

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico de la Industria de
las Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Carlos Enrique Manquillo

Diego Fernando Mora Arango

Yady Andrea Sánchez Hernández

Asesor: Profesor Rubén Guevara

Surco, noviembre de 2012

Agradecimientos

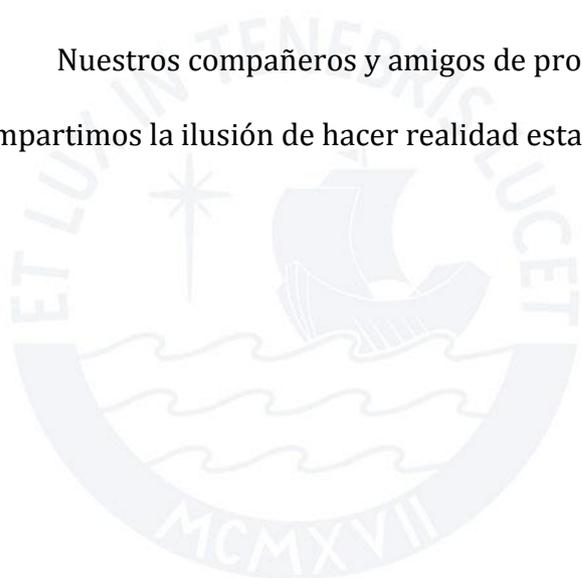
Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El Dr. Fernando D'Alessio, Director General de CENTRUM, por su constante apoyo y guía en todo el proceso de elaboración de este trabajo de investigación.

El Dr. Rubén Guevara, nuestro asesor, por el permanente y detallado asesoramiento; y por su interés en lograr materializar nuestras ideas en un buen resultado de investigación.

Todos los profesores de CENTRUM y EADA, que con sus grandes conocimientos y experiencias nos permitieron alcanzar los objetivos de enseñanza trazados.

Nuestros compañeros y amigos de promoción, con quienes aprendimos y compartimos la ilusión de hacer realidad esta maestría.



Dedicatorias

A Dios por iluminar mi camino y permitirme estudiar esta maestría; a mi mamá Fanny María y mis hermanos Marco Antonio y Javier por su permanente apoyo, enseñanzas y entrega del tiempo que no pude compartir con ellos; a mis amigos y compañeros de trabajo por su apoyo y soporte incondicional que han hecho de este sueño, una realidad.

Yady Andrea Sánchez H.

A Carime, Camila y Daniela quienes son la razón de mi existir, las que me impulsan diariamente para ser un mejor padre, esposo y profesional; a mis socios y compañeros de trabajo, por su apoyo diario, sin el cual no hubiera sido posible la realización de este importante logro en mi vida.

Diego F. Mora

Al Todopoderoso, hacedor de todas las cosas, porque siempre ilumina y allana delante de mí el camino; a mi Familia, y a todos aquellos y aquellas de quienes recibo todo el aliento y apoyo de forma permanente e incondicional en todos mis proyectos.

Carlos Manquillo

Resumen Ejecutivo

La principal característica de la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia es que está compuesta en su gran mayoría por empresas de propiedad de los departamentos, dichas empresas controlan más del 85% del mercado, participación que han logrado gracias a las restricciones que sobre la producción y comercialización se han impuesto bajo el amparo del monopolio rentístico creado por la Constitución Política desde hace más de 100 años; sin embargo, a pesar del monopolio, la industria ha mantenido altos niveles de competencia entre cada uno de sus actores, lo que ha dado como resultado la consolidación de algunos productores, y casi la desaparición de otros.

Desde el año 1991 y en particular durante la última década, el mercado anteriormente dominado 100% por las empresas estatales, comenzó a ser atacado por otra variedad de productos destilados importados, que paulatinamente han ganado participación.

El ingreso de los destilados importados, el aumento del consumo de bebidas vínicas, así como el consumo de cervezas, son retos cada vez mayores para la industria de bebidas alcohólicas destiladas, cuyas estrategias se deben encaminar a lograr el aumento de su participación en el mercado de la bebidas alcohólicas en general, así como el desarrollo de nuevos mercados externos.

Colombia ha entrado en una etapa en la cual se vienen negociando diferentes tratados de libre comercio, sin contar con los que ya están firmados y en ejecución, en donde a pesar de que se establecieron unas salvaguardas para la industria, éstas no son mayores a 10 años, plazo que tiene la industria para implementar las estrategias necesarias para la consolidación y expansión de la misma, y de esta forma poder estar preparada ante estas nuevas circunstancias del mercado.

Este plan estratégico plantea unos objetivos de largo plazo que buscan el fortalecimiento de la industria mediante el mejoramiento de las políticas financieras, de los

procesos productivos, del desarrollo de nuevos mercados y de la expansión de los mercados existentes, del desarrollo de nuevos productos y nichos, así como la adopción de una filosofía de responsabilidad social por parte del sector.

A partir de estos objetivos se plantean unas estrategias específicas, las cuales con la debida implementación y seguimiento por parte de los actores, y con el compromiso y el apoyo continuo por parte de la Asociación de Industrias Licoreras (ACIL), conducirán a la Industria de Bebidas Alcohólicas Destiladas a obtener una posición más sólida en el mercado nacional, y una participación importante en los mercados mundiales, que aseguran la existencia y rentabilidad del sector.



Abstract

The main feature of alcoholic beverage distilled in Colombia industry is that it is composed mostly by businesses owned departments, these companies control more than 85% of the market, participation that have been achieved thanks to the restrictions on the production and marketing have been imposed under the aegis of the ranking monopoly created by the Constitution since more than 100 years; however, in spite of the monopoly, the industry has maintained high levels of competition between each of his actors, what has resulted the consolidation of some producers, and almost the disappearance of others.

Since 1991 and in particular during the last decade, market dominated 100% State owned enterprises, previously began to be attacked by another variety of imported distilled products, which have gradually gained participation.

The income of imported spirits, the increase in drinking wine, as well as the consumption of beer, are challenges distilled ever increasing for the alcoholic beverage industry, whose strategies must be routed to the increase of its participation in the market for spirits in general, as well as the development of new markets.

Colombia has entered a stage in which various free trade agreements, are negotiating without those who are already signed and in execution, in where while were established some safeguards for the industry, these are no older than 10 years, are term that has the industry to implement the necessary strategies for the consolidation and expansion of the Industry, and thus to be prepared under these new circumstances in the market.

This strategic present some long-term goals that look forward to seeking to strengthen the industry by improving the financial policies of the production processes, development of new markets and the expansion of existing markets, the development of new products and niches, as well as the adoption of a philosophy of social responsibility by the sector.

From these objectives arise about specific strategies, which with the due implementation and follow-up by the actors, and with the commitment and continuous support by liquor Industries Association (ACIL), will lead to the distilled alcoholic beverage industry to get a stronger position in the domestic market, and a major role in global markets to ensure the existence and profitability of the sector.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xiii
Lista de Figuras	xv
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xviii
Capítulo I: Situación General de la Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas	
en Colombia	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	12
2.1 Antecedentes.....	12
2.2 Visión.....	12
2.3 Misión.....	13
2.4 Valores.....	13
2.5 Código de Ética.....	14
2.6 Conclusiones.....	16
Capítulo III: Evaluación Externa	18
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	18
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	19
3.1.2 Potencial nacional.....	20
3.1.3 Principios cardinales.....	23
3.1.4 Influencia del análisis en la industria de las bebidas alcohólicas.....	25
3.2 Análisis Competitivo del País	26
3.2.1 Condiciones de los factores.....	28
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	32
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	35

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	37
3.2.5 Influencia del análisis en la industria de las bebidas alcohólicas.....	38
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	38
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	38
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	50
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	61
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	65
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	68
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	70
3.5 La Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas y sus Competidores.....	71
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	72
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	73
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	73
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	74
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	75
3.6 La Industria de las Bebidas Alcohólicas y sus Referentes.....	77
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	78
3.8 Conclusiones.....	80
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	83
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	83
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	83
4.1.2 <i>Marketing</i> y ventas (M).....	86
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	98
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	101
4.1.5 Recursos humanos (H).....	103

4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	106
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	107
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	109
4.3	Conclusiones.....	110
Capítulo V: Intereses de la Industria de Bebidas Alcohólicas Destiladas y Objetivos de Largo Plazo.....112		
5.1	Intereses de la Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas.....	112
5.2	Potencial de la Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas.....	113
5.3	Principios Cardinales de la Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas.....	116
5.4	Matriz de Intereses de la Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas (MIO)	118
5.5	Objetivos de Largo Plazo.....	119
5.6	Conclusiones.....	125
Capítulo VI: El Proceso Estratégico..... 127		
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	127
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	129
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	132
6.4	Matriz Interna Externa (MIE)	135
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE)	137
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	140
6.7	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	141
6.8	Matriz de Rumelt (MR)	146
6.9	Matriz de Ética (ME)	147
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	149
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	151
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	152

6.13 Conclusiones.....	154
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	155
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	155
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	161
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	165
7.4 Estructura de la Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas.....	166
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	170
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	173
7.7 Gestión del Cambio.....	174
7.8 Conclusiones.....	175
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	177
8.1 Perspectivas de Control.....	177
8.1.1 Aprendizaje interno.....	178
8.1.2 Procesos.....	178
8.1.3 Clientes.....	179
8.1.4 Financiera.....	179
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	180
8.3 Conclusiones.....	184
Capítulo IX: Competitividad de la Industria de las Bebidas Alcohólicas	
Destiladas.....	185
9.1 Análisis Competitivo de la Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas.....	185
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas.....	186
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas.....	187

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres..... 188

9.5 Conclusiones..... 190

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones..... 191

10.1 Plan Estratégico Integral de la Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas. 191

10.2 Conclusiones Finales..... 191

10.3 Recomendaciones Finales..... 194

10.4 Futuro de la Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas..... 195

Referencias..... 197

Apéndice A: Clasificación de las Bebidas Alcohólicas 210

**Apéndice B: Visiones y misiones de empresas que hacen parte de la Industria de
Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia..... 230**



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	19
Tabla 2.	<i>Resultados, Componentes del Factor Desempeño Económico</i>	29
Tabla 3.	<i>Resultados, Componentes del Factor Eficiencia del Gobierno</i>	29
Tabla 4.	<i>Resultados, Componentes del Factor Eficiencia Empresarial</i>	30
Tabla 5.	<i>Resultados, Subfactores Componentes del Factor Infraestructura</i>	31
Tabla 6.	<i>Composición del Mercado de las Bebidas Alcohólicas en Colombia</i>	34
Tabla 7.	<i>Comparativo Importaciones de Licores y Vinos (Unidades de 750cc)</i>	50
Tabla 8.	<i>Mercado de las Bebidas Alcohólicas Nacionales (Unidades de 750cc)</i>	52
Tabla 9.	<i>Comparativo Importaciones vs. Nacionales (Unidades de 750cc)</i>	54
Tabla 10.	<i>Superintendencia Nacional de Salud, Rentas Cedidas Año 2011</i>	56
Tabla 11.	<i>Inversión de ACTI. Porcentaje del PIB, según Países Seleccionados</i>	66
Tabla 12.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	70
Tabla 13.	<i>Matriz Perfil Competitivo de la Industria de las Bebidas Alcohólicas</i>	79
Tabla 14.	<i>Matriz Perfil Referencial de la Industria de las Bebidas Alcohólicas</i>	80
Tabla 15.	<i>Clasificación CIIU- Código Industrial Internacional Uniforme, Revisión 3...</i>	101
Tabla 16.	<i>Posición Arancelaria de las Bebidas Alcohólicas</i>	102
Tabla 17.	<i>Tendencias Tecnológicas Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas</i>	108
Tabla 18.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	110
Tabla 19.	<i>Matriz de Intereses de la Organización (MIO)</i>	118
Tabla 20.	<i>Áreas de Resultado Clave (ARC) Industria Bebidas Alcohólicas Destiladas..</i>	119
Tabla 21.	<i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)</i>	128
Tabla 22.	<i>Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA de la Industria de Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia (MPEYEA)</i>	131
Tabla 23.	<i>Divisiones Industria Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia</i>	133

Tabla 24.	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	142
Tabla 25.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	143
Tabla 26.	<i>Matriz de Rumelt (MR)</i>	147
Tabla 27.	<i>Matriz de Ética (ME)</i>	148
Tabla 28.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	152
Tabla 29.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores (MPC)</i>	153
Tabla 30.	<i>Asignación de Recursos a los Objetivos de Corto Plazo</i>	164
Tabla 31.	<i>Relación entre Políticas Establecidas y Estrategias Retenidas</i>	167
Tabla 32.	<i>Tablero de Control Integrado para el Sector de Bebidas Alcohólicas</i> <i>Destiladas en Colombia</i>	183
Tabla 33.	<i>Plan Estratégico Integral</i>	193
Tabla A1.	<i>Bebidas Alcohólicas según su Graduación</i>	229

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xviii
<i>Figura 1.</i>	Análisis tridimensional de Hartmann.....	18
<i>Figura 2.</i>	Modelo del diamante de la competitividad nacional de Porter.....	27
<i>Figura 3.</i>	Top 10. Países más competitivos a nivel mundial.....	31
<i>Figura 4.</i>	Escalafón Latinoamericano de competitividad.....	32
<i>Figura 5.</i>	Mercado de las bebidas alcohólicas nacionales e importadas.....	34
<i>Figura 6.</i>	Participación del aguardiente nacional en el mercado de licores para el periodo comprendido entre los años 2000 y 2010.....	35
<i>Figura 7.</i>	Participación del ron nacional en el mercado de licores para el periodo comprendido entre los años 2000 y 2010.....	35
<i>Figura 8.</i>	Ingresos operacionales de las empresas oficiales productoras de licores.....	36
<i>Figura 9.</i>	Utilidades operacionales de las empresas oficiales productoras de licores.....	37
<i>Figura 10.</i>	Comparativo participación total importado 2007 y 2011.....	51
<i>Figura 11.</i>	Tasa de desempeño en importación de bebidas alcohólicas, 2007-2011.	52
<i>Figura 12.</i>	Comparativo participación licores nacionales 2007-2011.....	53
<i>Figura 13.</i>	Comparativo importados vs. nacionales.....	54
<i>Figura 14.</i>	Porcentaje de participación de bebidas alcohólicas importadas vs. nacionales...	55
<i>Figura 15.</i>	Impuesto al valor agregado cedido de bebidas alcohólicas, vigencia 2010.....	55
<i>Figura 16.</i>	Impuesto al valor agregado cedido de licores, vinos y aperitivos, vigencia 2010.....	57
<i>Figura 17.</i>	Recursos girados al sector salud.....	57
<i>Figura 18.</i>	The Economist: El primer mapa mundial del consumo de bebidas alcohólicas 2003 – 2005.....	62

<i>Figura 19.</i> Encuesta de convivencia escolar y circunstancias que la afectan, para estudiantes de 5° a 11° de Bogotá 2011.....	64
<i>Figura 20.</i> Evolución de la inversión en actividades de ciencia, tecnología e innovación en Colombia, año 2010.....	67
<i>Figura 21.</i> Grupo de investigación según Colciencias de OCYT.....	68
<i>Figura 22.</i> Elementos de la estructura de la industria de bebidas alcohólicas destiladas.....	71
<i>Figura 23.</i> Ciclo de vida de la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia	78
<i>Figura 24.</i> Organización administrativa de las bebidas alcohólicas en Colombia	85
<i>Figura 25.</i> La función de la mezcla de <i>marketing</i>	89
<i>Figura 26.</i> Presentación de marca del aguardiente Cristal	91
<i>Figura 27.</i> Presentación de marca del aguardiente Tapa Roja.....	91
<i>Figura 28.</i> Presentación de marca del aguardiente Antioqueño	92
<i>Figura 29.</i> Presentación del Ron Viejo de Caldas	93
<i>Figura 30.</i> Presentación de Nuvo.....	93
<i>Figura 31.</i> Presentaciones de whiskies	94
<i>Figura 32.</i> Canal de distribución <i>off-premises</i>	95
<i>Figura 33.</i> Campaña publicitaria del Ron Viejo de Caldas	97
<i>Figura 34.</i> Botella de Old Parr edición limitada con la firma de Silvestre Dangond.....	97
<i>Figura 35.</i> Edición especial del Aguardiente Antioqueño Mundial Sub-20.....	97
<i>Figura 36.</i> Diagrama esquemático de logística y operaciones.....	101
<i>Figura 37.</i> Niveles de jerarquía en la industria bebidas alcohólicas.....	103
<i>Figura 38.</i> Distribución y variación del personal ocupado en la industria de alimentos y bebidas (2006 y 2007)	104
<i>Figura 39.</i> Total de empleo y personal obrero de la industria de bebidas 2005-2007.....	104
<i>Figura 40.</i> Número de empleados/operarios de las empresas.....	105

<i>Figura 41.</i> Estacionalidad, producción real alimentos y bebidas en Colombia.....	105
<i>Figura 42.</i> MPEYEA de la Industria de Bebidas Alcohólicas en Colombia.....	132
<i>Figura 43.</i> Matriz del Boston Consulting Group (MBCG).....	133
<i>Figura 44.</i> Matriz Interna-Externa del Sector de Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia.....	137
<i>Figura 45.</i> Matriz de la Gran Estrategia del Sector de Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia	139
<i>Figura 46.</i> Organigrama para la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia..	168
<i>Figura 47.</i> Grupos de interés para la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.....	169
<i>Figura 48.</i> Elementos fundamentales desarrollo sostenible para la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.....	171
<i>Figura 49.</i> Sistema de sustentabilidad ambiental para la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.....	173
<i>Figura 50.</i> Perspectivas del Tablero de Control Balanceado para la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.....	180
<i>Figura 51.</i> Medición intangible para el Tablero de Control Balanceado para la Industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia	181
<i>Figura 52.</i> Mapa Estratégico del Tablero de Control Balanceado para la Industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.	182
<i>Figura A1.</i> Proceso industrial de la sidra	212
<i>Figura A2.</i> Proceso de destilación del aguardiente a nivel de laboratorio	213

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

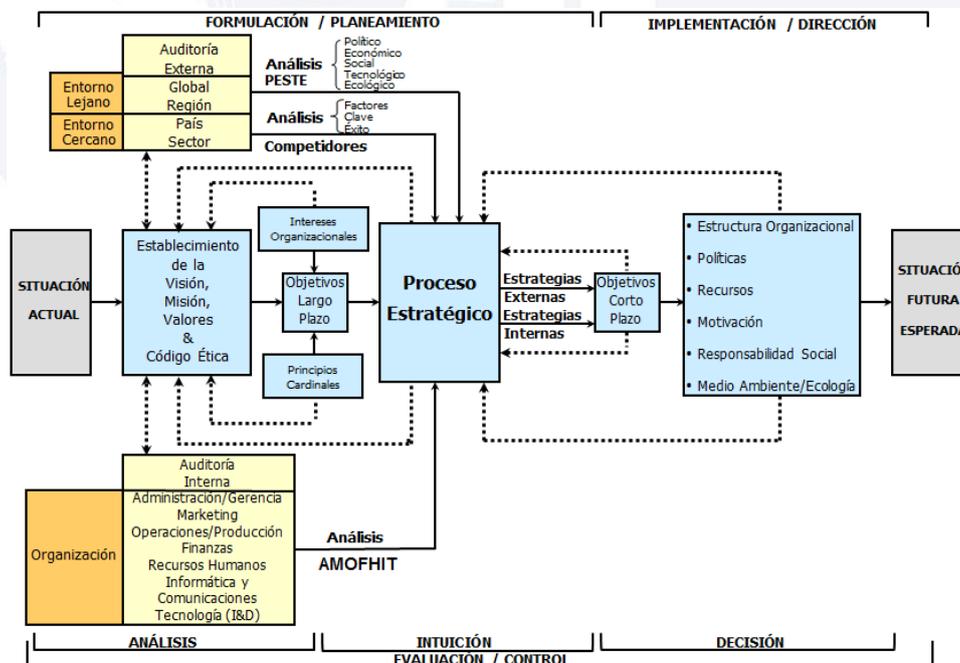


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008b. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito en el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa. . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008b, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de la Industria de las Bebidas Alcohólicas

1.1 Situación General

En la vida social, tanto en los momentos excepcionales (la fiesta o el luto) como en los cotidianos (la comida y la charla), los seres humanos han contado con la presencia estimulante de las bebidas alcohólicas. El alcohol ha formado parte de la civilización humana durante miles de años y aunque muchos lo asocian al placer y a la sociabilidad, el abuso en su consumo tiene consecuencias perjudiciales sobre quienes lo ingieren (Muñoz, 2010). La cerveza y el vino, las bebidas alcohólicas más antiguas que se conocen, tuvieron gran relevancia en las civilizaciones de la cuenca mediterránea, sin embargo, el gran paso en la elaboración de bebidas alcohólicas se remonta al siglo X, con el descubrimiento del proceso de destilación a mano de los alquimistas árabes, aunque fue Arnaldo de Vilanova, profesor de la Universidad de Montpellier, quien profundizó en su estudio y realizó vastas experiencias prácticas que lo condujeron a la obtención de destilados alcohólicos (Muñoz, 2010)

La destilación, como tantas otras técnicas de uso en la química convencional, debe su descubrimiento a los alquimistas. Los orígenes de la alquimia pueden rastrearse en Grecia, hacia el año 300 a. C. y recogen aportaciones egipcias y babilónicas (Muñoz, 2010). Su mayor esplendor en la antigüedad parece haberse alcanzado en Alejandría entre los años 200 y 300 d. C., época en que posiblemente se inventó el alambique, cuya creación es atribuida a María la Judía, Zósimo de Panópolis y su hermana Theosebeia (Muñoz, 2010). Hay pruebas documentadas que testifican que los trabajos de estos alquimistas llegaron a los árabes y los aparatos que utilizaban para la destilación fueron descritos por Marco Graco en el siglo VIII, y puede considerarse el primer documento histórico sobre la destilación de vinos, aunque no indica nada sobre las características del destilado obtenido. A principios del siglo IX, se inició el desarrollo de la alquimia árabe, que recibió la influencia de la escuela de Alejandría,

junto a la de los trabajos realizados por los alquimistas chinos recopilados por He Hong en el año 300 d. C. en el "Bao Puzi" (Muñoz, 2010).

Los árabes recopilaron los conocimientos de los alquimistas existentes en la época, en el llamado *Libro de Crates*. Pero, fue la obra de Gerber (posible seudónimo de un grupo de alquimistas árabes), publicada hacia el año 850 y traducida al latín con el título *De Summa Perfectionis*, la que introdujo en Europa el pensamiento y los métodos de la química. En efecto, es indudable que la destilación para la obtención de alcohol fue un descubrimiento árabe que algunos autores atribuyen a Ibn Yasid.

A finales del siglo XVIII en Colombia, la industria de bebidas alcohólicas convirtió su producción y consumo en una renta de estancos, con el fin de recaudar dinero y controlar la venta de licores. A comienzos del siglo XX, bajo el Decreto Legislativo N° 41 promulgado en el año 1905, se estableció como renta nacional y se determinó que está compuesta por el monopolio de la producción, introducción, venta de licores, destilados y embriagantes, cuyos gravámenes serían direccionados a los servicios de salud y educación. Posteriormente, después de periodos de desórdenes en los que predominó la venta clandestina, nació con la reforma constitucional de 1968, la creación de empresas industriales y comerciales del Estado, las fábricas de licores a nivel nacional y en especial la Fábrica de Licores de Antioquia.

La industria de las bebidas alcohólicas colombianas, considerada desde un punto de vista global, apareció muy fragmentada, lo que resultó evidente por el gran número de fabricantes, de métodos de envasado, de procesos de producción y de productos finales. Desde principios de siglo, las compañías de bebidas evolucionaron, desde las empresas regionales que producían artículos destinados principalmente a los mercados locales, hasta las gigantescas empresas de hoy, las cuales elaboran productos para mercados internacionales. Este cambio se inició cuando las compañías del sector adoptaron técnicas de producción en masa que les permitió expandirse y ser más eficientes. Además, durante este tiempo, se

consiguieron avances en el envasado y en los procesos que incrementaron enormemente el periodo de validez de los productos.

Cabe precisar que actualmente, la inmensa variedad de bebidas alcohólicas en el mundo constituye un tema relevante, ya que son el resultado de mucha curiosidad y ardua paciencia, de un trabajo que mediante muchos ensayos y que a través de los años, ha descubierto los placeres que ofrecen plantas como la cebada, la uva, el maguey y la caña de azúcar. Por lo tanto, la clasificación de las bebidas alcohólicas está basada en (a) las materias primas utilizadas, (b) los métodos de obtención, (c) las graduaciones alcohólicas (ver Tabla A1) y (d) las propiedades; las cuales están regidas por la International Bartenders Association (IBA) y la Organización Internacional de Bebidas (OIB), ambas con sede en Ginebra.

Monopolio de las bebidas alcohólicas a nivel mundial

La importancia social y cultural de estas bebidas está directamente relacionada con su importancia económica. Es así que a nivel internacional, el comportamiento de las diferentes políticas gubernamentales sobre los monopolios de las bebidas alcohólicas ha generado mucha controversia. El control de la producción, distribución y el consumo de alcohol fue asumido por primera vez por las autoridades locales de las áreas urbanas emergentes de la antigua Grecia, Mesopotamia, Egipto y Roma (Ghalioungui, 1979). En el siglo XIX, el Movimiento por la Templanza generó la creación de políticas sobre alcoholes nacionales, regionales y locales; especialmente en los países anglosajones y nórdicos (Muñoz, 2010). Entre los años 1914 y 1921, se adoptaron en Estados Unidos de América, Canadá, Noruega, Islandia, Finlandia y Rusia; leyes que prohibían la fabricación y venta de la totalidad o la mayoría de los tipos de bebidas alcohólicas (Paulson, 1973). La mayoría de estas leyes se revocaron durante las décadas de 1920 y 1930 para ser reemplazadas por leyes y políticas que permitían, pero regulaban, la fabricación y venta de alcohol, lo cual demuestra una clara

intención frente a la preocupación en materia de salud pública y en cuanto al acaparamiento de recursos. Sin embargo, la prohibición total del alcohol aún sigue siendo un tema crucial de algunas políticas de los gobiernos, sobre todo en los países islámicos y los estados de India (Muñoz, 2010).

Estos últimos 50 años en Europa, se ha observado una convergencia de las políticas sobre alcohol. A principios de la década de 1950, la política sobre alcohol en los países nórdicos se basó en consideraciones de política social y salud pública, e incluyó impuestos muy elevados para las bebidas alcohólicas, sistemas integrales de monopolio de alcohol en los estados (producción y comercio) y estrictos controles sobre la disponibilidad del alcohol (Karlsson & Österberg, 2002). En los países mediterráneos productores de vino había muy pocas medidas de control del alcohol en razón de los principios de la década de 1950. La mayoría de estas medidas fueron motivadas por intereses industriales o comerciales. Algunos países europeos, como Irlanda y el Reino Unido, desarrollaron un estricto sistema de licencias; especialmente para la venta de bebidas alcohólicas en establecimientos. Otros países, como Bélgica y los Países Bajos, aún tienen en vigor vestigios de antiguos sistemas de control del alcohol.

En Suecia, a raíz del Acuerdo Económico Europeo (EEA) y de la integración a la Unión Europea (Holder et al., 1998), desarticuló el monopolio del Estado en la importación, exportación, distribución y producción del alcohol, y, además transfirió la responsabilidad de las licencias de ventas y el control de establecimientos con licencias a un nivel más local, de los 25 condados, a las 272 municipalidades (Romelsjö & Andersson, 1999). En algunas partes del mundo, como en Papúa Nueva Guinea, las prohibiciones impuestas por los poderes coloniales duraron hasta la década de 1960. Varios acuerdos comerciales internacionales y tratados económicos han afectado las actividades de las empresas estatales y de los monopolios. Aunque la mayoría de estos acuerdos reconocen el derecho de los países

asociados a tener monopolios, su actividad es restringida; ya que por definición, los monopolios, reducen las oportunidades para los comerciantes privados internacionales. Finlandia, Islandia, Noruega y Suecia se vieron obligados a privatizar sus monopolios de importaciones, exportaciones, ventas al mayoreo y producción de bebidas alcohólicas cuando se incorporaron al acuerdo del Espacio Económico Europeo (EEE), no obstante, han logrado retener sus monopolios de ventas al menudeo de bebidas alcohólicas para llevar (Holder et al., 1998).

Una forma de reglamentación de las ventas de alcohol usada en muchos países es que el Gobierno monopolice la propiedad de uno o más tipos de puntos de venta al menudeo. Esta forma de venta de alcohol para bien del orden y la salud pública surgió inicialmente en el siglo XIX (Holder et al., 1998). La forma original, conocida como el “Sistema Gothenburg”, incluyó tabernas que eran propiedad del municipio, y después se convirtió en la base para los monopolios de tiendas para llevar, en Suecia. Los sistemas de monopolio existieron en una u otra época en zonas de Gran Bretaña y Australia, y aún operan en parte de Estados Unidos de América y Canadá, así como en otros 15 países alrededor del mundo (WHO, 2007). En Islandia, Noruega, Suecia y Finlandia, los sistemas gubernamentales de monopolio se implementaron a principios del siglo XX con poderes sustanciales sobre la producción, venta y distribución del alcohol. La afiliación de Suecia y Finlandia a la Unión Europea (UE) en 1995, y la relación de trato especial de Islandia y Noruega con la UE, causaron un gran debilitamiento de estos sistemas de monopolio integrado (Holder et al., 1998), aunque los monopolios de ventas al menudeo para llevar hayan sido conservados en los cuatro países (Cisneros Örnberg & Ólafsdóttir, 2008). Los monopolios de gobierno también operan en Europa del Este (e.g. Rusia), África del Sur y Costa Rica, así como en varios estados de la India (Room, 2000).

Hasta hace poco, se ha prestado relativamente poca atención a la relación entre los problemas del alcohol y las operaciones de desarrollo internacional y agencias financieras como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial, que a menudo han tenido efectos importantes en las políticas sobre alcohol a nivel nacional y local. Las agencias internacionales, preocupadas por el desarrollo económico, han tenido un fuerte sesgo ideológico en contra de los derechos del Gobierno sobre las funciones de producción o distribución y a menudo han alentado la desarticulación o venta de los monopolios del Gobierno como condición para otorgar subvenciones de desarrollo, particularmente en programas de ajuste estructural en los países que tienen dificultades financieras, sin hacer ninguna diferenciación entre las bebidas alcohólicas y otros artículos de consumo.

Monopolio de las bebidas alcohólicas en Colombia

En Colombia, desde tiempos de la colonia, existe un recaudo de dinero y control de la venta de ciertas bebidas alcohólicas, tales como el ron y el aguardiente. El documento considera la forma de regulación y la reglamentación mediante la cual los recursos obtenidos de grabar el ingreso de licores en diversas regiones, se destina a financiar el sistema de salud pública y de educación departamental en Colombia. El presente estudio plantea la formulación de un Plan Estratégico de Acción para el sector de las bebidas alcohólicas destiladas, en especial las producidas y distribuidas por las industrias licoreras departamentales, cuyo enfoque estaba principalmente en aquellos productos que se producen y se comercializan al amparo del monopolio estatal (ron y aguardiente) y se plantea la discusión alrededor de un tema específico: el desmonte del monopolio estatal de las bebidas alcohólicas, teniendo en cuenta los compromisos adquiridos en el marco de los acuerdos de Tratados de Libre Comercio (TLC) que se vienen estableciendo entre Colombia y diferentes países, lo cual traerá como consecuencia la necesidad de un ajuste profundo en las estrategias de estas industrias para afrontar un mercado de libre competencia.

El monopolio de la producción y distribución de licores es un derecho constitucional que tienen los departamentos para ejercer limitaciones y restricciones dentro de su jurisdicción, de conformidad con el Artículo 336 de la Constitución Política de Colombia (1991). Un monopolio es una industria que produce un bien o servicio que no tiene sustituto y para el cual hay un único proveedor que está protegido de la competencia, por barreras que evitan la entrada de nuevas empresas a la industria. Es así, que hay quienes opinan que el Gobierno se contradice y no es coherente con su política de velar por la salud pública al recibir recursos de los licores, proponiendo la privatización de las licoreras estatales como lo han hecho anteriormente con la Fábrica de Licores de Antioquia en el año de 2006 por el gobierno de turno (Gutiérrez, 1993). Sin embargo, hay quienes argumentaron la imposibilidad de llevar a cabo esta venta a terceros, debido a que las transferencias para financiar gastos de educación se verían afectadas y con ello los procesos educativos en las universidades públicas como las de Antioquia estarían amenazados. Por lo anterior, cabe mencionar que no es posible todavía determinar con certeza, si privatizar las industrias licoreras estatales traería beneficios o perjuicios, ya que tales efectos solo se verán a largo plazo, aunque analizando a fondo tal propuesta de privatización podría ser más razonable de lo que muchos piensan, siempre y cuando se presente un mejor planteamiento con miras a que la población se beneficie y no solo sea el interés de unos pocos.

El enfoque de los últimos Gobiernos de Colombia, en los cuales se ha venido trabajando de acuerdo al nuevo orden mundial, ha sido buscar nuevos mercados internacionales para los diferentes productos tradicionales y no tradicionales, como consecuencia de la incesante necesidad de dinamizar la economía y de buscar un crecimiento económico y productivo que redunde en beneficios para toda la población. En este aspecto, se han venido observando grandes avances tal como lo afirmó el Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia (2011):

Colombia tiene diez Tratados de Libre Comercio (TLC) vigentes con quince países, entre los que se encuentran Canadá y Estados Unidos, a la espera de los Tratados de Libre Comercio con la Unión Europea y Asia, y a futuro con la comunidad del golfo y Australia.

Además, no podemos dejar de mencionar, “las ZLC (Zonas de Libre Comercio) dispuestas en la Comunidad Andina de Naciones (CAN), las cuales ordenan la abolición de los monopolios departamentales, ratificando la estimulación de la economía nacional” (Tratado de Justicia de la Comunidad Andina, Proceso N° 03-AI-97, 1998, pp. 4-34), con el fin de ser más competitivos en los procesos de globalización, ya que el imaginario de corrupción existente entre los pobladores marca sustantivamente las apreciaciones emitidas en torno a la industria y se considera que las influencias de la política en cualquier actividad, acarrearán malos manejos y deficiencias en la gestión administrativa.

Existen algunos negocios que parecerían estar estancados y hasta inmersos en un régimen rentístico de carácter colonial, como el monopolio de la industria del alcohol, tal es el caso específico de las seis industrias licoreras que aún sobreviven en Colombia: (a) la Industria de Licores de Antioquia, (b) la Industria de Licores de Caldas, (c) la Industria de Licores del Cauca, (d) la Industria de Licores de Cundinamarca, (e) la Fábrica de Licores del Tolima, y (f) la Industria de Licores del Valle. Existen otras licoreras departamentales, pero sus productos provienen de acuerdos comerciales con otras figuras más nuevas como las de maquila.

Durante los avances de la negociación de los mencionados tratados internacionales, estas industrias han manifestado gran inquietud, pues se plantean dos elementos de discusión: (a) el primero de ellos hace referencia a que los recursos obtenidos de gravar los licores en los diferentes departamentos donde se comercializan o distribuyen, se destinan al sector salud, educación y a proyectos de desarrollo de orden departamental. Bajo los nuevos Acuerdos se

prevé que estos gravámenes deben ser levantados, en plazos no menores a 10 años, y permitir el ingreso a otros competidores nacionales y/o internacionales, con lo cual dicha fuente de financiación tendería a desaparecer; (b) el segundo de ellos hace referencia al marco regulatorio de dichos gravámenes, pues los acuerdos comerciales se firman a nivel de país, mientras que los gravámenes mencionados obedecen a un marco regulatorio departamental.

El planteamiento del problema surge en razón a la actual crisis en la cual se verán inmersas las licoreras departamentales, al enfrentarse a la competencia directa de las multinacionales de licores, así como a una variedad de productos que ingresarán libremente a los mercados, los cuales hasta la actualidad han sido protegidos bajo el amparo de leyes monopolísticas. Los Tratados de Libre Comercio están regulados y basados dentro de prácticas comerciales que a nivel mundial y son dictaminadas, propuestas y reguladas por la Organización Mundial del Comercio (OMC); ante la cual, el incumplimiento de los diferentes acuerdos puede hacer que los Estados incurran en demandas y sanciones de parte de los diferentes sistemas económicos.

Ante este panorama, las fábricas de licores departamentales tienen dos opciones principales: (a) sobresalir mediante el mejoramiento de su competitividad, la oferta de nuevos productos, la presencia en nuevos mercados y/o el establecimiento de alianzas con otros productores o distribuidores; o (b) verse condenadas a desaparecer con consecuencias nefastas, no solo por las rentas que generan para los departamentos, sino también debido al impacto social por la pérdida de fuentes de empleo y generación de ingresos de las diversas poblaciones beneficiadas.

Es importante mencionar, que las nuevas condiciones de apertura de mercados también han beneficiado a algunas de estas factorías departamentales al permitirles mejorar sus resultados, debido principalmente a factores como el mejoramiento en los procesos y directivas gerenciales, capacidad de innovación al ofrecer productos diferentes a los

tradicionales y a la conquista de nuevos mercados tanto a nivel local como internacional; por lo tanto, se puede aseverar que como en casi todos los sectores industriales se debe inclinar la balanza a favor del desarrollo y fortalecimiento de las ventajas competitivas más que las comparativas.

Planteado el problema, y considerados algunos puntos de análisis y debates, basados en los conceptos teóricos y el marco de la administración estratégica, se procede a formular un Plan Estratégico de Acción dirigido a orientar a las empresas industriales y comerciales del Estado, cuyo objeto es la producción y comercialización de bebidas alcohólicas, acerca de las acciones que se deben tomar para ajustarse a los futuros retos que implican estos cambios.

1.2 Conclusiones

Colombia estableció como renta nacional, los impuestos obtenidos por la venta de licores y determinó que los gravámenes de la producción, introducción y venta de licores destilados embriagantes, serían direccionados a los servicios de salud y educación.

Las industrias estatales de bebidas alcohólicas están en la obligación de poner en marcha planes estratégicos que las direccionen a la búsqueda de nuevos mercados, el posicionamiento de nuevos productos, políticas de marketing efectivas que perduren en el tiempo, para que de esta manera, no tiendan a desaparecer por la aparición de nuevos competidores.

La importancia social y cultural de las bebidas alcohólicas está directamente relacionada con su impacto económico, es así que a nivel internacional, los monopolios estatales han mostrado diversidad de aspectos y resultados de sus accionares, regulados en ciertas instancias comerciales por entidades internacionales como la OMC. Sin embargo países como Bélgica y los Países Bajos, aún mantienen planteamientos de antiguos sistemas de control del alcohol.

El presente estudio plantea la formulación de un Plan Estratégico de Acción conducente a orientar al Gobierno central y departamental sobre la forma en que se debería abordar los diferentes retos y desafíos que plantea la entrada en vigencia de los mencionados acuerdos.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1 Antecedentes

Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, que si actúa solo en función al corto plazo. Este propósito requiere iniciar el proceso estratégico con una fase de formulación en la que se enuncie el conjunto de cuatro componentes fundamentales como son la visión, misión, valores y el código de ética que liderarán la dirección que debe tomar la industria colombiana para posicionarse en una situación privilegiada (D'Alessio, 2008b). A través del tiempo cada industria licorera que forma parte del sector de bebidas alcohólicas en Colombia, ha renovado sus componentes a medida que se van logrando sus objetivos en el periodo establecido. En este capítulo se hace un recorrido por la visión y la misión de cada una de las fábricas productoras y se ha procedido a la reformulación de las mismas, las cuales guiarán al sector a cumplir con las metas y objetivos trazados por la industria.

2.2 Visión

Es importante para poder establecer la visión general de la industria de bebidas alcohólicas, hacer una revisión de las diferentes definiciones del futuro de sus industrias, que plantean cada una de la empresas que actualmente operan bajo el monopolio de licores, con el fin de establecer cuál debe ser la visión general ajustada a las nuevas perspectivas del mercado (ver Apéndice B).

Visión de la industria de las bebidas alcohólicas destiladas

La visión propuesta para la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia es la siguiente:

Ser en el año 2025 un sector líder y competitivo, reconocido nacional e internacionalmente por su dinamismo en el desarrollo y comercialización de bebidas alcohólicas que superen los más altos estándares de calidad y las expectativas del

mercado, conservando el medio ambiente, a través de un proceso de mejora continua, velando por el desarrollo del personal tanto operativo como administrativo, aportando al dinamismo de la economía nacional y a la salud y educación de los colombianos.

2.3 Misión

La misión estratégica es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen, debe especificar los mercados y los productos con lo que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades, y competencias (D'Alessio, 2008b). Al igual que la visión, es importante revisar cada una de la misiones de los productores de licores con el fin de analizarlas y agruparlas, y de esta manera, consolidar la misión general de la industria de las bebidas alcohólicas en Colombia (ver Apéndice B).

Misión de la industria de las bebidas alcohólicas destiladas

Producir bebidas alcohólicas para los mercados nacionales e internacionales con alto valor agregado, calidad e innovación para satisfacer las necesidades de los consumidores, aportando al crecimiento económico del sector y del país, actuando con responsabilidad social frente al medio ambiente y la sociedad.

2.4 Valores

Los valores que formarían los cimientos para la industria de las bebidas alcohólicas destiladas en Colombia son los siguientes:

- **Honestidad:** Cumplimiento integral de las funciones de la industria de bebidas alcohólicas con sus clientes, colaboradores, autoridades, medio ambiente y comunidad en general.
- **Innovación:** Búsqueda permanente de mejores productos y servicios para los clientes, así como mejores oportunidades de crecimiento para el sector.
- **Servicio:** Superación de las expectativas de los clientes, en calidad y servicio, anticipándose a sus necesidades, para crear un clima de confianza y seguridad.

- Sentido de pertenencia: Identificación con los valores corporativos para así, comprometerse con los procesos, con la industria de las bebidas alcohólicas, con el país y con el medio ambiente.
- Lealtad: Compromiso con el medio ambiente, población en general, proveedores y con cada uno de los miembros del equipo de trabajo que conforman la industria de las bebidas alcohólicas a nivel nacional.
- Profesionalismo: Selección y desarrollo de talento humano altamente calificado y comprometido con el bienestar de los clientes, compañeros, proveedores y medio ambiente.
- Transparencia: Por medio de una relación transparente con los clientes y el gobierno nacional con el objetivo de esclarecer dudas acerca de nuestras actividades.

2.5 Código de Ética

Todos y cada uno de los participantes en la industria de las bebidas alcohólicas deberá tener como guía los más altos estándares de ética y deberán demostrar (a) honestidad, (b) capacidad de servicio, (c) sentido de pertenencia, (d) lealtad, (e) profesionalismo, (f) transparencia (g) integridad en su personalidad. En este sentido, se debe ofrecer un trato equitativo y honesto en cada actividad, para proporcionar los productos y servicios con la mayor calidad y oportunidad a su alcance, ajustándose en todo momento a la regulación oficial y a la normatividad de la industria de bebidas alcohólicas, de manera que se garantice la existencia de una competencia justa en los países donde participa. Además, no se aceptará ningún acuerdo que pretenda limitar el libre juego de las fuerzas de los mercados en que se opera y no se utilizarán medios impropios para mejorar su posición competitiva en dichos mercados. Por otro lado, se mantendrá una actitud profesional, acorde a los principios y valores del sector de bebidas alcohólicas, para preservar la imagen de la industria, de manera que se debe evitar en lo posible hacer comentarios o declaraciones sobre la competencia, y

cuando resulte necesario, estos deben ser justos, objetivos y completos. Así mismo, se fomentará la sana competencia comercial, la cultura social y un ambiente responsable y en ningún caso se intentará obtener secretos comerciales o cualquier otra información confidencial de un competidor por medios impropios.

La comunicación a través de publicidad y mercadotecnia de las unidades de negocios del sector de bebidas alcohólicas deberá ser como se detalla a continuación:

- Legal, decente, honesta, verdadera y conforme a principios de competencia justa y de buena práctica de negocios.
- Preparada con un debido sentido de responsabilidad social y basada en principios de honradez y buena fe.
- Comprobable y exenta de elementos que pudieran inducir a una interpretación errónea de las características de los productos y servicios que el sector de bebidas alcohólicas destiladas ofrece.
- Respetuosa de los valores morales, evitando circunstancias contrarias a la ética que vulneren la integridad y dignidad humana, o use símbolos culturalmente ofensivos a un sexo, raza, religión, clase social o preferencia política.

Todos los tratos, trámites y relaciones que en representación del sector de bebidas alcohólicas se tengan con dependencias o funcionarios gubernamentales, deberán llevarse a cabo en concordancia con las leyes aplicables, así como con las conductas del mismo. El sector de bebidas alcohólicas se reconoce, como parte de la responsabilidad social y la protección del medio ambiente; la cual es una tarea compartida por todo el sector.

Por otro lado, las personas que desarrollen actividades dentro del sector deben realizar las acciones necesarias para asegurarse de que en sus unidades operativas se cumpla con lo siguiente:

- Se evalúe en forma anticipada los cambios significativos en plantas y procesos para prevenir cambios adversos en el medio ambiente.
- Se implemente procedimientos efectivos de respuesta a posibles emergencias, para minimizar el impacto de incidentes no predecibles.
- Se evite que las emisiones al aire, las descargas al drenaje y el manejo y confinamiento de desperdicios sólidos, causen un impacto ambiental inaceptable.
- Se use eficientemente las fuentes de energía, y de que su consumo sea monitoreado.
- Se prevenga los accidentes ambientales.

Se considera que la salud y la seguridad son tan importantes como cualquier otra función y objetivo de la industria de bebidas alcohólicas, por lo tanto, los responsables de las distintas unidades de negocio deberán tomar las acciones para asegurar que se cumplan los siguientes objetivos de salud y seguridad:

- Proveer y mantener lugares de trabajos seguros y saludables.
- Disponer y mantener un ambiente de trabajo adecuado.
- Desarrollar una conciencia de seguridad entre el personal.

Finalmente, está prohibido distorsionar los registros y/o la información contable, o bien falsear las operaciones, ya sea para simular el cumplimiento de metas u objetivos o para obtener algún beneficio personal; así como, utilizar información privilegiada de cualquiera de las empresas del sector para beneficio personal o de terceros, en tanto esta no sea conocida por el público.

2.6 Conclusiones

La visión se definió en un contexto globalizado hacia toda la industria de las bebidas alcohólicas destruyendo el monopolio y subsistiendo en el tiempo como base fundamental de una economía dinamizada. La misión se enmarca en un contexto competitivo de alianzas que

ayuden al impacto económico nacional y no departamental. La visión, misión, valores y código de ética de la industria de las bebidas alcohólicas han sido conceptualizados como componentes iniciales de la primera etapa del proceso estratégico orientado hacia donde debería dirigirse esta industria.

Esta formulación se constituye como un factor clave para alcanzar los objetivos del mismo y perseverar en el logro de la calidad de los productos, así como la generación de valor a través del compromiso social, económico y ambiental del país.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

El Análisis Tridimensional de las Naciones expone la relación de intereses del país frente a la industria de las bebidas alcohólicas y la situación global del sector a través de la evaluación cuidadosa de tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales, los cuales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno (D'Alessio, 2008b). Para el caso de la industria de las bebidas alcohólicas, implica el estudio de las variables que incidan en el crecimiento y desarrollo del sector, de tal manera que establezcan medidas competitivas, las cuales les permitirán al sector enfrentar a los futuros competidores, ya que sin amenazas las organizaciones tienden a convertirse en monopolio, tal como se vive departamentalmente en Colombia. Las amenazas (competidores) son de gran ayuda para el sector porque lo preparan para enfrentarlas y para crear estrategias de innovación, de modo que puedan sobresalir en el mercado (ver Figura 1).

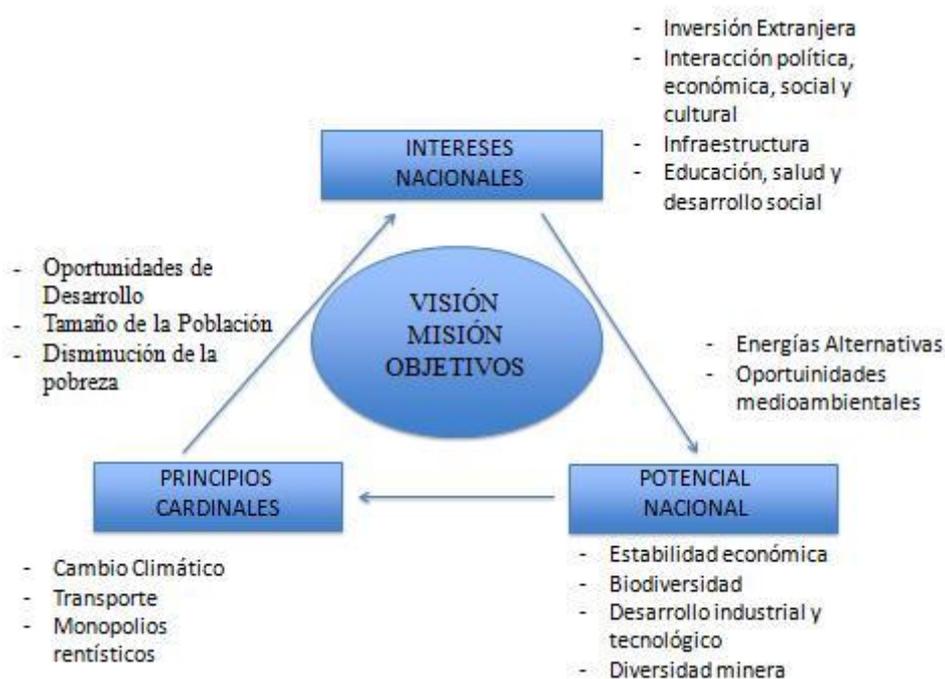


Figura 1. Análisis Tridimensional de Hartmann. Adaptado de "The relations of nations," por F. Hartmann, 1978. New York, NY: Macmillan.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Los intereses nacionales son aspectos de interacción, que pueden variar en el tiempo y dependen de las políticas del Gobierno de turno. Se han identificado intereses nacionales en relación con otros países, los cuales pueden afectar directa e indirectamente al sector de la industria de las bebidas alcohólicas en Colombia (ver Tabla 1).

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Mayores (Serio)	Periférico (Molesto)
1. Aperturas Comerciales. (TLC)	* EUA * UE	* CAN, MERCOSUR, Chile, México, etc.		* Australia, Sudáfrica y Egipto.
2. Posicionamiento de Colombia en la región.			** Venezuela y Ecuador.	
3. Incremento de las importaciones y exportaciones en la región.		* Venezuela, Brasil, Perú, Argentina y Ecuador.		
4. Pobreza y Desigualdad.	* Venezuela, Perú, Argentina, Ecuador, etc.			
5. Estabilidad, Crecimiento Económico e infraestructura.	* Perú, Ecuador, Venezuela y Brasil.			
6. Paz y Seguridad.	**Venezuela y Nicaragua.			
7. Cambio Climático y desastres naturales.	**China **EUA	* Venezuela, Brasil, Perú, Puerto Rico, Ecuador, etc.		

* Comunes ** Opuestos

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008b. México D. F., México: Pearson.

Tal como se ha podido apreciar en la Tabla 1, existe la apertura comercial (TLC) que puede desequilibrar las actividades coloniales que han sobrevivido a través del tiempo, no obstante puede traer consecuencias positivas en cuanto a competitividad, desarrollo social, disminución de la pobreza, entre otros. El cambio climático y los desastres naturales pueden incidir en el crecimiento de los costos de materias primas, transporte y otros; mientras que la

estabilidad y crecimiento económico, eje fundamental de desarrollo nacional; motiva a las empresas, tanto nacionales como extranjeras, a invertir en Colombia; ya que el país presenta una economía dinamizada, capaz de competir en mercados internacionales, los cuales son de carácter común a todos los países, y por ende puede velar por el desarrollo económico de sí mismo y de otras naciones, lo cual se considera un interés de supervivencia (crítico). La pobreza y desigualdad tienen un hilo que los une y se hace necesario que sean consideradas en los gobiernos, ya que con políticas que manejen estos factores se incrementa el poder adquisitivo y la posibilidad de desarrollo de la industria de las bebidas alcohólicas en Colombia.

3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad que corresponden al análisis interno del país, (D'Alessio, 2008b), con respecto a la industria de las bebidas alcohólicas en Colombia.

Demográfico. De acuerdo al último censo realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE, la población nacional era de 42'888,594 de habitantes, sin embargo, actualmente alcanza los 46'767,715 de personas; de las cuales, 51.4 % son mujeres y el 48.6 % son hombres (DANE, 2005). El 74.3 % habita en las cabeceras municipales o distritales y el 25.7 % en el sector rural. Con cerca de 46,9 millones de habitantes, Colombia es el cuarto país en términos de población en Latinoamérica, pues cuenta con la 24va parte de la población del planeta, es el cuarto en Latinoamérica y el segundo mayor país hispano-parlante en el mundo. Más del 50 % de la población nacional son habitantes que pueden consumir bebidas alcohólicas, lo cual es un mercado potencial bastante amplio para el sector y para los nuevos competidores, ya que Colombia cuenta con más población que Perú y otros países, inclusive.

Geográfico. Colombia cuenta con una posición geográfica estratégica, ya que es un punto de enlace entre los países del norte y del sur en el hemisferio. Además, posee amplias costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico. Cuenta con 6,342 km de fronteras terrestres y limita con cinco países: (a) con Venezuela y Brasil, por el oriente; (b) con Ecuador y Perú, por el sur; y (c) con Panamá, por el noreste. De igual manera, cuenta con fronteras marítimas que se extienden al mar territorial y a la plataforma continental, limitando además con Honduras, Nicaragua y Costa Rica. (Proexport Colombia, 2012). Su ubicación limítrofe podría ser vista como un punto negativo para el crecimiento del sector de la industria de las bebidas alcohólicas, debido a lo siguiente: (a) el flujo no controlado de productos de los países vecinos hacia Colombia, (b) la evasión de impuestos y (c) el bajo costo de estas bebidas; por lo cual los habitantes preferirían comprar o comercializar estos productos, restándole competitividad a las industrias licoreras estatales; sin embargo tal posición geográfica brinda grandes atractivos comerciales a otros competidores internacionales.

Económico. La economía colombiana es una economía emergente, muy estable y dinámica. El crecimiento promedio del PIB colombiano en la última década ha sido significativamente superior al promedio mundial. En 2009, mientras el PIB mundial decrecía, la economía colombiana continuaba creciendo y en 2010 superó las expectativas de crecimiento de la economía mundial. En 2011, el PIB colombiano creció 5,9% con respecto al año anterior y alcanzó alrededor de los US \$ 249,944.4 millones. En el 2011, el PIB per cápita se ha duplicado en los últimos seis años, y ha alcanzado casi US \$ 10,000. Según la Economist Intelligence Unit (EIU, 2011), en la actualidad, Colombia ocupa el puesto 28 en la economía del mundo. A diferencia de otros países latinoamericanos, en Colombia hay 10 ciudades/áreas metropolitanas con población superior a 500,000 habitantes y cuenta con múltiples polos de desarrollo, pues posee diferentes oportunidades de inversión para el desarrollo de los diferentes sectores industriales, en cada una de sus regiones; gracias a la

diversidad de geografía y condiciones (clima, flora y fauna, desarrollo, ubicación entre otros).

Según el International Institute for Management Development (IMD), Colombia es el segundo país con la mayor disponibilidad de mano de obra calificada, posee las relaciones laborales más efectivas y la regulación laboral que menos obstaculiza las actividades de negocios en la región (Departamento Nacional de Planeación [DNP] & Institute for Management Development [IMD], 2012). Adicionalmente, de acuerdo al informe Highlights de Colombia de Price Water House Coopers (2009), Colombia cuenta con la mano de obra más productiva de Sur América, lo cual se ve reflejado en la población joven y con talento, que ofrece al mercado laboral 1'656,689 profesionales competitivos. Los aspectos mencionados son puntos claves que la industria de las bebidas alcohólicas deberá tener en cuenta para entablar sus políticas de competitividad y desarrollo, ya que le permitirá enfrentar a sus futuros competidores, sin soslayar la privatización de las licoreras estatales.

Tecnológico-Científico. Las industrias licoreras colombianas han acumulado más de 90 años de experiencia en el ramo de las bebidas alcohólicas, tiempo suficiente para modernizar su parque tecnológico en cuanto a sus procesos de obtención de productos de alta calidad y talla internacional. La adquisición de materias primas de primera calidad, nacionales y provenientes de otros países, y la mano de obra calificada ofrece al mercado, un grupo de trabajo altamente competente que guía sus procesos y equipos de fermentación y destilación hacia la obtención de productos nacionales que se constituyen como modelo de desarrollo a nivel de país.

Organizacional-Administrativo. Colombia cuenta con un Gobierno republicano el cual es elegido democráticamente cada cuatro años. En los últimos años, han existido diferentes modelos políticos regidos por una variedad de intereses, que de una u otra manera, han ayudado significativamente o no al país. Entre algunos de ellos, podemos observar (a) modelos proteccionistas con el medio ambiente, que legislaron y regularon una gran cantidad

de actividades a nivel nacional; y (b) modelos muy destacados como el del expresidente Álvaro Uribe, con su política de Seguridad Democrática, que rescató la confianza de su pueblo por su país y la inversión extranjera. Además cabe destacar, el importante avance y la evolución del Estado en la concepción y voluntad, aunque de muy pocos, de retirarse de la idea de empresa como tal y asumir responsablemente su rol como regulador, lo cual se pudo evidenciar con la venta de algunos de sus activos al sector privado, vía privatizaciones y concesiones. Otro punto fundamental y positivo para el sector de las bebidas alcohólicas es la política de promover la descentralización a nivel nacional por cada uno de los gobiernos de turno.

Militar. Uno de los verdaderos potenciales que posee Colombia actualmente, es sin duda su potencial militar, aunque con gran influencia del norteamericano. Las fuerzas militares comprendidas por (a) el Ejército Nacional, (b) la Policía Nacional, (c) la Fuerza Aérea y (d) la Infantería de Marina constituyen una gran ayuda e impulsan a todos los sectores, en especial al de las bebidas alcohólicas, a trabajar con confianza y dedicación; seguros de que hay un sector comprometido con la seguridad de sus actividades, pues el sentimiento de tranquilidad que experimentan les permite optimizar sus estrategias hacia los sistemas de distribución de cada una de las licoreras estatales, sin dejar de tener en cuenta el conflicto interno que vive actualmente el país, el cual es una amenaza real a la industria de las bebidas alcohólicas y demás sectores nacionales. Este potencial coopera internacionalmente con otros países como Panamá, Ecuador, México, entre otros.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son los que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para el sector de las bebidas alcohólicas en Colombia y son cuatro: (a) la influencia de terceras partes, (b) los lazos pasados y presentes, (c) el contrabalance de los intereses, y (d) la conservación de los enemigos (D'Alessio, 2008b).

Influencia de terceras partes. El sector de las bebidas alcohólicas en Colombia, manejado por las industrias licoreras estatales, se ve influenciado negativamente por varios factores externos de gran interés: (a) los licores importados, (b) la industria cervecera, (c) el sistema de comercialización ilegal (contrabando) en los más de 6,000 km de tierra fronteriza con países vecinos y (d) los nuevos Tratados de Libre Comercio, los cuales permiten el ingreso de nuevos productos que competirán en el mercado nacional.

Lazos pasados y presentes. Desde épocas coloniales, el sistema de obtención y comercialización de bebidas alcohólicas ha sufrido varios cambios en cuanto a su regulación y se espera que sufra otros más con los modelos internacionales de privatización u abolición de los monopolios rentísticos. Dichos modelos han originado un alza en los precios de los productos, incluso el precio de los licores importados, lo que ha motivado el paso ilegal de estas bebidas provenientes de países vecinos. En tal sentido, Colombia mantiene problemas limítrofes, principalmente con países como Venezuela y Ecuador, los cuales casi han llegado a originar conflictos armados; por tal motivo, estos países han estado comprometidos con esta problemática y han creado acuerdos comerciales, en los que se enfatiza el paso de ciertos productos libres de aranceles, no obstante, la problemática continúa.

Contrabalance de los intereses: A nivel mundial, la Organización Mundial del Comercio (OMC) y los Tratados de Libre Comercio (TLC) firmados internacionalmente por varios países y continentes, han propuesto el desgravamen de los arbitrios impuestos al sector de las bebidas alcohólicas, lo cual ha generado el alza de los productos y ha monopolizado estas actividades a nivel municipal en cada país, lo cual constituye una práctica contraria a las políticas de la OMC. Esta inquietud se mantiene, ya que los tratados de libre comercio se firman a nivel país y los monopolios rentísticos son a nivel departamental, lo cual mantiene el costo de los productos en alza.

Conservación de los enemigos. Las industrias licoreras en Colombia se han mantenido constitucionalmente protegidos de otros competidores bajo el amparo de monopolios rentísticos, considerando que son empresas del estado, cuyas rentas son destinadas como se mencionó anteriormente a salud, educación y proyectos de desarrollo del orden departamental. En este sentido, las licoreras han mantenido competencia entre ellas mismas sin dejar de lado la competencia que ejerce la industria cervecera y los licores importados, resultados que se ve en la disminución del consumo del aguardiente y ron, lo cual sería diferente si estas empresas fueran privatizadas y entraran nuevos competidores de licores, ya que Colombia tiene como principales competidores a Cuba, Venezuela, República Dominicana, Nicaragua, Guatemala, Puerto Rico, Ecuador, Panamá, EE. UU., entre otros.

3.1.4 Influencia del análisis en la industria de las bebidas alcohólicas destiladas en Colombia

La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria de las bebidas alcohólicas destiladas (D'Alessio, 2008b). Es de vital importancia evaluar todos y cada uno de los factores que puedan amenazar la competitividad de las licoreras, este tipo de análisis es fundamental, ya que proporciona información relevante a los líderes del sector con el único fin de iniciar procesos que conlleven a la formulación de estrategias que permitan prepararse para los futuros cambios que se avecinan con la privatización de las licoreras estatales, por lo cual el análisis de la situación actual del sector es sumamente importante. Existen factores clave que influyen en el análisis de la industria de las bebidas alcohólicas, tales como (a) el factor político, (b) el factor económico, (c) el factor social, (d) el factor tecnológico y (e) el factor ecológico. El factor político es fundamental, ya que en el país existen algunas asambleas departamentales que no están de acuerdo con la abolición de los monopolios, por los intereses que esto conlleva, además de la captación masiva de dinero direccionado al

sector salud, educativo y proyectos de desarrollo de cada región. De acuerdo al factor económico, social y tecnológico, existen una serie de puntos clave de ineficiencia que afectarían la posición competitiva de las licoreras oficiales en un mercado más abierto, lo cual sería consecuencia de la presencia de los monopolios y en algunos casos debido a su condición de empresas públicas.

Las licoreras tienden a utilizar excesiva mano de obra, respecto al nivel utilizado por la empresa privada. Por otro lado, las licoreras oficiales presentan una alta rotación de sus gerentes y asesores de más alto nivel, lo que hace imposible una buena planeación estratégica. Además de una mano de obra excesiva, no existen criterios que permita una selección objetiva del personal más calificado, pese a que las licoreras oficiales tienen la obligación de realizar procedimientos internos complejos en sus procesos de contratación, los cuales son dispendiosos. A pesar de los esfuerzos de algunas licoreras para reforzar sus líneas de producción, no se ha producido ninguna innovación en infraestructura en las últimas décadas. Existe diferencia de costos en las obligaciones pensionables que presentan las licoreras, por la cantidad de empleados y prestaciones sociales, por consiguiente no todas las licoreras cuentan con la libertad de que sus administraciones tomen decisiones en aspectos comerciales de importancia. El factor ecológico es sumamente relevante, tanto en las empresas privadas que suministran las materias primas, como en las licoreras estatales, las cuales han considerado procesos transparentes en esta materia, procurando mantener sus procesos productivos más estables y respetuosos con el medio ambiente, de tal manera que puedan mantener un desarrollo sostenible.

3.2 Análisis Competitivo del País

Desde la perspectiva de nación, Porter (1990) también contribuyó al análisis de la competitividad mediante el modelo denominado “Diamante de la Competitividad Nacional”, que se muestra en la Figura 2, el cual se basa en las fortalezas que pueden generar o crear las

ventajas competitivas de las naciones; en él se considera la interrelación de cuatro determinantes: (a) condiciones de la demanda, (b) condiciones de factores (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas y (d) los sectores conexos y de apoyo (D'Alessio, 2008b). Estos aspectos se pueden interrelacionar como un sistema en el que el fortalecimiento de uno puede contribuir al mejoramiento de los demás.

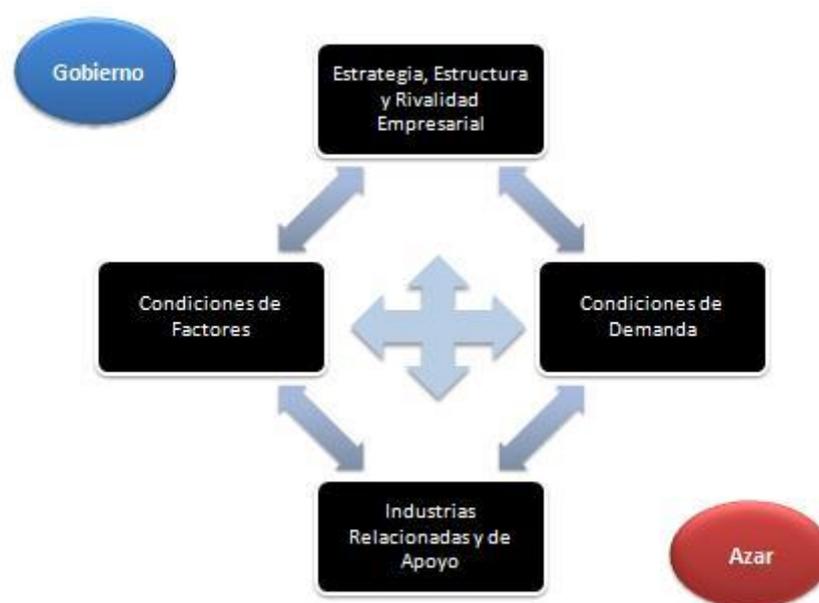


Figura 2. Modelo del Diamante de la Competitividad Nacional de Porter (1990). Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008b. México D. F., México: Pearson.

La competitividad de las naciones también puede ser analizada tomando como base de referencia diferentes propuestas o modelos de pensamiento; entre las que podemos mencionar dos de las instituciones más prestigiosas del mundo: (a) el Harvard Business School y (b) el Institute of Management Development (IMD); los cuales han contribuido con la formulación de algunas bases teóricas que permiten la elaboración de estudios comprensivos de la competitividad. De acuerdo al IMD, la competitividad de las naciones es un campo del conocimiento económico, que analiza los hechos y políticas que forman la capacidad de una nación para crear y mantener un ambiente que sostenga más creación de valor para sus empresas y más prosperidad para su gente. Esto significa que la competitividad

analiza, cómo las naciones y las empresas manejan la totalidad de sus competencias para alcanzar prosperidad y beneficios (Lombana & Rozas, 2009).

3.2.1 Condiciones de los factores

Está estrechamente relacionada con la disponibilidad de factores de producción, tales como (a) materia prima, (b) herramientas, (c) maquinaria, (d) infraestructura, (e) mano de obra y (f) demás recursos especializados que le brinden una ventaja competitiva a las empresas de la región. De acuerdo a los resultados IMD de 2012, con respecto a los factores de competitividad, Colombia presenta una mejoría perceptible en uno de los factores; mientras que en los tres restantes, los resultados no son muy alentadores (DNP & IMD, 2012).

Desempeño económico. Gracias a mejores comportamientos en las variables macroeconómicas, el país ha venido revirtiendo elementos negativos que lo hacían poco atractivo, así, se viene incrementando la captación de recursos provenientes de la inversión extranjera que alcanzó los US \$13,200. Además, se ha notado una mejora en el aumento del PIB, el cual al ser de 5.9 % se convierte en el más alto registrado en los últimos cuatro años y se ha observado que el aumento en la exportación de bienes y servicios alcanzó un notable 43%; lo cual estuvo acompañado positivamente de una relativa estabilización en la variación de precios en alrededor del 3.73%.

Debido a las mejoras y al crecimiento que ha venido mostrando Colombia es posible observar un avance sustancial, por cuanto el país pasó de la posición 41 a la 33. En la Tabla 2, es posible apreciar los resultados de los subfactores componentes y los comparativos respecto del año inmediatamente anterior.

Tabla 2

Resultados, Componentes del Factor Desempeño Económico de Colombia en el año 2012

Subfactor	2012	2011	Diferencia
Economía Doméstica	38	43	5
Comercio Internacional	49	56	7
Inversión Internacional	28	32	4
Empleo	30	29	-1
Precios	34	33	-1

Nota. Tomado de “Anuario de Competitividad Mundial. Resultados para Colombia, 2012”, por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) & el Institute for Management Development (IMD), 2012. Recuperado de <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=Wfdr5rTKbtg%3D&tabid=1284>

Eficiencia del Gobierno. Las encuestas de opinión empresarial permiten evaluar la percepción de la comunidad respecto de elementos que consideran gasto público, tasa de cambio y costos de capital. También consideran aquellos relacionados con temas como burocracia, justicia, cohesión social y estabilidad política además de uno enormemente relevante como el de la corrupción, “monstruo cuyos tentáculos alcanzan y asfixian” los diferentes sectores y niveles del ámbito gubernamental y que entorpece y mengua la posibilidad de destinar recursos adecuadamente. Aunque en los últimos años, el Gobierno central ha detectado algunos obstáculos en el desempeño y gestión a través de sus instituciones o políticas, está realizando ingentes esfuerzos por alcanzar algunas mejorías. Colombia presenta un sensible retroceso, pues pasó de estar en la posición 45 a la posición 50 de acuerdo al anuario de competitividad mundial (IMD, 2012). Los resultados de cada uno de los subfactores se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3

Resultados, Componentes del Factor Eficiencia del Gobierno de Colombia en el año 2012

Subfactor	2012	2011	Diferencia
Finanzas públicas	30	34	4
Política Fiscal	27	25	-2
Estructura Institucional	51	43	-8
Legislación Empresarial	54	46	-8
Estructura Social	57	56	-1

Nota. Tomado de “Anuario de Competitividad Mundial. Resultados para Colombia, 2012”, por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) & el Institute for Management Development (IMD), 2012. Recuperado de <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=Wfdr5rTKbtg%3D&tabid=1284>

Eficiencia empresarial. En este campo, Colombia ha obtenido el mayor descenso a nivel de factores de competitividad, al pasar de la posición 37 a la 48. Este es un factor preocupante, pues revela que aunque el Gobierno está haciendo notables esfuerzos, necesita una participación más activa de parte del sector empresarial, pues cabe mencionar que en este estudio se analizan 246 variables, de las cuales, 131 se obtienen de datos estadísticos o instituciones especializadas, pero 115 son de percepción, y están basadas en encuestas a empresarios. En la Tabla 4 se muestran los resultados de cada subfactor frente a los obtenidos el año anterior.

Tabla 4

Resultados, Componentes del Factor Eficiencia Empresarial de Colombia en el año 2012

Subfactor	2012	2011	Diferencia
Productividad y eficiencia	56	54	-2
Mercado laboral	38	21	-17
Finanzas	42	38	-4
Prácticas gerenciales	39	25	-14
Actitudes y valores	45	38	-7

Nota. Tomado de “Anuario de Competitividad Mundial. Resultados para Colombia, 2012”, por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) & el Institute for Management Development (IMD), 2012. Recuperado de <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=Wfdr5rTKbtg%3D&tabid=1284>

Infraestructura. Aunque en este factor se hace mención a la infraestructura básica relacionada con vías, aeropuertos, puertos marítimos, energía y demás; también se toman en cuenta otros subfactores que tienen impacto tales como (a) avances en infraestructura tecnológica y seguridad cibernética, (b) apoyo a la investigación científica, salud, medio ambiente y (c) desarrollo sostenible. Cabe resaltar que en el subfactor de educación, el descenso obedece a la falta de correspondencia entre educación universitaria y competitividad, así mismo permite detectar una falta de correspondencia entre la educación gerencial y las necesidades de la comunidad empresarial. En este factor, Colombia ha obtenido un retroceso sensible, pues ha pasado de la posición 45 a la 50. En la Tabla 5 se muestran los resultados de cada subfactor frente a los obtenidos el año anterior.

Tabla 5

Resultados, Subfactores Componentes del Factor Infraestructura de Colombia en el año 2012

Subfactor	2012	2011	Diferencia
Infraestructura básica	51	42	-9
Infraestructura tecnológica	56	53	-3
Infraestructura científica	57	50	-7
Salud y medio ambiente	45	43	-2
Educación	59	58	-1

Nota. Tomado de “Anuario de Competitividad Mundial. Resultados para Colombia, 2012”, por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) & el Institute for Management Development (IMD), 2012. Recuperado de <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=Wfdr5rTKbtg%3D&tabid=1284>

Resultados globales y en América Latina. No resulta una sorpresa, observar que el ranking de los 10 países más competitivos a nivel mundial lo sigan liderando países como Hong Kong y Estados Unidos, que ocupan el primer y segundo lugar, seguidos por Suiza, Singapur y Suecia. Algunas de estas posiciones se pueden apreciar en la Figura 3.

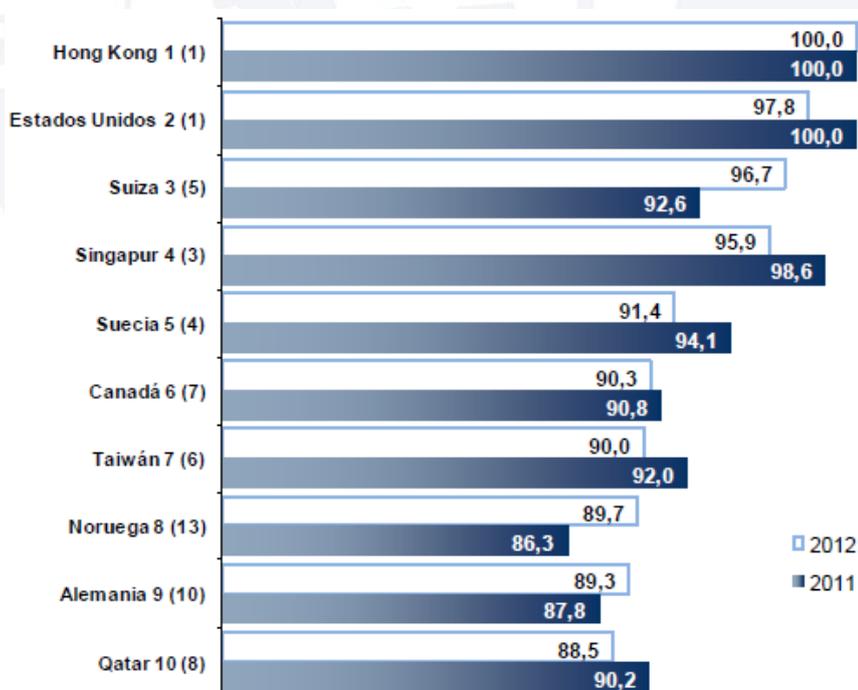


Figura 3. Top 10, Países más competitivos a nivel mundial. Tomado de “Anuario de Competitividad Mundial. Resultados para Colombia, 2012”, por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) & el Institute for Management Development (IMD), 2012. Recuperado de <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=Wfdr5rTKbtg%3D&tabid=1284>

En el ámbito latinoamericano, Chile, pese a caer tres posiciones, continúa siendo el país más competitivo, al ubicarse en la posición 28, seguido por [lugar en el escalafón y variación en 2012 entre paréntesis] México (37 +1), Perú (44 -1) y Brasil (46 -2). Vale decir que el único país de la región que durante el 2012 mejoró fue México, mientras que Venezuela se mantuvo al final del *ranking*. Los resultados por factores dentro de la región son mixtos, si bien se destaca el hecho de que todos los países latinoamericanos descendieron en el aspecto de desempeño económico, excepto Colombia y México, que mejoraron y ascendieron a la octava y segunda casilla, respectivamente. En conclusión, el avance de Colombia en este aspecto es el mayor de la región, lo que ha servido para que el país descuente distancia frente a Chile, México y Perú, que van por delante en este aspecto, tal como se muestran en la Figura 4. En el resto de aspectos, los resultados de Colombia son los menos satisfactorios (DNP & IMD, 2012).

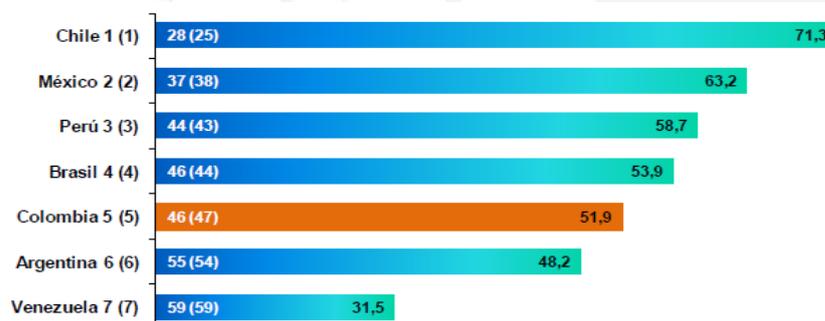


Figura 4. Escalafón latinoamericano de competitividad. Tomado de “Anuario de Competitividad Mundial. Resultados para Colombia, 2012”, por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) & el Institute for Management Development (IMD), 2012. Recuperado de <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=Wfdr5rTKbtg%3D&tabid=1284>

3.2.2 Condiciones de la demanda

Las condiciones de la demanda hacen referencia a la sofisticación de la demanda interna/doméstica en la cual las empresas pueden garantizar la máxima calidad y/o eficiencia de sus productos. A pesar de que el consumo de bebidas alcohólicas es una práctica común aceptada y cuenta con un mercado con algunas características como las de cualquier otro producto; no es frecuente encontrar estudios de mercado. Algunos estudios muestran que en

general, el consumo de alcohol en América Latina es bajo, comparado con el que se registra en Europa o Estados Unidos, ya que el consumo per cápita anual promedio está en 5.5 litros de alcohol puro, claro está que esto también debería considerar diferencias entre géneros y a su vez entre países. De acuerdo con el resultado de una investigación, la cual permitió observar, que en general, son pocos los países que cuentan con suficiente información acerca de los diferentes factores que determinan o enmarcan el consumo de bebidas alcohólicas. De acuerdo con el estudio, se encontró que el compendio más actual y completo fue realizado en Brasil en 2008.

Aunque el resultado promedio evidenció que el 60 % de la población ha ingerido alcohol en el último año, se aprecian puntos extremos como Venezuela y El Salvador. En el caso de este último, en general, se bebe poco (el 30 % de la población), mientras que en el primero, el consumo es mayor (83% de la población). Los países que menor consumo presentan son El Salvador (38.9 %), México (29.1 %), Nicaragua (23 %), Costa Rica (17 %) y Brasil (10.9 %). Por otro lado, la población de abstemios presenta a Colombia, con un 4.2 %; a República Dominicana, con 5.6 %; al Perú, con 6.1 % y a Venezuela con 6.7 % (Sojo & FLACSO, 2012).

Respecto del sector de bebidas alcohólicas como en el caso anterior, no existen estudios consolidados recientes sobre este mercado en Colombia, en el cual se muestren grupos poblacionales, preferencias de consumo, nivel socioeconómico, etc.; sin embargo es posible obtener datos de forma aislada de fuentes como los propios fabricantes y entidades como la Superintendencia Nacional de Salud (Supersalud), entre otras. De acuerdo a los datos mostrados por la Supersalud (año), en 2010, se observa que las ventas realizadas por las empresas oficiales productoras de licores, ascendieron a COP \$771'663,687 miles de pesos; mientras que las ventas correspondientes a cerveza, ascendieron a COP \$4,933'916,563 miles de pesos. En este sector la participación es en su mayoría proveniente de las tres empresas

subsidiarias de SABMiller que poseen una participación en el mercado del 99.91% de las cervezas. En el informe de rendición de cuentas de la Empresa de Licores de Cundinamarca (2010), se aprecian algunas cifras que hacen referencia a la composición del mercado de bebidas alcohólicas nacionales e importadas (ver Tabla 6).

Tabla 6

Composición del Mercado de Bebidas Alcohólicas en Colombia

Producto	Año 2010	Participación	Variación
Bebidas alcohólicas	COP \$ 135´073,601	6.00%	4%
Vinos	COP \$ 14´998,148	0.70%	-5%
Productos particulares menores de 15 Grados	COP \$ 24´967,040	1.10%	-8%
Total cervezas	COP \$ 2,064´859,600	92.20%	-21%
Total unidades de 750 cc	COP \$ 2,239´898,389	100.00%	-20%

Producto	Año 2009	Participación
Bebidas alcohólicas	COP \$ 129´338,249	4.60%
Vinos	COP \$ 15´783,860	0.60%
Productos particulares menores de 15 grados	COP \$ 27´124,045	1.00%
Total cervezas	COP \$ 2,620´727,235	93.80%
Total unidades de 750 cc	COP \$ 2,792´973,389	100.00%

Nota. Adaptado de “Informe de Rendición de Cuentas, año 2010”, por la Empresa de Licores de Cundinamarca, 2010. Recuperado de http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pdd_2008_2012%20rendici%C3%B3n%20de%20cuentas_2010_i%20d_licu.pdf



Figura 5. Mercado de las bebidas alcohólicas nacionales e importadas. Tomado de “Informe de Rendición de Cuentas, año 2010”, por la Empresa de Licores de Cundinamarca, 2010.

Recuperado de http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pdd_2008_2012%20rendici%C3%B3n%20de%20cuentas_2010_i%20d_licu.pdf

El Informe de Rendición de Cuentas también muestra gráficos de comportamiento de la participación del ron y el aguardiente nacional en el mercado de licores para el periodo comprendido entre 2000 y 2010 (ver Figuras 6 y 7).

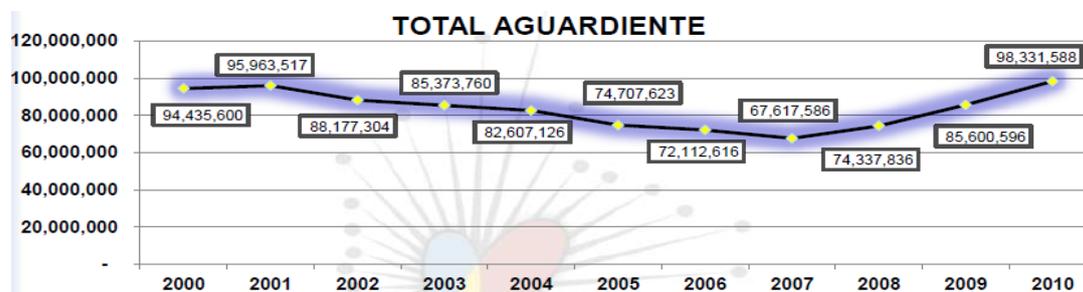


Figura 6. Participación del aguardiente nacional en el mercado de licores para el periodo comprendido entre los años 2000 y 2010. Tomado de “Informe de Rendición de Cuentas, año 2010”, por la Empresa de Licores de Cundinamarca, 2010. Recuperado de http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pdd_2008_2012%20rendici%C3%B3n%20de%20cuentas_2010_i%20d_licu.pdf

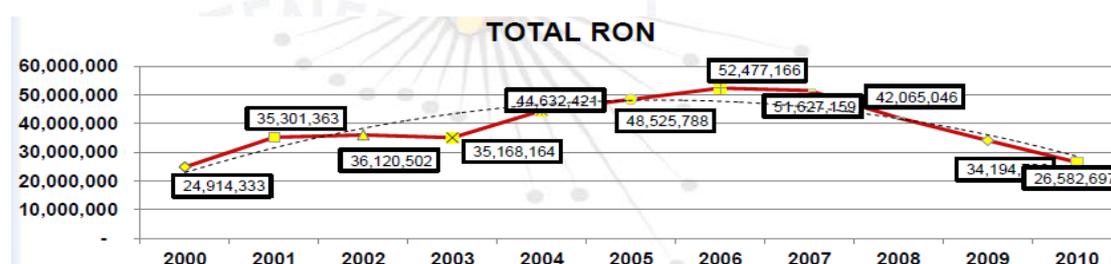


Figura 7. Participación del ron nacional en el mercado de licores para el periodo comprendido entre los años 2000 y 2010. Tomado de “Informe de Rendición de Cuentas, año 2010”, por la Empresa de Licores de Cundinamarca, 2010. Recuperado de http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pdd_2008_2012%20rendici%C3%B3n%20de%20cuentas_2010_i%20d_licu.pdf

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas es el ambiente competitivo microeconómico propiamente dicho. En este estudio en particular, debido a que se ha mencionado previamente que el manejo y comercialización del alcohol en Colombia constituye un monopolio en manos de los departamentos; se mencionarán algunos extractos de la normatividad que regula el mencionado monopolio, como el Decreto Ley N° 4692 promulgado en el año 2005. El Ministerio de la Protección Social toma como referencia para la regulación, el Artículo 336 de la Constitución Política de 1991 y el Artículo 61 de la Ley

14 promulgada en el año 1983. Los departamentos tienen el monopolio en la producción y en la comercialización de licores destilados, y es de libre decisión la producción y comercialización de productos propios o de terceros por el departamento, directamente o a través de particulares. Por lo tanto, los departamentos pueden restringir el ingreso de licores a sus zonas geográficas cuando lo estimen conveniente.

Por otra parte, el mismo decreto ley hace referencia a otras bebidas como (a) la cerveza, (b) los vinos, (c) los aperitivos y similares; los cuales no están sujetos al monopolio y por lo tanto son de libre producción y distribución y generan el impuesto nacional de consumo de acuerdo con lo previsto en la Ley 223 promulgada en el año 1995. Igualmente, en referencia al Artículo 51 de la Ley 788 promulgada en el año 2002, los departamentos pueden aplicar a los licores una participación que se establece en base al contenido o grado de alcohol presente. Dentro del ejercicio del monopolio de licores destilados, en lugar del impuesto al consumo, se podrá aplicar a los licores una participación, que se establecerá por el grado alcoholimétrico. Con respecto a la participación en el mercado, tomando en cuenta elementos como ingresos operacionales; la industria con mayor participación ha sido la Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia (FLA) con el 56.4%, seguida de la Industria Licorera de Caldas con el 14.1%. La Figura 8 permite observar los ingresos operacionales para las siete factorías departamentales existentes.

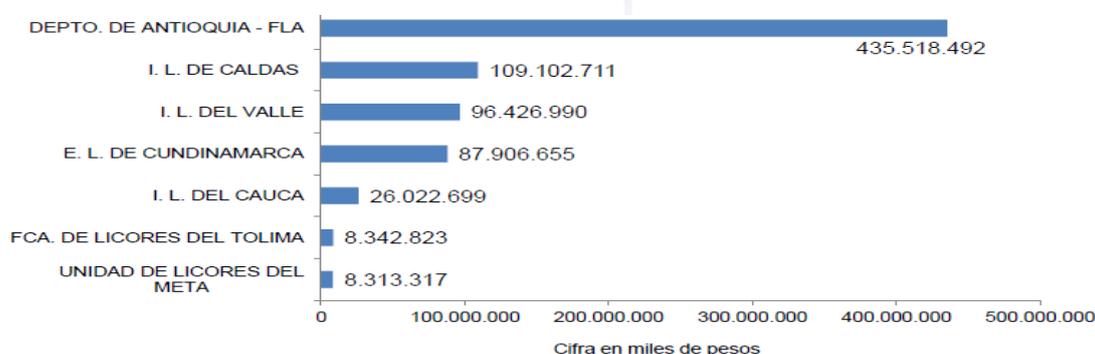


Figura 8. Ingresos operacionales de las empresas oficiales productoras de licores. Tomado de “Situación financiera de las empresas oficiales productoras de licores, vigencia 2010”, por Superintendencia Nacional de Salud (Supersalud), 2010. Recuperado de <http://www.supersalud.gov.co/supersalud/LinkClick.aspx?fileticket=sixD68zYZG4%3D&tabid=354&mid=1276>

En lo que se refiere a las utilidades, nuevamente la Fábrica de Licores de Antioquia es la que más utilidades registra, estos datos se muestran en la Figura 9.

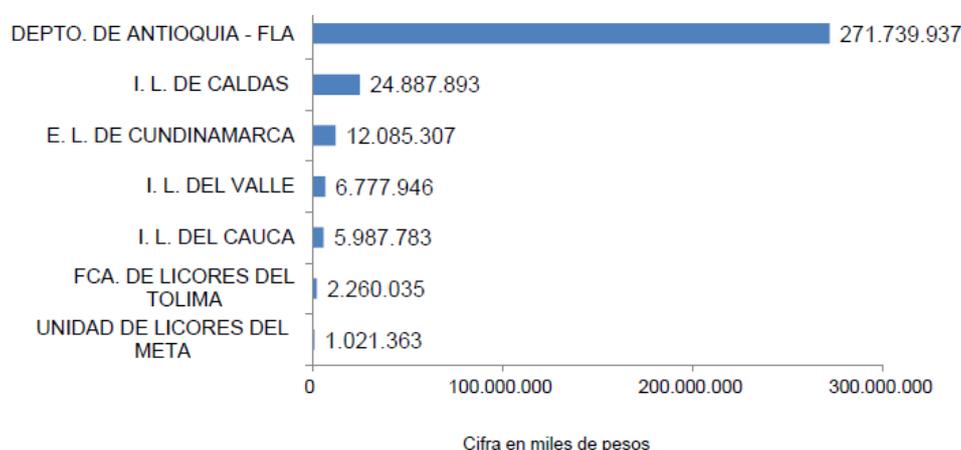


Figura 9. Utilidades operacionales de las empresas oficiales productoras de licores. Tomado de “Situación financiera de las empresas oficiales productoras de licores, vigencia 2010”, por Superintendencia Nacional de Salud (Supersalud), 2010. Recuperado de <http://www.supersalud.gov.co/supersalud/LinkClick.aspx?fileticket=sixD68zYZG4%3D&tabid=354&mid=1276>

La formulación de estrategias de las fábricas departamentales considera principalmente lo siguiente: (a) el lanzamiento de nuevos productos, (b) la oferta de productos en nuevos tipos de envase, (c) el establecimiento de alianzas con otros departamentos en los cuales no hay fábricas de licores y (d) unos pocos casos de exportación y posicionamiento de los productos nacionales en mercados internacionales.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

En cuanto a los sectores conexos y de apoyo, las empresas buscan cooperar, pero a la vez competir actuando como clúster, si se analizan intra-sectorialmente (análisis horizontal), y como cadena de valor, si se hacen inter-sectorialmente (análisis vertical) (Lombana & Rozas, 2009).

Los sectores que tienen fuerte relación con los fabricantes de bebidas alcohólicas son principalmente los proveedores de alcohol, materia prima fundamental para la elaboración de los productos; los distribuidores y canales de ventas y los medios de publicidad. La adecuada

conjunción de estos elementos permite definir y orientar estrategias de posicionamiento y de participación en el mercado.

3.2.5 Influencia del análisis en la industria de las bebidas alcohólicas

En general, inicialmente muchos de los acuerdos comerciales afectan las actividades y el desempeño de las empresas estatales y de los monopolios que se encuentran vigentes de acuerdo a estos. La tendencia es eliminar este tipo de figuras o normativas; pues por definición se considera que los monopolios reducen las oportunidades de libre competencia y de participación de mercados de otros fabricantes, lo cual en última instancia, termina afectando al consumidor final por el acceso o no a la diversidad de productos, marcas y precios (Organización Panamericana de la Salud, 2010).

Además de los puntos tratados anteriormente, los cuales hacen referencia a la situación del país, se deben tomar en cuenta los actuales acuerdos económicos con otros países que están por entrar en vigencia y aquellos que se encuentran en etapas de negociación; basados en las premisas de la OMC. Los acuerdos comerciales requieren que los gobiernos trabajen en la reducción y eventual eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias, por ello una de las premisas de la OMC considera que los países integrantes deban proporcionar un tratamiento equitativo y favorable para las partes que venden y aquellas que compran, de manera similar a como se da en el contexto del mercado local o nacional. Lo expuesto anteriormente, permite asegurar que se pueda aplicar una normatividad que incluya medidas e impuestos internos de manera equitativa, sin otorgar prebendas a la industria nacional (Organización Panamericana de la Salud, 2010).

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Congreso de la República de Colombia, como autoridad competente a través de sus actos legislativos, elabora y sanciona las leyes que rigen y controlan el sector de las bebidas

alcohólicas en Colombia. El sistema constitucional colombiano prevé cinco variedades: (a) los decretos leyes, (b) los decretos legislativos, (c) el Decreto del Plan Nacional de Desarrollo, (d) los decretos estatutarios y (e) los reglamentos autónomos.

El Decreto Legislativo N° 1686 en su última actualización del pasado 9 de agosto de 2012, a través del Ministerio de Salud y Protección Social, establece el Reglamento Técnico sobre los Requisitos Sanitarios que se deben cumplir para (a) la fabricación, (b) la elaboración, (c) la hidratación, (d) el envasado, (e) el almacenamiento, (f) la distribución, (g) el transporte, (h) la comercialización, (i) el expendio, (j) la exportación y (k) la importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano en Colombia (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012). Para efectos de la aplicación de este reglamento técnico, las definiciones que tienen mayor relevancia en la presente norma, se destacan a continuación:

- **Autoridades sanitarias competentes:** Las autoridades sanitarias competentes son el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) y las Direcciones Territoriales de Salud, a las que de acuerdo con la normatividad vigente, les corresponde ejercer funciones de inspección, vigilancia, control y desarrollo de las acciones de prevención y seguimiento para garantizar el cumplimiento de lo dispuesto en el reglamento técnico.
- **Bebida alcohólica:** Producto apto para el consumo humano que contiene una concentración no inferior a 2.5 grados alcoholimétricos y no tiene indicaciones terapéuticas.
- **Bebida alcohólica alterada:** Es toda bebida alcohólica que sufre modificación o degradación, parcial o total de los constituyentes que le son propios, por agentes físicos, químicos o biológicos.
- **Bebida alcohólica falsificada:** Es aquella bebida alcohólica que presenta las siguientes particularidades:

- Designación o expendio con nombre o calificativo distinto al que le corresponde.
- Presentación de un diseño o declaración ambigua o falsa en su envase, rótulo o etiqueta que pueda inducir o producir engaño o confusión respecto de su composición intrínseca y uso.
- Apariencia y caracteres generales de un producto legítimo, protegido o no por marca registrada y que se denomine como esté, sin serlo o que no proceda de sus verdaderos fabricantes.
- Bebida alcohólica fraudulenta: Es aquella bebida alcohólica que presenta las siguientes particularidades:
 - Carencia de registro sanitario.
 - Incumplimiento de los requisitos de importación señalados por las normas sanitarias vigentes, en el caso de bebidas importadas.
 - Incumplimiento de los requisitos exigidos por la legislación sanitaria vigente.
 - Designación, comercialización, distribución, expendio o suministro con nombre o calificativo distinto al aprobado por la autoridad sanitaria.
 - Presentación de diseño o declaraciones en su envase o rótulo, que puedan inducir a engaño respecto de su composición u origen.
 - Omisión de la declaración de la fecha de vencimiento y comercialización de bebidas que hayan expirado.
 - Apariencia y características aprobadas por la autoridad sanitaria sin que su procedencia sea de los verdaderos fabricantes.
- Bebida alcohólica como granel: Es aquella bebida alcohólica manejada en cantidad o volumen de líquido superior a 20 litros que tiene un grado alcohólico inferior a los 80 grados alcoholimétricos, la cual se hidrata con agua desmineralizada o destilada para obtener la graduación alcohólica de consumo, sin que admita la adición de alcohol

etílico puro o extra neutro o alcohol rectificado neutro. También se considera bebida alcohólica como granel, aquel producto con el grado alcohólico de consumo y que únicamente se somete al proceso de envasado y que en ocasiones, puede ser sometida a ligeras correcciones de color con caramelo. Los alcoholes no son considerados bebidas alcohólicas como granel.

- Buenas prácticas de manufactura (BPM): Son las normas, procesos y procedimientos de carácter técnico que aseguran la calidad de las bebidas alcohólicas en (a) su fabricación, (b) su elaboración, (c) su hidratación y (su) envase.
- Cara principal de exhibición: Es la parte del envase con mayor posibilidad de ser exhibida, mostrada o examinada en condiciones normales y acostumbradas en la venta al por menor.
- Certificado oficial: Es el documento expedido por un organismo de certificación oficial de un país exportador o importador.
- Certificado reconocido oficialmente: Es el documento expedido por un organismo de certificación, oficialmente reconocido por el país exportador o importador.
- Certificado sanitario: Es el documento que expide la autoridad sanitaria competente o quién haga sus veces, con el fin de certificar que las bebidas alcohólicas o sus materias primas importadas o exportadas estén aptas para el consumo humano.
- Concepto sanitario: Es el concepto emitido por las autoridades sanitarias una vez realizada la inspección, vigilancia y control del establecimiento donde se fabriquen, elaboren, hidraten, envasen, almacenen, distribuyan, transporten, comercialicen, expendan o exporten bebidas alcohólicas o sus materias primas. Este concepto puede ser favorable, pendiente o desfavorable.

- Denominaciones de origen: Son aquellas que identifican una bebida alcohólica como originaria de un lugar, región o territorio, y respetan las directrices que su consejo regulador o autoridad equivalente haya determinado para dichos productos.
- Destilación especial: Es aquella que se efectúa para obtener un destilado de determinadas características que generalmente acusan su origen.
- Diseño sanitario: Es el conjunto de características que deben reunir las edificaciones, equipos y utensilios de los establecimientos dedicados a (a) la fabricación, (b) el procesamiento, (c) la preparación, (d) el almacenamiento, (e) el transporte y (f) el expendio, con el fin de evitar riesgos en la calidad e inocuidad de las bebidas alcohólicas.
- Embalaje: Son los elementos que permiten proteger a los envases de las influencias externas y permitir un mantenimiento y almacenamiento adecuados. Incluye los envases secundarios y terciarios.
- Encabezamiento: Es la adición de alcohol vínico o alcohol puro extra neutro o rectificado neutro a una bebida alcohólica.
- Etiqueta o rotulado permanente: Es la etiqueta o rótulo adherido a un producto o fijada en él de forma segura mediante (a) la adhesión, (b) la impresión, (c) el cosido, (d) el gofrado, (e) la serigrafía, (f) la termofijación, y (g) otros medios análogos; de tal forma que no se desprenda fácilmente del producto y que en condiciones normales de uso, permita estar adherido al mismo durante el término razonable de vida útil establecido por el fabricante, comercializador o importador, o por lo menos, hasta el momento de su comercialización o uso hacia consumidor.
- Expendio: Es el establecimiento donde se efectúan actividades relacionadas con la comercialización de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano.

- Grados alcoholimétricos: Es el porcentaje en volumen de alcohol etílico a 20 grados centígrados.
- Identificación del lote: Es la combinación bien definida de caracteres, tales como: (a) números, (b) letras, (c) caracteres alfanuméricos, (d) barras y (e) fechas de fabricación; que identifican específicamente un lote, registros de lotes y certificados de análisis.
- Levante aduanero: Es el acto por el cual la autoridad aduanera permite a los interesados la disposición de la mercancía, previo cumplimiento de los requisitos legales o el otorgamiento de garantía, cuando a ello haya lugar.
- Licor: Es la bebida alcohólica con una graduación superior a 15 grados alcoholimétricos a 20°C, que se obtiene por destilación de bebidas fermentadas o de mostos fermentados, alcohol vínico, holandas, por mezclas de alcohol rectificado neutro o aguardientes con sustancia de origen vegetal, por extractos obtenidos con infusiones, percolaciones o maceraciones que le den distinción al producto. Además es posible contar con la adición de productos derivados lácteos, de frutas, de vino o de vino aromatizado. Solo se podrán utilizar edulcorantes naturales, colorantes, aromatizantes y saborizantes para alimentos, permitidos por el Ministerio de Salud y Protección Social.
- Licor de expedición: Es la mezcla de vino, zumos de frutas, brandy, sacarosa, que se adiciona para reponer el vino perdido durante la operación de "degüello" de las botellas (o durante el proceso de clarificación) que confiere características especiales al vino espumoso natural.
- Lote: Es la cantidad determinada de materia prima, insumo o bebida alcohólica, con características similares; fabricadas o producidas en condiciones esencialmente

iguales en un mismo proceso de elaboración, que se identifica por tener el mismo código o clave de producción, de tal forma que garantice la trazabilidad del producto.

- **Maduración o envejecimiento:** Es la operación que consiste en dejar que se desarrollen naturalmente en recipientes apropiados, ciertas reacciones que confieren a una bebida alcohólica cualidades organolépticas que no tenía anteriormente.
- **Materia prima:** Son las sustancias naturales o artificiales, elaboradas o no, empleadas en la producción de bebidas alcohólicas para (a) su utilización directa, (b) su fraccionamiento o (c) su conversión en producto terminado; apto para consumo humano.
- **Mezcla:** Es la operación que consiste en la combinación de dos o más bebidas diferentes con el fin de crear una nueva.
- **Mosto:** Es el sustrato fermentable sin riqueza alcohólica, obtenido a partir de uvas, frutas, cereales o de otros productos naturales agrícolas; ricos en carbohidratos y susceptibles de transformarse en etanol mediante procesos bioquímicos. Se designará como "mosto de...", seguido del nombre de la fruta o sustancia de la cual proviene.
- **Mosto concentrado:** Es el producto obtenido por deshidratación parcial de mosto mediante procedimientos que no introduzcan elementos extraños (sustancias químicas no permitidas), y la utilización de equipos adecuados, para que el producto resultante no presente caramelización sensible, ni condiciones que permitan su fermentación.

Para elaborar un mosto concentrado, se podrá partir de un mosto conservado, exceptuando a aquel que se le haya adicionado ácido sórbico o sus sales.
- **Mosto conservado:** Mosto cuya fermentación alcohólica ha sido evitada por tratamientos autorizados, tales como los que se nombran a continuación:
 - Pasteurización, refrigeración y congelación.
 - Empleo de anhídrido sulfuroso en dosis inferiores a 450 mg/dm³.

- Conservación en envase cerrado con presencia de gas inerte a presión como CO₂.
N₂ o sus mezclas.
- Adición de ácido sórbico o sales de sodio o potasio máximo 200 mg/dm³.
- Mosto natural: Es el mosto fresco que no ha sido objeto de tratamiento.
- Registro Sanitario: Es el acto administrativo expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para (a) elaborar y vender; (b) elaborar y exportar; (c) elaborar; (d) importar y vender; (e) importar; (f) hidratar y vender y (g) envasar y vender bebidas alcohólicas que cumplan con las características de composición, que cumplan los requisitos físicos, químicos y microbiológicos y, que sean aptas para el consumo humano.
- Rótulo o etiqueta: Es el marbete, marca, imagen u otra materia descriptiva o gráfica que se haya (a) escrito, (b) impreso, (c) estarcido, (d) marcado, (e) marcado en relieve o en huecograbado o (f) adherido al envase de una bebida alcohólica.
- Importaciones: El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, (INVIMA), a través de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) otorgará visto bueno sanitario en la licencia de importación para las bebidas alcohólicas y materias primas, de acuerdo al Artículo 245 de la Ley 100 de 1993. Para la expedición de dicho certificado, el interesado debe presentar a la autoridad sanitaria del sitio de ingreso, el certificado de calidad de la bebida alcohólica expedido por el fabricante que ampara a los lotes incluidos en el cargamento objeto de la importación. El INVIMA realizará la inspección física sanitaria y levantará el acta de inspección respectiva.
- Exportaciones: Siempre que el país importador lo requiera, el INVIMA expedirá para los lotes de bebidas alcohólicas a exportar, el certificado de inspección sanitaria, de

acuerdo al Artículo 245 de la Ley 100 de 1993. El INVIMA, realizará la inspección física sanitaria y levantará la correspondiente acta de inspección de la bebida alcohólica a exportar, de acuerdo al Artículo 80 (Inspección sanitaria para exportación de bebidas alcohólicas).

- Inspección, vigilancia y control: El INVIMA ejercerá la inspección, vigilancia y control de (a) la fabricación, (b) la elaboración, (c) la hidratación, (d) el envasado, (e) la exportación y (f) la importación de bebidas alcohólicas, de acuerdo al Decreto 1686 del 2012. Las autoridades sanitarias, conforme a sus competencias, en caso de incumplimiento o infracción de las normas sanitarias de bebidas alcohólicas, deben aplicar las medidas sanitarias y preventivas de seguridad e imponer las sanciones correspondientes, para lo cual, se ceñirán al procedimiento establecido en el Capítulo XIV del Decreto Ley N° 3075 promulgado en el año 1997 o las normas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan.. Todos los establecimientos que (a) fabriquen, (b) elaboren, (c) hidraten, (d) envasen, (e) importen o (f) exporten bebidas alcohólicas con destino al consumo humano, deben reportar información ante el INVIMA , de acuerdo con el Decreto No. 3192 del año 1983.
- Monopolio rentístico sobre los licores destilados y alcoholes: Las normas que regulan la materia se encuentran establecidas en el Decreto Legislativo N° 244 promulgado el año 1906, que desarrolla en lo pertinente el Decreto Legislativo N° 400 promulgado en el año 1905, en el cual se establece como renta nacional, la renta proveniente de licores y que determina en qué consiste el monopolio de la producción, introducción y venta de licores destilados embriagantes.

Posteriormente, el Acto Legislativo N° 3 desarrollado en el año 1910, mediante la Ley N°88 promulgada en el año 1910, dispone que ningún monopolio puede establecerse, sino como arbitrio rentístico y en virtud de ley, además, se ratifica la facultad de las

Asambleas de monopolizar la producción, introducción y venta de licores destilados embriagantes.

Asimismo, la Ley N° 788 promulgada en el año 2002, en su Artículo N° 49, asimiló la base para la liquidación de las participaciones económicas del monopolio de licores destilados, a la misma que se aplica para la liquidación de los impuestos al consumo de licores, vinos, aperitivos y, similares, o sea, de acuerdo al grado alcoholimétrico que contenía el producto.

La Ley 4 promulgada en el año 1913, Código de Régimen Político y Municipal, reitera la facultad de las Asambleas Departamentales para “monopolizar en beneficio de su Tesoro, sí lo estima conveniente, y de conformidad con la ley, la producción, introducción y venta de licores destilados embriagantes, o gravar esas industrias en la forma en que lo determine la ley, si no conviene el monopolio” (p. 5).

El Decreto Legislativo No. 4692, establece que las rentas obtenidas en el ejercicio del monopolio de licores, estarán destinadas preferentemente a los servicios de salud y educación y establece que la destinación preferente exige aplicar por lo menos el 51% a la financiación de los servicios de salud y educación.

De acuerdo al Artículo N° 336 de la Constitución Política de 1991 y al Artículo N° 61 de la Ley N° 14 promulgada en el año 1983, los departamentos tienen el monopolio en la producción y en la comercialización de licores destilados, y es de libre decisión la producción y comercialización de productos propios o de terceros por el departamento directamente o a través de particulares. Por esta razón, los departamentos pueden impedir la entrada de cualquier licor cuando lo consideren conveniente.

De conformidad con lo dispuesto en el Artículo N° 51 de la Ley N° 788 promulgada en el año 2002, 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 alcoholométrico y en ningún caso podrá tener una tarifa inferior al impuesto. Por consiguiente, los licores destilados sobre los cuales el departamento decide no ejercer el monopolio causan el impuesto nacional de consumo, de acuerdo con las tarifas fijadas por la ley. Los impuestos y las participaciones deben ser pagados en los departamentos por los productores o introductores, según sea el caso. La introducción y venta de licores destilados, nacionales o extranjeros en los departamentos que ejercen el monopolio debe contar con autorización, mediante convenios o contratos celebrados entre la autoridad departamental y las firmas productoras, importadoras o introductoras, en los cuales se establezcan las participaciones económicas en el precio del producto, sin sujetarse a los límites inferiores de las tarifas de impuestos al consumo.

- Instrumentos de señalización: Los departamentos y el Distrito Capital podrán establecer la obligación a productores o importadores de señalizar los productos destinados al consumo en cada departamento y el Distrito Capital, de acuerdo a la Ley 223 promulgada en el año 1995. En el ejercicio de estas facultades, cada entidad territorial define y reglamenta autónomamente, los instrumentos y procedimientos de señalización. La estampilla no es el único instrumento de señalización utilizado por los departamentos en Colombia, ni el único autorizado por la ley. Hay departamentos que utilizan simultáneamente varios sistemas de señalización de productos (identificadores moleculares, radiofrecuencias y estampillas). Sin embargo, en la actualidad la mayoría de los departamentos señala los licores, vinos, aperitivos y similares, nacionales e importados mediante estampillas, con excepción de los licores destinados al consumo en el mismo departamento.
- Procesos de control del cumplimiento de las obligaciones aduaneras y tributarias de los bienes sujetos al impuesto al consumo: Para los licores de producción nacional, la

entidad territorial autoriza los lugares de producción dentro de su jurisdicción y los productores deben presentar un acta de producción ante el Jefe de la unidad de rentas o al funcionario competente. Esta información puede ser utilizada para verificar la disponibilidad de las mercancías y autorizar su movilización desde los sitios de producción. El impuesto al consumo se origina en el momento en que el fabricante entrega el producto en fábrica o en planta para (a) su distribución, (b) su venta o (c) su permuta en el país. En el caso de los licores, vinos, aperitivos y similares, cuando la mercancía es destinada al consumo en el mismo departamento, el productor debe colocar las estampillas o señales, como condición para disponer de sus productos; con excepción de las mercancías producidas por las licoreras departamentales. Las fábricas departamentales de licores requieren una tornaguía de tránsito para movilizar sus productos dentro del departamento; las demás empresas no la requieren, ya que es suficiente presentar a las autoridades que lo requieran la factura y los productos debidamente estampillados o señalizados. Cuando se trata de mercancías destinadas a otros departamentos se requiere una tornaguía de movilización, la cual debe ser presentada en el departamento de destino, para registrarla en el inventario del depósito de llegada. La mercancía es declarada en la entidad territorial de destino donde debe colocársele la respectiva estampilla o señal cuando el departamento lo exija. En todos los casos, la declaración y el pago del impuesto deben realizarse de acuerdo con los plazos y procedimientos establecidos en la ley.

- Propaganda: La Ley 124 promulgada en el año 1994, define y establece los criterios por la cual se prohíbe el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad y presenta otras disposiciones (a) de carácter publicitario, (b) de identificación y (c) de promoción sobre bebidas embriagantes; en los cuales se debe hacer referencia expresa a la prohibición establecida en esta ley.

Además, la Ley 30 promulgada en el año 1986, decreta y establece las campañas de prevención contra el consumo de alcohol, y hace especial énfasis en los menores de edad ya que se les considera como la población vulnerable y con la cual se debe tener especial cuidado y vigilancia por parte de las autoridades competentes.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El sector de las bebidas alcohólicas en Colombia es una de las industrias más importantes del país debido a los aportes rentísticos, generados por la venta de la gran variedad de estos productos, tanto nacionales como internacionales, dirigidos al sector salud y educación del país. Este sector es liderado por dos grandes asociaciones: (a) la Asociación Colombiana de Importadores de Licores y Vinos (ACODIL) y (b) la Asociación Colombiana de Industrias Licoreras (ACIL). La industria de bebidas alcohólicas destiladas, a nivel nacional, es un sector muy voluble y reporta gran variabilidad de sus mercados, los cuales pueden estar sujetos a factores externos de índole ambiental, cultural, agrícola y político.

Como se puede apreciar en la Tabla 7, la mayor participación en las importaciones de bebidas alcohólicas importadas la tienen los vinos con un 59% en el año 2007 y un 58.7% en el año 2011. En los licores, el whisky encabeza la tabla, dado que en el año 2007 alcanzó el 19.1% del total importado en unidades y en el año 2011, alcanzó el 19.4% del total importado.

Tabla 7

Comparativo Importaciones de Licores y Vinos (unidades de 750cc)

Licores	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	Tasa acum
Whisky	4'052,371	19.1	4'558,296	19.6	4'746,049	20.0	3'160,917	16.8	4'557,285	19.4	3.0
Vodka	440,473	2.1	655,176	2.8	507,592	2.1	434,682	2.3	408,447	1.7	(-1.9)
Ron	400,331	1.9	514,380	2.2	308,441	1.3	393,534	2.1	417,024	1.8	1.01
Tequila	233,071	1.1	199,658	0.9	341,776	1.4	255,267	1.4	344,547	1.5	10.3
Cremas	561,624	2.6	974,196	4.2	696,992	2.9	598,635	3.2	906,732	3.9	12.7
Bebidas L	1'026,996	4.8	2'482,960	10.7	3'730,196	15.7	2'467,530	13.1	2'553,120	10.9	25.6
Licores V	1'997,782	9.4	458,574	2.0	345,498	1.5	239,724	1.3	516,078	2.2	(-)28.7
Sub-Total Licores	8'712,648	41.0	9'843,240	42.4	10'676,544	45.0	7'550,289	40.1	9'703,233	41.3	2.7
Vinos	12'490,416	59.0	13'368,396	57.6	13'033,712	55.0	11'248,614	59.9	13'756,455	58.7	2.4
Total	21'203,064	100.	23'211,636	100	23'710,256	100	18'798,903	100	23'459,688	100	2.6

Nota. Tomado de "Estadísticas Ingresos de Licores Importados a Colombia", por la Asociación Colombiana de Importadores de Licores (ACODIL), 2012.

En el ponderado, los licores importaron un total de 41% y los vinos alcanzaron el 59% en el año 2007; mientras que en el año 2011, los licores importaron un total de 41.3% y los vinos un total de 58.7%. Se observa que durante el quinquenio analizado, la participación en el total de bebidas alcohólicas importadas se mantiene estable al comparar licores con vinos, tal como se aprecia en la Figura 10. Estas participaciones estables señalan que las bebidas alcohólicas importadas no han penetrado significativamente en el mercado nacional, aunque sus resultados son bastantes significativos.

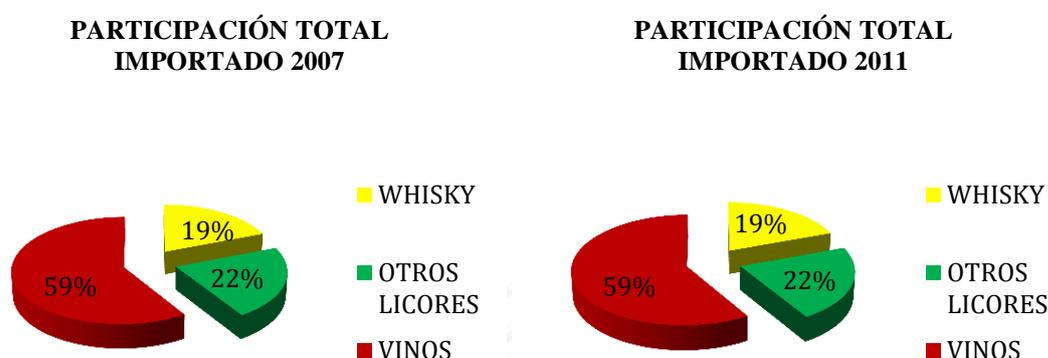


Figura 10. Comparativo participación total importado 2007 y 2011. Tomado de “Estadísticas Ingresos de Licores Importados a Colombia”, por la Asociación Colombiana de Importadores de Licores (ACODIL), 2012.

La participación en las importaciones totales de cada tipo de bebida alcohólica está incidida por la tasa de desempeño en cada periodo, ya sea crecimiento o disminución, para lo cual se determina una tendencia en cada bebida, que es objeto de análisis en base a la tasa acumulativa anual, o tasa única para el quinquenio, según la siguiente ecuación:

$$\text{Tasa Acumulativa anual} = \sqrt[n]{\frac{V_f}{V_i} - 1}$$

V_f = Valor final

v_i = Valor inicial

n = N° de periodos

En este sentido, el mayor crecimiento en las importaciones de bebidas alcohólicas lo presentan las bebidas listas para consumir, con una tasa acumulativa del 25.6% anual; las cremas, con crecimiento del 12.7% acumulativo anual, el tequila, con un 10.3% acumulativo anual, el whisky, con un 3.0% acumulativo anual, los vinos, con un 2.4% acumulativo anual y el ron, con un 1.01% acumulativo anual. Por otro lado, el vodka presenta una disminución del (-)1.9% acumulativo anual y los licores varios presentan una tasa de disminución del (-)28.7% acumulativo anual. Estas tendencias pueden apreciarse a continuación.

TASAS (%) DE DESEMPEÑO EN IMPORTACIONES DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS 2007-2011

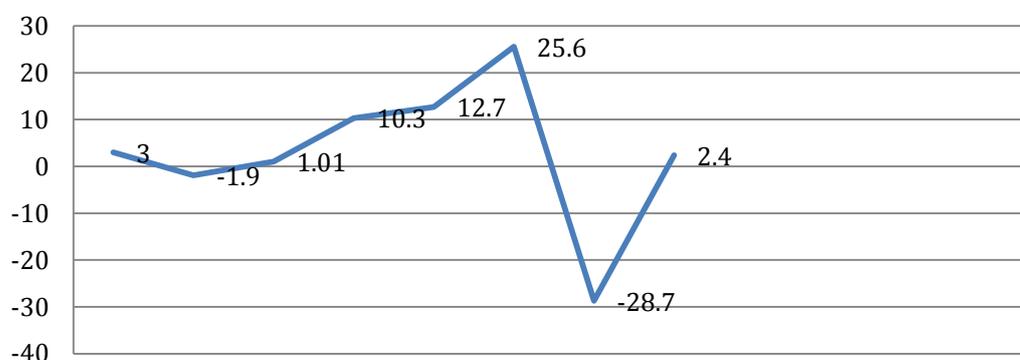


Figura 11. Tasa de desempeño en importaciones de bebidas alcohólicas, 2007-2011. Tomado de “Estadísticas Ingresos de Licores Importados a Colombia”, por la Asociación Colombiana de Importadores de Licores (ACODIL), 2012.

El mercado de bebidas alcohólicas de fabricación nacional, como el aguardiente y el ron, elaborado por las diferentes licoreras departamentales presenta el siguiente desempeño (ver Tabla 8).

Tabla 8

Mercado de las Bebidas Alcohólicas Nacionales (Unidades de 750cc)

Tipo Licor	2007	%	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	Tasa acumulativa %
Aguardiente	72.0	61.8	67.0	58.2	74.0	58.6	98.3	65.6	98.9	70.2	8.2
Ron	44.0	38.2	48.0	41.8	52.0	41.4	51.0	34.4	42.0	29.8	(-)1.5
Total	116.7	100.0	116.1	100.0	126.0	100.0	149.0	100.0	140.0	10.0	4.8

Nota. Adaptado de “Informe Comparativo de Mercado”, por la Asociación Colombiana de Industrias Licoreras (ACIL), 2012b.

En el mercado de licores nacionales, el aguardiente es el que tuvo una mayor participación, y pasa del 61.8% obtenido en el año 2007 al 70.2% en el año 2011, frente al ron que tuvo una participación del 38.2% obtenido en el año 2007, la cual disminuye en el año 2011 y llega a un total de 29.8%. Así mismo, el aguardiente muestra una mayor tasa de crecimiento que asciende a un 8.2% acumulativo anual, frente a una disminución del ron a una tasa negativa del (-) 1.5%, resultados que reflejan un incremento consolidado de ambos licores del 4.8% acumulativo anual; superior al de las bebidas alcohólicas importadas, que alcanzan un 2.6% acumulativo anual. Este desempeño se aprecia en la Figura 12.

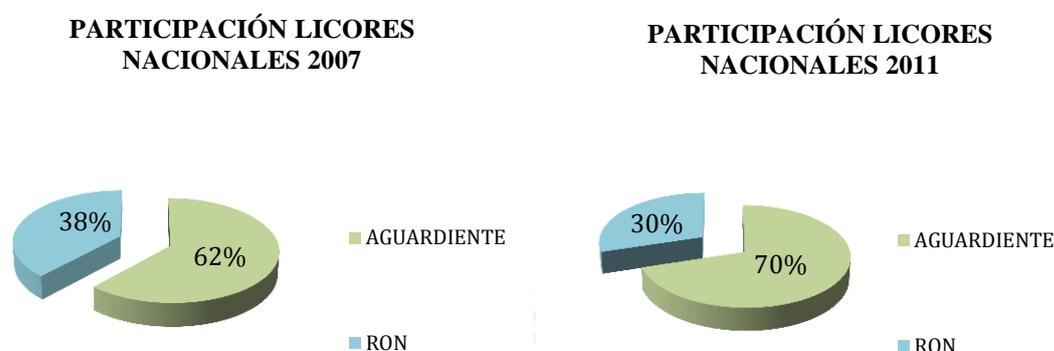


Figura 12. Comparativo participación licores nacionales 2007 – 2011. Adaptado de “Informe Comparativo de Mercado”, por la Asociación Colombiana de Industrias Licoreras (ACIL), 2012b.

Se observa que el aguardiente ha ganado mayor participación en el mercado de licores nacionales pasando del 61.8% en el año 2007 al 70.2% en el año 2011, frente al ron que ha figurado con menor presencia en este mercado. Estos resultados se reflejan a su vez en el desempeño de cada licor durante el quinquenio analizado, con base a la tasa acumulativa anual, la cual indica que el aguardiente creció a una tasa del 8.2% acumulativa anual, frente a una disminución del ron en el mercado de licores nacionales, a una tasa del (-) 1.5% negativa anual.

El crecimiento de los licores nacionales fue del 4.8% acumulativo anual, lo cual indica que es superior al de bebidas alcohólicas importadas, que presentan un 2.6%

acumulativo anual (ver Tabla 9). Así mismo, la participación en el mercado, que en 2007 fue del 84.6% para licores nacionales frente a una participación del 15.4% en bebidas alcohólicas importadas; se incrementó en el año 2011; pues los licores nacionales participaron con un 85.7% y los importados con un 14.3%. En efecto, podemos afirmar que los licores nacionales han penetrado en mayor proporción en el mercado que las bebidas alcohólicas importadas, tal como se aprecian los resultados mostrados en la Figura 13.

Tabla 9

Comparativo Consolidado Importaciones vs. Nacionales (Unidades de 750cc)

Bebidas Alcohólicas	2007	2008	2009	2010	2011	Tasa acumulativa Anual (%)
Importadas	21'203,064	23'211,636	23'710,256	18'798,903	23'459,688	2.6
Nacionales	116'745,037	116'143,374	126'815,002	149'958,747	140'997,134	4.8
Total	137'948,101	139'355,010	150'525,258	168'757,650	164'456,822	4.5

Nota. Adaptado de “Informe Comparativo de Mercado”, por la Asociación Colombiana de Industrias Licoreras (ACIL), 2012b. y de “Estadísticas Ingresos de Licores Importados a Colombia”, por la Asociación Colombiana de Importadores de Licores (ACODIL), 2012.

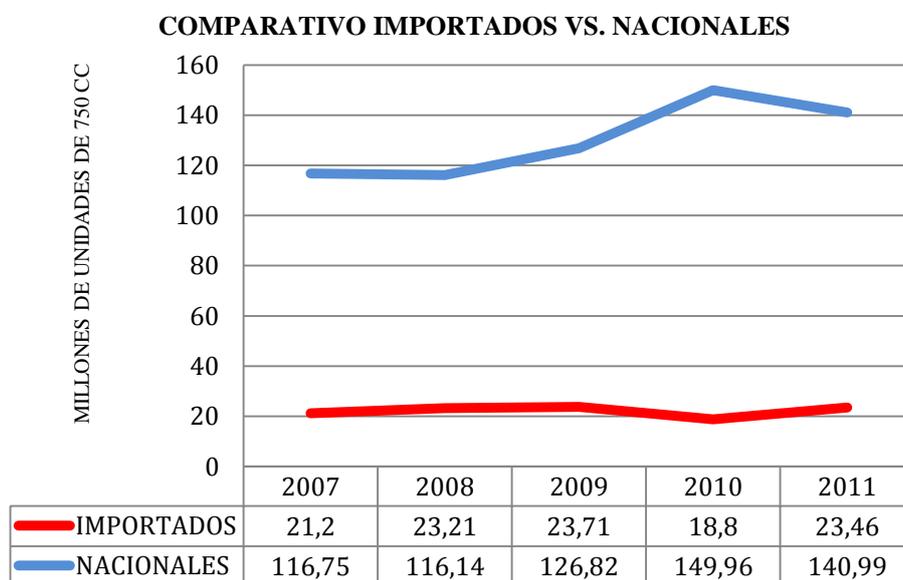


Figura 13. Comparativo importado vs. nacionales. Adaptado de “Informe Comparativo de Mercado”, por la Asociación Colombiana de Industrias Licoreras (ACIL), 2012b. y de “Estadísticas Ingresos de Licores Importados a Colombia”, por la Asociación Colombiana de Importadores de Licores (ACODIL), 2012.

En la Figura 14, se puede visualizar el mayor crecimiento y participación de los licores nacionales como aguardiente y ron en el mercado, frente a las bebidas alcohólicas importadas.

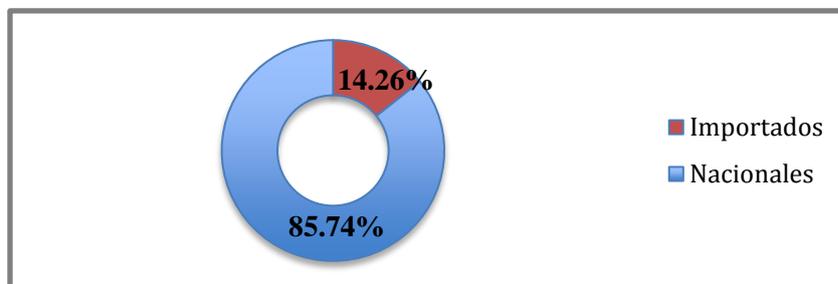


Figura 14. Porcentaje de participación de bebidas alcohólicas importadas vs. nacionales en Colombia (2011). Adaptado de “Informe Comparativo de Mercado”, por la Asociación Colombiana de Industrias Licoreras (ACIL), 2012b. y de “Estadísticas Ingresos de Licores Importados a Colombia”, por la Asociación Colombiana de Importadores de Licores (ACODIL), 2012.

El sector salud de las entidades territoriales percibió, durante el año 2010, la suma de COP \$650'221,088 por concepto del impuesto al valor agregado (IVA) cedido de cervezas, licores, vinos, aperitivos y similares; nacionales y extranjeros (ver Figura 15). Para el año siguiente fue de COP \$623,006'247,463 (ver Tabla 10). Esta información indica una dinámica bastante sólida respecto al aporte de rentas departamentales, de los cuales la mayor participación la presentan las empresas oficiales, demostrando así, su importancia económica.

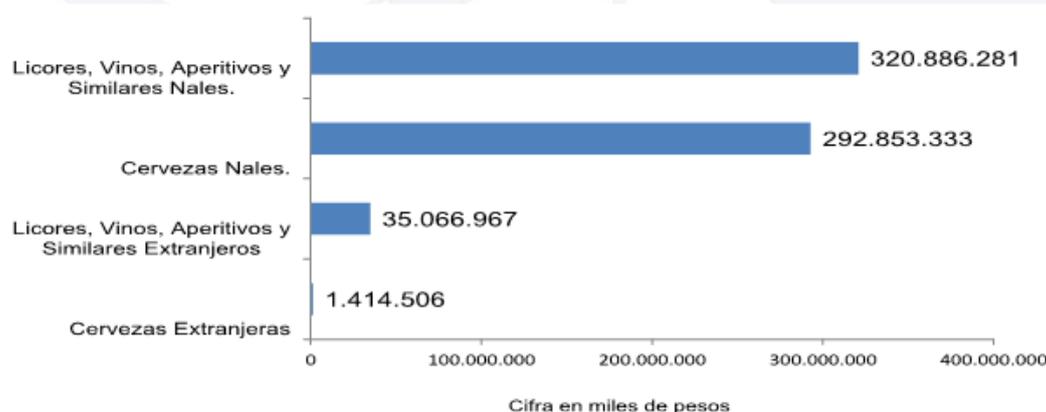


Figura 15. Impuesto al valor agregado cedido de bebidas alcohólicas, vigencia 2010. Tomado de “Situación financiera de las empresas oficiales productoras de licores, vigencia 2010”, por la Superintendencia Nacional de Salud, 2010. Recuperado de <http://www.supersalud.gov.co/supersalud/LinkClick.aspx?fileticket=sixD68zYZG4%3D&tabid=354&mid>

Durante el año 2010, el total de los recursos recibidos por el sector salud de las entidades territoriales por concepto de IVA cedido, ha sido de COP \$650,221'088; de los cuales, COP \$320,886'281 son aportados por licores, vinos, aperitivos y similares nacionales. Cabe señalar que la mayor participación la presentaron las empresas oficiales (ver Tabla 10).

Tabla 10

Superintendencia Nacional de Salud, Rentas Cedidas Año 2011

Departamento	IVA Licores, Vinos, Aperitivos y Similares Nacionales	IVA Cervezas Nacionales	IVA Licores, Vinos, Aperitivos y Similares Extranjeros	IVA Cervezas Extranjeras	Total
Amazonas	238'784,155	263'003,000	40'083,547	0	541'870,702
Antioquia	115,051'968,332	25,372'532,000	5,620'387,000	199'201,000	146,244'088,332
Arauca	2'498,755	0	0	0	2'498,755
Atlántico	6,698'395,095	14,088'802,000	3,119'667,725	251'826,000	24,158'700,820
Bogotá D.C.	13,611'299,159	42,703'509,170	4,049'499,000	571'581,000	60,935'818,329
Bolívar	1,783'536,903	3,557'425,548	0	0	5,340'962,451
Boyacá	12,224'376,941	35,073'105,712	1,115'692,532	21'580,000	48,434'755,185
Caldas	10,738'586,413	2,673'616,000	223'377,000	8'777,000	13,644'356,413
Caquetá	309'489,316	959'046,000	40'648,000	365,000	1,309'548,316
Casanare	1,681'230,032	5,585'652,000	238'507,736	6'720,834	7'512,110,602
Cauca	16,619'457,292	2,831'619,000	242'132,475	10'193,880	19,703'402,647
Cesar	2,669'993,292	8,579'502,511	1,105'106,567	38'910,599	12,393'512,969
Córdoba	6,296'251,297	5,899'842,000	509'006,000	23'175,000	12,728'274,297
Cundinamarca	33,954'707,230	22,945'694,000	12,308'294,000	86'117,000	69,294'812,230
Guainía	63'463,160	91'482,000	6'441,000	0	161'386,160
Guaviare	321'656,147	922'776,000	19'147,000	314,000	1,263'893,147
Huila	6,722'412,611	6,691'943,001	125'790,655	0	13,540'146,267
Guajira	736'248,692	2,108'101,000	248'556,000	5'746,000	3,098'651,692
Magdalena	5,900'910,000	8,041'615,000	0	0	13,942'525,000
Meta	6,610'421,084	9,230'223,000	827'218,804	24'936,196	16,692'799,084
N/Santander	5,380'683,834	9,110'549,000	378'177,020	53'208,413	14,922'618,267
Nariño	14,637'430,634	3,570'850,000	191'443,000	10'176,000	18,409'899,634
Putumayo	1,974'415,479	1,945'079,000	52'332,000	1'351,000	3,973'177,479
Quindío	4,104'638,743	3,038'353,557	369'276,090	8'712,000	7,520'980,390
Risaralda	7,400'472,798	2,787'726,946	621'921,000	23'538,000	10,833'658,744
Santander	6,323'538,540	17,886'248,250	1,641'036,094	149'060,000	25,999'882,884
Sucre	2,744'844,816	2,772'734,000	0	0	5,517'578,816
Tolima	7,490'574,682	11,310'065,000	916'632,000	32'467,000	19,749'738,682
Valle	28,207'765,949	13,635'135,000	2,634'118,000	122'521,000	44,599'539,945
Vaupés	201'957,745	86'298,000	3'689,000	0	291'944,745
Vichada	121'151,479	121'963,000	0	0	243'114,479
Total	320,823'090,601	263,884'490,695	36,648'189,245	1,650'476,922	623,006'247,463

Nota. Tomado de "Rentas cedidas año 2011", por Superintendencia Nacional de Salud, 2011. Recuperado de <http://www.supersalud.gov.co/supersalud/LinkClick.aspx?fileticket=iKrioKhLBlk%3d&tabid=354&mid=1275>

Las empresas oficiales productoras de licores durante el año 2010 giraron al sector salud la suma de COP \$294'029,071 por concepto de IVA cedido (ver Figura 16).

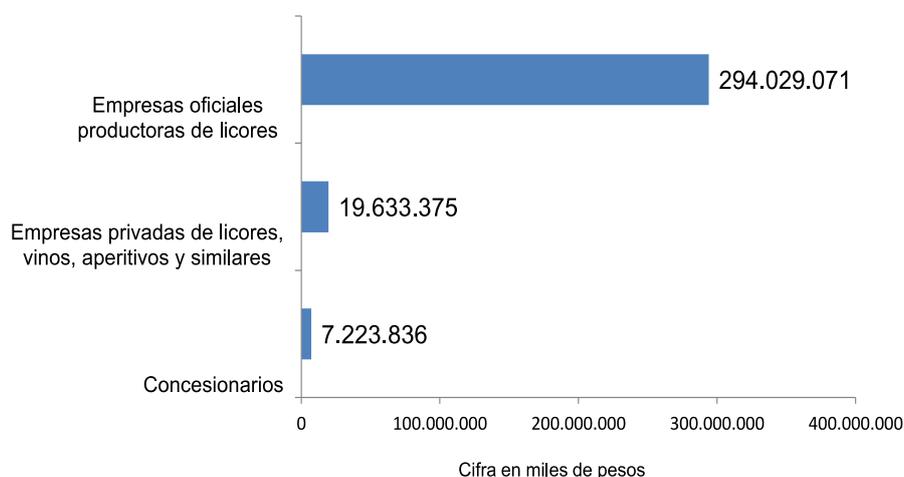


Figura 16. Impuesto al valor agregado cedido de licores, vinos y aperitivos. Tomado de “Situación financiera de las empresas oficiales productoras de licores, vigencia 2010”, por la Superintendencia Nacional de Salud, 2010. Recuperado de <http://www.supersalud.gov.co/supersalud/LinkClick.aspx?fileticket=sixD68zYZG4%3D&tabid=354&mid>

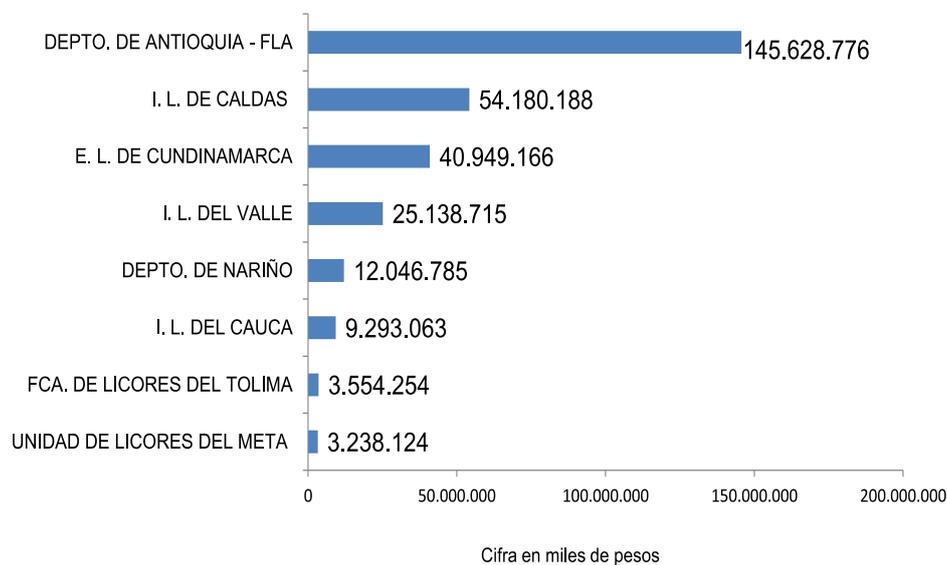


Figura 17. Recursos girados al sector salud. Tomado de “Situación financiera de las empresas oficiales productoras de licores, vigencia 2010”, por la Superintendencia Nacional de Salud, 2010. Recuperado de <http://www.supersalud.gov.co/supersalud/LinkClick.aspx?fileticket=sixD68zYZG4%3D&tabid=354&mid>

Según cifras reportadas por ACIL, el panorama actual del Aguardiente desde el año 2009 viene en aumento, sin embargo, aunque creció en el año 2011, en comparación con el año anterior decreció considerablemente. Las ventas de aguardiente, hasta diciembre del 2010 fueron de 98'331,588 unidades de 750 cc, mientras que en el año 2011 se reportaron ventas 98'932,088 unidades de 750 cc, lo que representa un crecimiento del 0.61% el cual es inferior al crecimiento entre los años 2009 y 2010 que fue del 14.87%. En cuanto al ron, el mercado actual reporta una caída en las ventas bastante considerable, de modo tal que hasta diciembre del 2010, fueron vendidas 26'582,696.50 unidades de ron de 750 cc, que en comparación con el año inmediatamente anterior, se puede afirmar que el mercado decreció en un 22.26%. A su vez hasta diciembre del 2011, se reportaron ventas de 24'107,623 unidades de ron de 750 cc, lo cual indica una caída del 9,3%; de manera que se vendieron 2'475,073.50 unidades de Ron de 750 cc menos, que las vendidas en el año 2010. En efecto, estos datos indican claramente, que las personas en los últimos años han preferido tomar más aguardiente que ron. Otras de las bebidas que muestran una caída considerable de su mercado son los aperitivos y otros, de manera que hasta diciembre del 2010 registraron ventas de 184,052 unidades de licores de 750 cc, cantidad que comparada con las ventas hasta diciembre de 2011, señala que el mercado decreció reportando 143,765 unidades de licores de 750 c.c. vendidas, es decir, 40,287 unidades menos que en el año 2010.

En tanto, el mercado de las importaciones de licores y vinos ha mostrado un impacto bastante notable, pues algunas bebidas alcohólicas siguen creciendo, tal es el caso del whisky que ha reportado un aumento del 44.2% hacia el último año. Por otro lado, el mercado del brandy-coñac, licores varios, el ron, entre otros ha ido creciendo paulatinamente; mientras que; el vodka es el único que presenta tendencia a la baja y ha reportado el último año un 6% de pérdida en sus mercados. Así también, la cerveza importada reporta un aumento del 36% de sus ventas (ACODIL, 2012).

Debido a la versatilidad de los mercados, el posicionamiento de algunas de las variadas empresas a nivel nacional dedicadas al mercado de la bebidas alcohólicas se vieron amenazadas y otras encontraron una gran oportunidad de crecimiento: (a) La Fábrica de Licores de Antioquia (FLA) amplió su liderazgo; (b) Diageo Colombia y Licorera de Caldas se retrajeron; (c) Representaciones Continental ascendió al tercer lugar; en tanto que (d) Licorera del Valle, Diceremex y Licores La Sabana sobresalieron por su dinamismo. En el 2010, las ventas de la FLA ascendieron a COP \$921,678 millones (aproximadamente US \$486 millones) y crecieron en un 11.9% respecto al año anterior.

A continuación, se posicionaron Diageo de Colombia con ventas de COP \$166,499 millones (aproximadamente US \$88 millones) y una disminución de 18.3%; Representaciones Continental con COP \$148,400 millones (aproximadamente US \$78 millones) y 26%; y Dislicores con ventas COP \$83,610 millones (aproximadamente US \$44 millones) y 25.4%, conjuntamente con su asociada Distribuidora Andina de Licores (Dialsa) con COP \$62,050 millones (aproximadamente US \$33 millones) y 4%. Estas dos últimas empresas forman parte del mismo grupo, dueño de Disconfites (COP \$70,125 millones), el cual se incluye en el *ranking* de distribuidores mayoristas de alimentos y abarrotes.

Posteriormente se ubicaron Industria Licorera de Caldas con ventas de COP \$1'109,103 millones (aproximadamente US \$51 millones) y un descenso de 26%; Licorera del Valle del Cauca con COP \$96,427 millones (aproximadamente US \$51 millones) y 18.6%; y Licores de Cundinamarca COP \$87,914 millones (aproximadamente US \$46 millones) y 9%.

Después se colocaron Licosinú con ventas de COP \$56,458 millones (aproximadamente US \$24 millones) y un aumento de 4.4% en relación con el 2009; Pernod Ricard Colombia, competidora directa de Diageo, con COP \$44,692 millones (aproximadamente US \$24 millones) y 1.2%; Diceremex COP \$42,052 millones

(aproximadamente US \$22 millones) y 22.4%; Distribuidora Cristal COP \$39,041 millones (aproximadamente US \$21 millones) y 0.1%; y Licores de la Sabana COP \$34,830 millones (aproximadamente US \$18 millones) y 25.5%.

Más atrás se situaron Licorrumba con ventas de COP \$31,988 millones (aproximadamente US \$17 millones) y un incremento de 16.4%; PDC Vinos y Licores (Pedro Domeq) con COP \$28,169 millones (aproximadamente US \$15 millones) y -4,7%; Licorera del Cauca COP \$26,023 millones (aproximadamente US \$14 millones) y 68.3%; Vinos de la Corte COP \$25,592 millones (aproximadamente US \$13 millones) y -13.8%; Global Wine & Spirits COP \$21,865 millones (aproximadamente US \$12 millones) y 8.2%; C.I. Casa Ibáñez COP \$21,659 millones (aproximadamente US \$11 millones) y 0.5%; y Comorient COP \$21,087 millones (aproximadamente US \$11 millones) y -12.3%.

La dinámica de esta industria está muy relacionada con el consumo en los hogares aunque por lo general, con una variación menos volátil. Además está íntimamente ligada al sector agropecuario, por ser éste la fuente de sus principales materias primas. Durante el 2011, el sector de bebidas se contrajo a una tasa del 0.6% , con una fuerte caída en el componente de bebidas alcohólicas. El crecimiento del sector fue frenado por la emergencia invernal que afectó especialmente a sectores tales como (a) procesamiento de carne, (b) refinación de azúcar, (c) productos lácteos, y (d) bebidas. El impacto que tuvo la emergencia invernal sobre el desempeño del sector se dio de tres vías, que son las siguientes: (a) disminución en la oferta o un aumento en el precio de los insumos agrícolas; (b) incremento en los costos de transporte o (c) cambios en los patrones de demanda de los consumidores.

También cabe resaltar dentro de las variables económicas las condiciones monetarias de los países extranjeros y los cambios en la demanda de algunas categorías de productos, de manera que la industria ha procurado dar respuesta a las nuevas preferencias de los consumidores, orientadas principalmente a consumir bebidas que no tengan un impacto

negativo en su salud a largo plazo, factor que está asociado también a los cambios en los patrones de consumo.

La política monetaria de los distintos países donde las empresas que componen la industria operan, son fuerzas económicas claves a tener en cuenta. La devaluación de las monedas locales frente al dólar americano podría incrementar los costos operativos de las principales competidoras de la industria y los costos de las materias primas necesarias para la elaboración de las bebidas alcohólicas; lo cual puede afectar negativamente los resultados de las operaciones reportadas en los estados financieros de las compañías. En relación a las tasas de interés, un aumento de las mismas puede incrementar el costo de las deudas contraídas, afectando negativamente su posición financiera y los resultados de sus operaciones.

Existe una cultura tradicionalista que incentiva la valoración de los productos de calidad por sus cualidades, sin que sea determinante y por ende un factor de decisión de compra, el precio de los mismos. Por otro lado, una importante fuerza social a tener en cuenta por los fabricantes de bebidas alcohólicas es la relacionada con el ingreso disponible promedio y el ingreso per cápita.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Tanto en los momentos excepcionales (la fiesta o el luto), como en los cotidianos (la comida y la charla), los seres humanos han contado con la presencia estimulante de las bebidas alcohólicas. El efecto que tienen dichas bebidas en el estado de ánimo y en la percepción de quienes las prueban, llevó a las primeras culturas a considerarlas como un auténtico producto divino. Sin embargo, también es cierto que estos efectos pueden mostrar un lado oscuro a quienes prolongan su consumo más allá de lo conveniente, ya que las consecuencias de este exceso son resentidas no sólo por el cuerpo del individuo, sino por la familia y la sociedad en su conjunto. Entre estas perspectivas extremas respecto a las bebidas

alcohólicas (el deleite y el exceso) prevalece la medida en su consumo, no solo como un producto disfrutable, sino en ocasiones, hasta saludable.

Diversos estudios a nivel mundial han indicado que la tendencia sobre el consumo de alcohol, como el realizado por la revista *The Economist* en la cual se publicó el mapa del mundo y los lugares donde se consumió más alcohol en los años 2003-2005. Sudamérica continúa siendo un mercado influenciado hacia esta cultura. Todo esto se puede observar en la Figura 18.

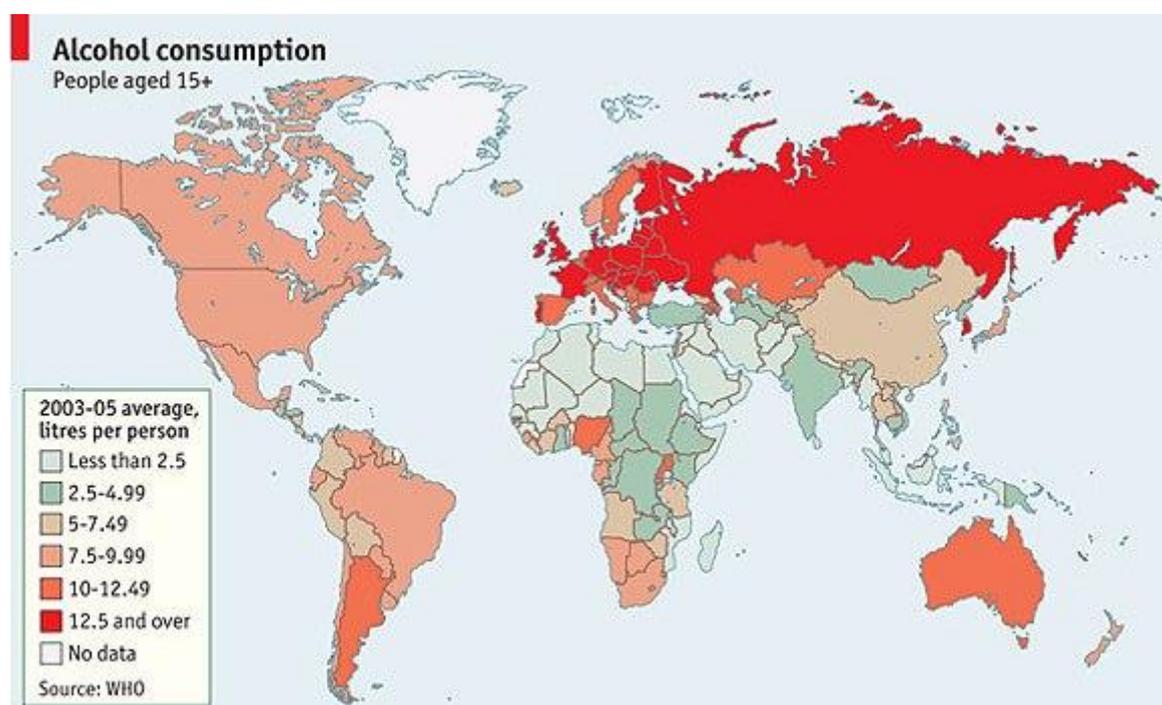


Figura 18. The Economist: El primer mapa mundial del consumo de bebidas alcohólicas (2003- 2005). Tomado de “Drinking habits”, por The Economist, 2011. Recuperado de http://www.economist.com/blogs/dailychart/2011/02/daily_chart_global_alcohol_consumption

En la actualidad el mercado de licores en Colombia tiene una gran variedad, pero se destaca el consumo del aguardiente como bebida alcohólica líder en eventos, fiestas, etc. Dentro de este sub-mercado existe una oportunidad de negocio, ya que hay consumidores que están interesados en el consumo de este licor por sus efectos y precio, sin embargo no lo adquieren por que suele ser muy fuerte o tiene el sabor del anís concentrado.

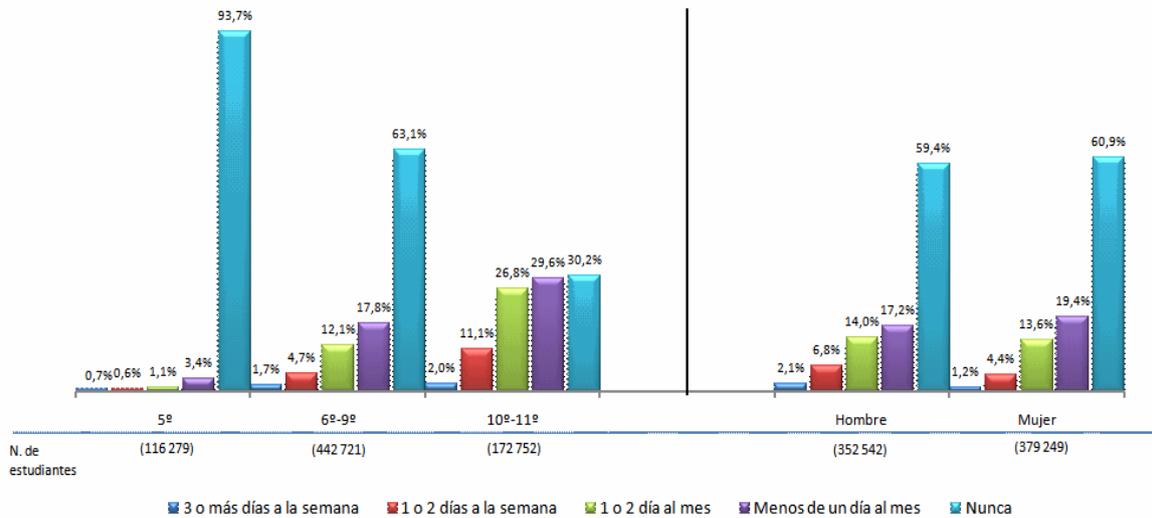
En Colombia no hay una tradición por una bebida alcohólica específica, pues existe una gran variedad de licores que se consumen según preferencias y varios factores socioeconómicos. En primera instancia se puede deducir que el ingreso por habitante es un factor importante en el momento de elegir el tipo de bebida.

Los hábitos de consumo en el país son muy cambiantes, lo cual refleja un entorno inestable para este segmento del mercado, que induce a que las empresas licoreras busquen innovar constantemente con el fin de satisfacer las nuevas preferencias de los consumidores. Dicho proceso de innovación en Colombia tiene como resultado la especialización del producto para la ocasión, de modo que se puede ver por ejemplo varias presentaciones de un mismo producto en el caso del ron o el aguardiente.

El factor geográfico tiene gran influencia, ya que al estar ubicada en Sudamérica, la cultura de consumo de bebidas alcohólicas está fuertemente marcada, y aunque las preferencias sean diferentes, el alcohol se consume en grandes cantidades.

La costumbre de beber es definitivamente un acto social que refleja en cierto modo la personalidad de una cultura. Las consecuencias del consumo de alcohol han sido de interés permanente para la economía y la salud pública. Los abordajes teóricos para comprender los problemas derivados han ido, desde postulados biológicos y sociales, hasta culturales. A pesar del avance en la comprensión de los mecanismos que explican el consumo y las consecuencias negativas del mismo en individuos y grupos sociales, su prevención y control, son limitados. En Colombia, durante los últimos 20 años la cantidad de alcohol consumida, el consumo problemático, la dependencia y la mortalidad y morbilidad asociadas con el consumo de alcohol, han aumentado de manera sostenida; por ello, los entes gubernamentales prevalecen en mantener controles permanentes en la población más vulnerable en el consumo del alcohol (ver Figura 19).

Gráfico 9
Pregunta: ¿Con qué frecuencia consumes bebidas alcohólicas?
Bogotá D.C.
2011



No informa para la pregunta: 0,6%. Este valor puede variar para las desagregaciones.
Fuente: DANE - Secretaría de Educación de Bogotá. ECECA 2011

Figura 19. Encuesta de convivencia escolar y circunstancias que la afectan, para estudiantes de 5° a 11° de Bogotá (2011). Tomado de “Proyecto de Acuerdo 174 de 2012”, por Concejo de Bogotá D.C., 2012. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=48273>

Esta problemática ha sido confirmada por la encuesta realizada en el 2011 por el Departamento Nacional de Estadísticas DANE, en convenio con la Secretaria de Educación Distrital, la cual arrojó los siguientes resultados en el consumo de alcohol de estudiantes de 5° a 11°, edades promedio entre los 14 y 16 años.

El consumo de bebidas alcohólicas aumenta con la edad del estudiante, tal como se observa en los resultados para la alternativa "Nunca" de la pregunta "¿Con qué frecuencia consumes bebidas alcohólicas?". En el grado 5°, el 93.7% de los estudiantes manifiesta no haber tomado nunca licor; entre los grados 6° a 9° el número de estudiantes que nunca han consumido licor disminuye a 63.1%, y en los grados 10° y 11° esta proporción desciende a 30,2%.

La desagregación por sexo de las frecuencias en el consumo de bebidas alcohólicas indica que el 59.4% de los hombres y el 60.9% de las mujeres nunca han consumido licor. La proporción de mujeres que consumen bebidas alcohólicas, menos de un día al mes, es 19.4%

y la proporción de hombres que registran esta frecuencia en el consumo es 17.2%. Las mayores frecuencias en el consumo de licor se registran en los hombres, así por ejemplo el 6.8% de los hombres manifestó consumir bebidas alcohólicas uno o dos días a la semana, frente al 4.4% registrado para las mujeres.

El perfil o tipo del consumidor, del consumidor problemático y del dependiente del alcohol, ha sido objeto de estudio en la práctica clínica, la epidemiológica y la salud pública. La tipología obedece a un macro-indicador, que por un lado, aumenta la capacidad discriminatoria y de otro, representa integralmente un fenómeno complejo. La clasificación del consumo es un mecanismo útil en el establecimiento de relaciones causales.

El alcohol no es un producto como cualquier otro, pues ha formado parte de la civilización humana durante miles de años y aunque muchos lo asocian al placer y la sociabilidad; el abuso en su consumo también tiene consecuencias perjudiciales sobre quienes lo ingieren.

La censura indiscriminada en el consumo de bebidas alcohólicas propicia la producción y el consumo de productos clandestinos, generalmente mucho más nocivos, pues carecen de una supervisión adecuada, no cumplen con la normatividad sanitaria y al evadir impuestos, ocasionan gran perjuicio a la industria formal y al erario público.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

De forma general, la realidad colombiana como la de otros países de la región o aquellos que están en similares condiciones, muestran que aunque se han venido llevando a cabo algunas iniciativas y se están promoviendo esfuerzos conjuntos entre diferentes instituciones, la situación actual refleja prácticamente un estancamiento desde el año 2004, según (a) las cifras de porcentaje de PIB asignado a proyectos de investigación y desarrollo (I+D); (b) el número de grupos de investigación existentes; (c) la clasificación de acuerdo a categorías de Colciencias; (d) el número de investigadores, entre otros. Lo anterior deja ver

que aunque algunas cifras han incrementado, algunos de estos grupos o investigadores permanecen inactivos. Con el fin de establecer y afianzar bases sólidas en materia de ciencia, tecnología e innovación, se hace necesaria la adopción de un conjunto de elementos que faciliten, promuevan, encausen y direccionen todos los esfuerzos. En este sentido, se debe incluir un conjunto de políticas en materia institucional, financiera y de impulso a la innovación. En la Tabla 11 se muestra la inversión en ACTI como porcentaje del PIB.

Tabla 11

Inversión de ACTI. Porcentaje del PIB, según países seleccionados

País - Región Country - Región	Año /Year				
	2005	2006	2007	2008	2009
Argentina	0.53%	0.58%	0.61%	0.61%	0.67%
Brasil	1.27%	1.29%	1.40%	1.45%	1.57%
Canadá(1)	2.04%	2.00%	1.96%	1.87%	1.92%
Chile(1)	n.d.	n.d.	0.33%	0.39%	n.d.
Colombia	0.42%	0.38%	0.44%	0.47%	0.51%
Cuba	0.84%	0.69%	0.72%	0.80%	0.93%
Ecuador	n.d.	0.20%	0.23%	0.38%	n.d.
España(1)	1.12%	1.20%	1.27%	1.35%	1.38%
Estados Unidos(1)	2.60%	2.64%	2.70%	2.77%	3.04%
México	0.80%	0.78%	0.81%	0.81%	n.d.
Panamá	0.70%	0.68%	0.51%	0.50%	0.50%
Portugal(1)	0.78%	0.99%	1.17%	1.50%	1.63%
Trinidad y Tobago	0.19%	0.12%	0.11%	0.08%	0.12%
Venezuela	0.35%	1.78%	2.69%	2.54%	2.36%
América Latina y el Caribe	0.72%	0.83%	1.00%	1.06%	1.15%

Nota. (1) Hace referencia a I+D. Adaptado de “Indicadores de Ciencia y Tecnología, Colombia 2011”, por el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCYT), 2011 Recuperado de http://ocyt.org.co/html/archivosProyectos/libro_indicadores_2011.pdf

Además, con el fin de encausar e impactar positivamente en las diferentes regiones, así como en las necesidades locales, se hace necesario la creación de iniciativas ente el Estado, la empresa y las instituciones de educación superior. En este orden de ideas, sería interesante un acto de ley que le permita a las universidades públicas y a sus docentes crear unidades comerciales o empresas para participar como socios en compañías de base tecnológica o que sean filiales de la investigación (Portafolio, 2010).



Figura 20. Evolución de la inversión en actividades de ciencia tecnología e innovación en Colombia año 2010. Adaptado de “Indicadores de Ciencia y Tecnología, Colombia 2011”, por el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCYT), 2011 Recuperado de http://ocyt.org.co/html/archivosProyectos/libro_indicadores_2011.pdf

Aunque la Figura 20 presenta la realidad nacional, de forma general, es de destacar que algunas industrias de licores, al ser factorías departamentales, han posibilitado el desarrollo de proyectos de investigación y mejora e innovación en diferentes aspectos. Para mencionar solo uno de ellos, en ciudades como Popayán, que es una ciudad intermedia donde la presencia de industrias es prácticamente nula, la Industria de Licores del Cauca se ha convertido en una de las posibilidades inmediata y cercana, con la cual la Universidad del Cauca ha desarrollado algunos proyectos de ciencia, tecnología e innovación, lo cual permite evidenciar que en los últimos cinco años, esta factoría ha realizado inversiones importantes en el mejoramiento de su infraestructura, de producción y de los correspondientes procesos de fabricación.

Grupos de investigación según clasificaciones Colciencias y OCyT*

Research groups, Colciencias' scale and OCyT's classification

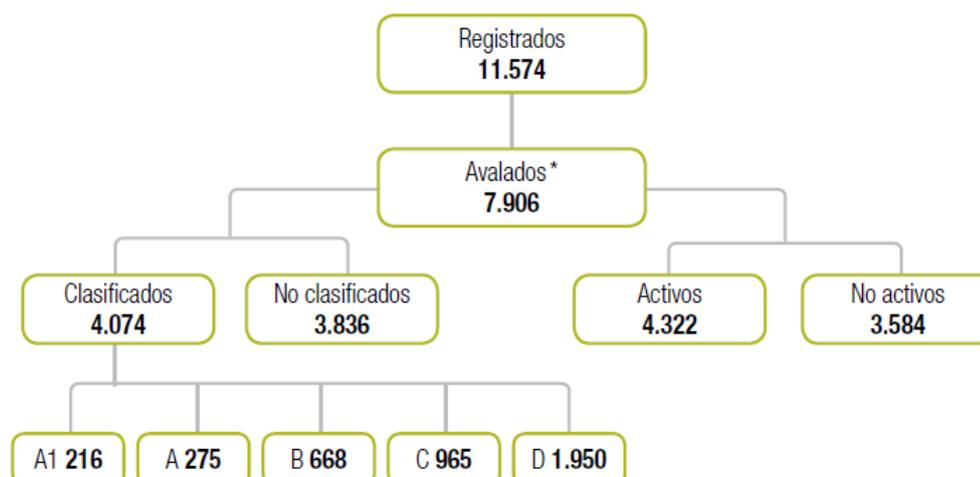


Figura 21. Grupo de investigación según Colciencias de OCYT. Adaptado de “Indicadores de Ciencia y Tecnología, Colombia 2011”, por el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCYT), 2011 Recuperado de http://ocyt.org.co/html/archivosProyectos/libro_indicadores_2011.pdf

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La sostenibilidad del negocio de las bebidas alcohólicas se basa en el fomento del consumo responsable, que es el eje de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) del sector. Más allá de acciones puntuales, se debe asumir la responsabilidad del impacto de la actividad del negocio en la sociedad y buscar soluciones a largo plazo que permitan mantener al sector.

La responsabilidad social de la industria de bebidas alcohólicas en Colombia muestra preocupación por el abuso de cualquier tipo de bebida alcohólica en los grupos más expuestos de la población. Los menores de 18 años, las embarazadas y la población conductora son, sin duda, los que necesitan una alternativa especial y para generar concienciar a estos colectivos de que es innecesaria la ingesta de bebidas alcohólicas, teniendo la opción de cambiarlas por otras que no lleven consigo riesgo para la salud.

Las industrias de bebidas alcohólicas deben formar parte de acuerdos de autocontrol y autolimitación de la publicidad de estas bebidas en el ámbito de (a) las empresas productoras, (b) las distribuidoras de estos productos (c) los anunciantes y (d) las agencias y medios.

Según el Parlamento Europeo (2007), los daños provocados por la toma excesiva de alcohol pueden reducirse aplicando estrategias de autorregulación publicitaria y coordinando a todos los agentes implicados en la lucha contra estos abusos.

Además, es necesario formar a las personas para que incrementen sus conocimientos y reconozcan los hábitos más saludables y los perjudiciales; del mismo modo, la regulación publicitaria queda sujeta mediante el protocolo a la adecuación de las comunicaciones comerciales.

El aspecto ambiental, en estos últimos tiempos, se ha convertido en parte primordial para las empresas industrializadas en algo que nos compete a todos y cada uno de los seres humanos porque, de una u otra forma, el entorno natural es patrimonio cultural del hombre; por eso debemos comprometernos y reconciliarnos con nuestra madre tierra.

Las actividades que más desarrollan las empresas para la conservación y prevención del medio ambiente, están relacionadas con (a) la aplicación de programas específicos de gestión ambiental (67%); (b) el tratamiento de agua para vertimiento (47%) y (c) el uso de productos biodegradables (reciclaje). Producir bebidas alcohólicas necesita de grandes cantidades de agua y existen muchas zonas del planeta que no tienen disponibilidad de este importante recurso, lo que se constituye en un factor clave en el desarrollo de esta industria.

En Colombia el INVIMA es la entidad gubernamental encargada de vigilar el cumplimiento de los requisitos para la producción, la comercialización y la distribución de bebidas alcohólicas. Esta entidad es altamente sensible a la problemática ambiental y para contribuir a mitigar los efectos en la salud y el entorno de los seres humanos define e implementa su política ambiental basada en los siguientes principios fundamentales:

- Cumplimiento de la normatividad ambiental vigente.
- Identificación de los posibles riesgos ambientales y prevención de la contaminación.
- Establecimiento de objetivos y metas ambientales con el firme propósito de la mejora continua.
- Comunicación y mantenimiento de la política ambiental para consulta de todas las partes interesadas.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) permite resumir y evaluar información (a) económica, (b) social, (c) cultural, (d) demográfica, (e) ambiental, (f) política, (g) gubernamental, (h) jurídica, (i) tecnológica y (j) competitiva. Esta matriz resume los factores críticos y determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. En esta oportunidad se han identificado 12 factores, definidos como oportunidades y amenazas que afectan la industria de bebidas alcohólicas (ver Tabla 12).

Tabla 12

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Externos Claves	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
1. Aumento nuevos mercados	0.08	4	0.32
2. Establecer alianzas	0.09	2	0.18
3. Hábitos de compra	0.08	3	0.24
4. Incremento población	0.07	3	0.21
5. Nuevos productos	0.09	4	0.36
6. Cambios en la demanda de algunos productos	0.07	2	0.14
			<hr/> 1.45
Amenazas			
1. Condiciones políticas gubernamentales	0.09	3	0.27
2. Aparición nuevas bebidas	0.09	2	0.18
3. Condiciones económicas	0.09	2	0.18
4. Rivalidad entre competidores	0.09	2	0.18
5. Condiciones medioambientales	0.08	1	0.08
6. Cambios de estilo de vida	0.08	2	0.16
			<hr/> 0.96
	1.00		<hr/> 2.41

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008b. México D. F., México: Pearson.

El puntaje obtenido por el sector de bebidas alcohólicas en la MEFE es de 2.41, lo cual la ubica ligeramente por debajo del valor ponderado total promedio que es 2.5. Este valor por debajo del promedio está influenciado principalmente por la lentitud con la que se responde ante la aparición de nuevas bebidas y los cambios en los estilos de vida de los consumidores.

3.5 La Industria de las Bebidas Alcohólicas y sus Competidores

Una de las valiosas contribuciones realizadas al pensamiento estratégico de la competitividad, la hizo Michael Porter en 1980 con el conocido modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (ver Figura 22), lo cual permite la ejecución del análisis competitivo y la determinación de la estructura y atractivo de la industria donde la organización compete. La naturaleza de la competitividad en un sector puede estar conformada por (a) el poder de negociación de los proveedores, (b) el poder de negociación de los compradores, (c) la amenaza de los productos sustitutos, (d) la amenaza potencial de nuevos competidores entrantes y (e) la rivalidad existente (D'Alessio, 2008b).

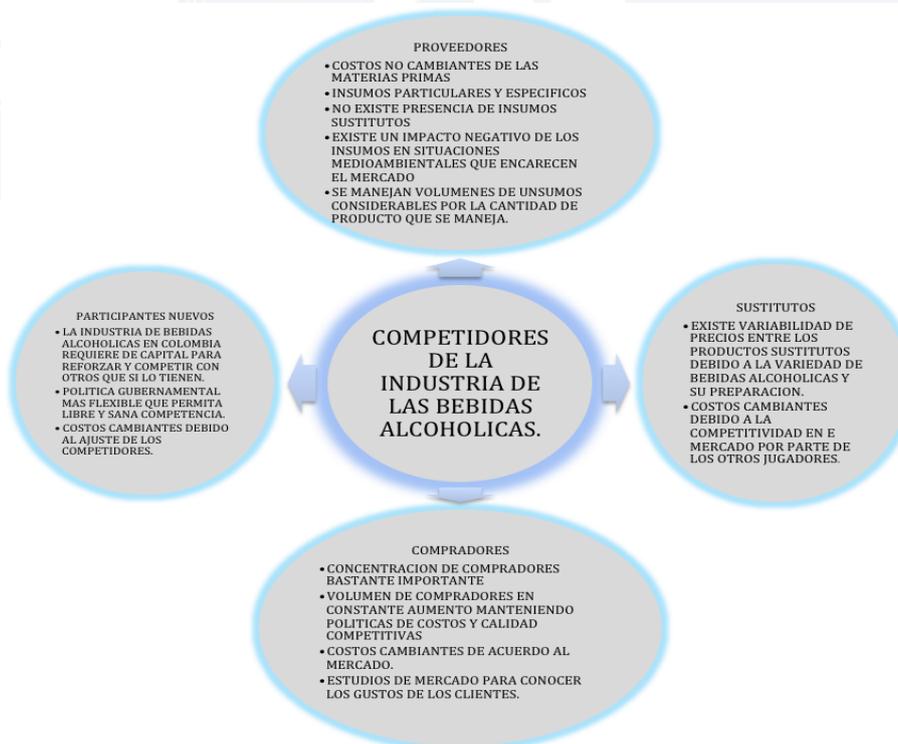


Figura 22. Elementos de la estructura de la industria de bebidas alcohólicas destiladas. Adaptado de “Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas” por M. Porter, 1985.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es limitado, ya que las principales materias primas para la elaboración de los licores nacionales son las mieles vírgenes y la melaza, los derivados de la caña de azúcar, como su jugo, la "miel" virgen (sirope de caña) y las melazas; los cuales contienen un gran número de minerales y compuestos orgánicos aparte de la sacarosa. Dentro de los principales proveedores de estas y otras materias primas como tapas, cintas, cajas y botellas; la industria de bebidas alcohólicas cuenta con (a) Guala Closures de Colombia LTDA, (b) Cristalería Peldar S.A., (c) Litocenco, (d) Papelsa Papeles y Cartones, (e) 3M Colombia, (f) Cubas y Barriles de Colombia S.A. y (g) los ingenios tales como Incauca, Manuelita, San Carlos, Providencia, Riopaila, entre otros. Los compuestos orgánicos obtenidos en estas plantaciones son esenciales en la producción del ron, ya que muchos de los sabores y aromas característicos de los rones se originan en ellos; por lo tanto, los factores medioambientales inciden de manera significativa en los procesos de obtención de esta materia prima y por consiguiente en sus precios; aunque los costos regularmente no fluctúan considerablemente debido a la oferta importante de materias primas nacionales. Otras de las materias primas son por supuesto el agua, esencias, aditivos y estabilizadores. En el caso del agua, la mayoría de las empresas licoreras poseen sus propia Planta de Tratamiento de Agua Potable (PTAP), con lo cual demuestran su autosuficiencia y garantizan sus productos en el mercado, que constituyen insumos muy particulares y específicos que no afectan el mercado.

Las licoreras que no poseen procesos de destilación para obtener sus alcoholes debido a que no poseen las licencias especiales para hacerlo, compran estos destilados en otros países o en el mercado nacional, por lo cual podrían verse afectadas por el mercado interno.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es alto, debido al aumento de la variedad de licores nacionales e importados, sin contar con cerveza y vinos. Los clientes o compradores poseen un poder adquisitivo cada vez mayor, debido a los siguientes factores: (a) el dinamismo de la economía nacional, (b) los canales de distribución que utilizan cada una de las empresas que participan en el mercado de las bebidas alcohólicas en Colombia, de manera que llegan a sus clientes más fácilmente y (c) el incremento de la participación de las cadenas de supermercados, cuyas políticas de precios y volúmenes buscan engrandecer a sus clientes potenciales y por ende, al mercado. Por otro lado, se está llevando el producto al consumidor mediante todas y cada una de las distribuidoras departamentales que tienen convenios con las licoreras directamente, estas a su vez lo distribuyen libremente en la región de la cual forman parte, de modo que no se espera que el consumidor llegue a buscarlo, lo cual es un valor muy atractivo para los clientes. Además, la exigencia del mercado eleva la presión sobre las empresas y esto a su vez hace que establezcan nuevas estrategias y se sientan obligadas a mejorar constantemente su competitividad a través de productos innovadores y de alta calidad. Las diferencias de los productos en el mercado hace que tengan una sensibilidad de precios competitivos, los cuales pueden ser muy atractivos para el consumidor final, y en tal situación, desempeña un papel importante la identidad de marca del producto, la cual deberá ser conocida por los consumidores y de esa manera se genere la fidelidad hacia el mismo, a través de un impacto en calidad y rendimiento de la bebida.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Según las características de compra de las bebidas alcohólicas por parte del consumidor, determinadas por momentos específicos de consumo, y teniendo en cuenta que el 99.88% del mercado está representado por aguardiente anisado y ron, productos principales de la industria de bebidas destiladas en Colombia; se puede establecer que

cualquier otro tipo de bebida alcohólica que sea preferida por el consumidor al momento específico de consumo, es una bebida sustituto. La mayoría de estas bebidas no son producidas por la industria, de allí que se considera como sustituto a todas aquellas bebidas alcohólicas no destiladas, así como las destiladas e importadas, tales como: (a) la cerveza, (b) el vino, (c) el whisky, (d) el vodka, (e) el brandy, (f) el coñac, entre otros. Se puede considerar la amenaza de productos sustitutos como alta, ya que las bebidas antes mencionadas se producen nacionalmente o son importadas sin restricciones desde el exterior. Solamente los licores importados manejan alrededor del 15 % del mercado nacional. En esta etapa juegan un papel importante los precios de cada bebida, ya que el poder adquisitivo de cada persona es completamente diferente. Los costos de los productos sustitutos son cambiantes en el tiempo, debido a las políticas de mercadeo de los otros competidores; los cuales se evalúan entre ellos mismos con el fin de propender a formular estrategias de penetración que conlleven a eliminar competidores sanamente, a través de la compra de sus sustitutos.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

La participación en el mercado colombiano de nuevos competidores en la industria de las bebidas alcohólicas se puede analizar desde dos puntos de vista: (a) bajo el monopolio rentístico y (b) bajo la abolición del mismo. La apertura de nuevas industrias en el sector está determinada por cada departamento, tal como lo exige el marco constitucional mediante el Artículo N° 336 de la Constitución Política de Colombia, el cual señala que “la organización, administración, control y explotación de los monopolios rentísticos estarán sometidos a un régimen propio, fijado por la ley de iniciativa gubernamental” (Cap. I. De Las Disposiciones Generales), lo cual impide claramente una libre y leal competencia. Se presenta un caso contrario con la abolición del monopolio departamental, en el cual se tiene la oportunidad de iniciar nuevas empresas productoras de bebidas alcohólicas, lo que posibilitaría una economía

de libre mercado, donde la oferta y la demanda regulen los precios y la alta competitividad y globalización de los mercados. Además, el Gobierno Nacional, a través de el Viceministerio de Desarrollo Empresarial adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia es el responsable de (a) apoyar los procesos de emprendimiento en el país, (b) asesorar al Ministerio en la formulación de las políticas del sector administrativo y (c) implementar la estrategia de desarrollo empresarial, de productividad y competitividad, de Mipymes, turismo y regulación; de conformidad con los lineamientos señalados por los consejos superiores de micro, pequeña y mediana empresa; mediante la promoción y aplicación de leyes como (a) la Ley 1014 promulgada en el año 2006 , que fomenta la cultura del emprendimiento; (b) la Ley 590 promulgada en el año 2000, la cual promueve el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas; la Ley 905 promulgada en el año 2004, que modifica algunos aspectos de la Ley 590; la Ley 1429 promulgada en el año 2010 , denominada la Ley de primer empleo, entre otras. Este importante marco legal facilita actualmente la creación de empresas productoras de bebidas alcohólicas como la de cerveza y de vino, las cuales están fuera del monopolio.

Los nuevos participantes en el sector de las bebidas alcohólicas en Colombia deberán contar con el suficiente capital para (a) establecer nuevas marcas en el país, (b) establecer canales de distribución de los productos que entrarán a competir y (c) evaluar si el acceso a los insumos necesarios para sus procesos son limitados o no. Diseñar los productos a bajo costo puede ser o no una barrera de entrada al mercado nacional.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad de los competidores es demasiado alta, debido a dos razones fundamentales: (a) al consumo masivo de estas bebidas y (b) a la publicidad de cada una de las empresas que participan en el sector, con el fin de cumplir sus metas propuestas y acaparar gran parte del mercado. Empresas como Diageo, conglomerado británico, que tiene

presencia en el mercado colombiano, anunció planes para invertir más de US \$1,500 millones en los próximos cinco años en la producción de whisky para satisfacer la creciente demanda de los mercados emergentes. Aunque la inversión no se hace directamente en Colombia, las inversiones que Diageo realiza, por ser una multinacional, tienen sus efectos en los países en los que distribuye; especialmente a los que van dirigidas sus estrategias de mercado. Con la inversión del grupo en la producción de whisky escocés en los próximos cinco años, se espera crear cientos de empleos y ayudar a cumplir la creciente demanda de los mercados emergentes de Asia, América Latina (dentro de los cuales se encuentra Colombia) y África. En cuanto al mercado interno, la competencia de las fábricas productoras se maneja de acuerdo a los planes promocionales y publicitarios a nivel nacional; además, realizan su inversión de acuerdo a las características del mercado en cada región. Del mismo modo, cada comercializador realiza la inversión en cada departamento donde distribuye, siempre y cuando los gobiernos departamentales otorguen los permisos para la introducción y comercialización de aguardiente o ron en cada uno de sus departamentos, como es el caso de la Fábrica de Licores de Antioquia (FLA), que con una inversión de US \$100 millones en los próximos cinco años, se prepara para otros 40 años de operación, con los más altos estándares de calidad, que le permitirán, no solo atender el mercado nacional frente a los distintos tratados de libre comercio, sino posicionarse como empresa líder en la producción mundial de licores (“Innovación y tecnología claves para la FLA”, 2012).

Los aspectos abordados indican lo dinámico y competitivo que es el sector de las bebidas alcohólicas, no solo en Colombia, sino a nivel mundial, ya que busca mantener los costos fijos de operación y demostrar el valor agregado de cada uno de los productos con el fin de concentrarlos y equilibrarlos en el mercado. Estos factores son fundamentales, pues pueden afectar la rivalidad si los competidores no tienen en cuenta o manejan, además de la

fluctuación de los costos, la diversidad de competidores y el inminente crecimiento de la industria.

3.6 La Industria de las Bebidas Alcohólicas y sus Referentes

Las empresas que componen este sector no tienen ninguna empresa o compañía como referente en el ámbito nacional, ya que son líderes del mercado en su área, no hay estándares nacionales para la producción de vinos o son empresas gubernamentales. Por lo tanto, manejan sus propios estándares de calidad y comercialización en base al Decreto Ley N° 3075 promulgado en el año 1997. En las empresas líderes del mercado, el nivel tecnológico está a la vanguardia de la tecnología internacional, mientras que las empresas pequeñas se comparan con estas para actualizar su proceso de producción.

Entre las industrias de licores, la única que tiene como referente a la FLA es la Industria de Licores del Valle, por los volúmenes de ventas que maneja a nivel nacional. A nivel internacional, la Industria de Licores de Caldas, para la producción del Ron; tiene como referente a la Compañía Licorera de Nicaragua S.A. (Ron Flor de Caña). Las demás licoreras por ser empresas grandes y líderes en el mercado en ventas y tecnología implementada, no tienen referente, e incluso cuentan con sus propios productos que los caracterizan.

Las empresas productoras de vinos como Pedro Domecq y Casa Grajales cuentan con estándares internacionales para la elaboración de sus propios productos y tienen como referente a (a) Isabella Storilli, España; (b) Jucosol, Chile - empresa exportadora de mostos y vinos y (c) Río San Juan S.A. , Argentina – empresa dedicada a la elaboración y exportación de vinos y mostos concentrados de uvas. Además, cuentan con asesorías técnicas de dichas empresas y cuando se hace necesario, con la contratación laboral de enólogos especializados para el mejoramiento de la calidad de los productos.

Ciclo de Vida Industria Bebidas Alcohólicas Destiladas



Figura 23. Ciclo de vida de la industria de bebidas alcohólicas destiladas. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008b. México D. F., México: Pearson.

3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz de Perfil Referencial (MPR)

El valor de 2.75 (ver Tabla 13) obtenido para las fábricas de licores departamentales es el segundo más alto en comparación a los valores obtenidos para los otros tres competidores. Este valor relativamente cercano, está sustentado en el hecho del monopolio, sin embargo de no ser así sería interesante observar que los otros competidores, como las cervezas nacionales, dan alto valor a temas como (a) la inversión publicitaria, (b) la lealtad del cliente, (c) la competitividad en precios y (d) la diversidad de productos. Con una consideración de posibles escenarios y análisis de los competidores, se puede definir aquellos factores claves de éxito, en los cuales se requiere enfocar acciones para fortalecerse por encima de ellos; garantizando la presencia, rentabilidad y participación en el mercado.

Tabla 13

Matriz Perfil Competitivo de la Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia (MPC)

Factores Clave de Éxito	Industria Destilera Colombiana			Productos Importados		Cerveceras Nacionales		Nuevos Competidores	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Participación de mercado.	0.20	4	0.80	2	0.40	4	0.80	1	0.20
2 Calidad del producto.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10
3 Competitividad de precios.	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
4 Canales de ventas.	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40	1	0.10
5 Inversión Publicitaria.	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20
6 Capacidad financiera.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	2	0.10
7 Lealtad del cliente.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10
8 Rentabilidad.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10
9 Diversidad de Productos.	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
10 Contrabando y Adulteración.	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30
Total	1.00		2.75		2.7		3.45		1.8

Nota. Valor: 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008b. México D. F., México: Pearson.

Respecto de los referentes, se ha considerado países productores de bebidas alcohólicas destiladas similares a las del sector colombiano analizado (ron y aguardiente). En este sentido, se ha considerado a México como líder reconocido a nivel mundial en la producción de Tequila, el cual está muy bien posicionado a nivel mundial en los diferentes mercados en que se encuentran presente, por otro lado, también se ha considerado a Puerto Rico con la producción de ron, cuyo desarrollo en los mercados externos es muy importante, y finalmente, se puede observar que República Dominicana tiene gran reconocimiento por su industria de ron, la cual a nivel mundial; tiene posicionado este producto en diferentes marcas muy conocidas en el medio. Al respecto se presenta la Tabla 14.

Tabla 14

*Matriz Perfil Referencial de la Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia**(MPR)*

Factores Clave de Éxito	Colombia		México		Puerto Rico		Rep. Dominicana		
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Asociatividad e Institucionalidad.	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2 Calidad del producto.	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45
3 Competitividad en costo de producción.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
4 Incremento de la demanda nacional.	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20
5 Infraestructura exportadora.	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
6 Capacidad de producción.	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.45
7 Tecnología utilizada.	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10
8 Participación en el mercado mundial.	0.15	1	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
9 Capacidad de destilación.	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Total	1	2.1	3.1	3.1	3.35	3.1	3.1	3.1	3.1

Nota. Valor: 4: Fortaleza mayor, 3: Fortaleza menor, 2: Debilidad menor, 1: Debilidad mayor. Adaptado de “Plan Estratégico de la Región Callao”, por Y. Arellano, O. Franco, R. Lavalle, M. Montenegro, R. Urdanivia, 2011.

3.8 Conclusiones

El Análisis Tridimensional de las Naciones expone la relación de intereses del país frente a la industria de las bebidas alcohólicas y la situación global del sector a través de la evaluación cuidadosa de tres grandes dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales que hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno.

Se han identificado intereses nacionales en relación con otros países, los cuales pueden afectar directa e indirectamente al sector de la industria de las bebidas alcohólicas en Colombia, tales como: (a) aperturas comerciales (TLC), (b) cambios climáticos y desastres naturales, (c) estabilidad económica, (d) paz y seguridad, (e) narcotráfico y terrorismo y (f) pobreza y desigualdad.

Los clientes o compradores poseen un poder adquisitivo cada vez mayor, debido al dinamismo de la economía nacional. Los canales de distribución que utilizan cada una de las empresas que participan en el mercado de las bebidas alcohólicas en Colombia llegan a sus clientes más fácilmente, debido al incremento de la participación de las cadenas de supermercados, a sus políticas de precios y volúmenes, de modo que buscan la manera de engrandecer a sus clientes potenciales y por ende el mercado.

Para cumplir con los principios de desarrollo sostenible y las disposiciones legales vigentes, en especial las relacionadas con el deber del estado de proteger la diversidad e integridad del ambiente; la industria de bebidas alcohólicas destiladas fomenta la sensibilización a través de la implementación de actividades medioambientales educativas que ayuden a incentivar al desarrollo de una responsabilidad ambiental integral.

En síntesis, la industria de bebidas es un sector que a pesar de haber sufrido los embates de “la ola invernal”, muestra cifras de crecimiento y se constituye como un sector que se está adaptando a las crecientes necesidades y exigencias de los consumidores y a la competencia cada vez más fuerte de los mercados internacionales.

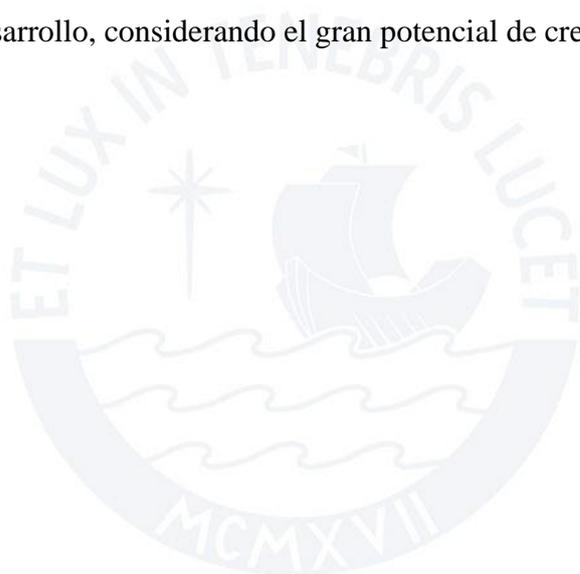
La industria de alimentos y bebidas representa más del 20% de la industria total nacional, y está compuesta por los sectores de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas. En el caso de los licores, vinos, aperitivos y similares, cuando la mercancía es destinada al consumo en el mismo departamento; el productor debe colocar las estampillas o señales, como condición para disponer de sus productos, con excepción de las mercancías producidas por las licoreras departamentales.

Con respecto a la demanda, los países que menor consumo presentan son los siguientes: (a) El Salvador, 38.9 %; (b) México, 29.1 %; (c) Nicaragua, 23 %; (d) Costa Rica, 17 % y (e) Brasil, 10.9 %. La población de abstemios presenta los siguientes

resultados: (a) Colombia, 4.2 %; (b) República Dominicana, 5.6 %; (c) Perú, 6.1 % y (d) Venezuela, 6.7 % (Sojo & FLACSO, 2012).

El ingreso de nuevos competidores, originados en países industrializados, permite ver claramente su poder y su interés por acceder a porciones interesantes de los nuevos mercados, dada su capacidad y experiencia, por ello, sus directrices consideran la asignación y dedicación de recursos considerables destinados a estrategias y actividades de promoción y mercadeo.

Los nuevos competidores, provenientes de corporaciones globales, buscan un mayor crecimiento y rentabilidad en los mercados a los que acceden, por eso dedican importantes cantidades de recursos en mercados emergentes de alcohol en aquellas economías en desarrollo, considerando el gran potencial de crecimiento.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En los procesos de planeación estratégica para la industria de las bebidas alcohólicas en Colombia, la evaluación interna es una herramienta fiable y eficaz en el apoyo a las políticas y controles de gestión, ya que proporciona información sobre la cual la industria de bebidas alcohólicas puede actuar para mejorar su desempeño y competitividad frente a los cambios que se avecinan. La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, y esta se puede realizar a través de siete áreas fundamentales: (a) administración y gerencia, (b) *marketing* y ventas, (c) operaciones y logística. Infraestructura, (b) finanzas y contabilidad, (d) recursos humanos, (e) sistemas de información y comunicaciones, y (f) tecnología e investigación y desarrollo (D'Alessio, 2008b).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La industria de las bebidas alcohólicas destiladas es uno de los sectores más importantes y dinámicos en Colombia, de modo que se encuentra regulado por la misma Constitución Política, la cual otorga a los departamentos, el monopolio en la producción y en la comercialización. Dicha prerrogativa se ejerce sobre las bebidas legalmente denominadas como licores destilados, que son aquellas bebidas, cuyo origen es la caña de azúcar, y provienen tanto de la producción nacional como la importada. No se aplica a bebidas de menos de 20 grados como el vino y la cerveza, o superiores a 35 grados como el whisky y el vodka. Entre los productos más comúnmente explotados en Colombia a través de monopolio están los licores destilados anisados (aguardiente) y los rones añejos. Así mismo, cada departamento es autónomo para decidir si permite la entrada a su territorio de las bebidas alcohólicas susceptibles al monopolio, y para elegir si su explotación la hace directamente o mediante concesiones a licoreras particulares. Por esta razón, los departamentos pueden

impedir la entrada a sus respectivos mercados de cualquier tipo de licor regulado que consideren una competencia para sus productos.

Actualmente, la industria de las bebidas alcohólicas en Colombia se encuentra agrupada en dos grandes gremios. La Asociación Colombiana de Industrias Licoreras (ACIL) está integrada principalmente por (a) la Unidad de Licores del Meta, (b) la Industria Licorera de Caldas, (c) la Industria de Licores del Cauca, (d) la Fábrica de Licores de Antioquia, (e) la Fábrica de Licores del Tolima, (f) la Fábrica de Licores del Valle, y (g) la Empresa de Licores de Cundinamarca, y cuenta con más de 88 distribuidores nacionales y más de 37 internacionales asociados como (a) el consorcio Licosabana LTDA., (b) Discurramba, (c) Distanco S.A., (d) la Distribuidora de licores de los Andes, (e) Empresar, (f) Licosinú S.A., (g) Populares LTDA, (h) Representaciones Continental S.A., (i) Santana Liquors, (j) Sulicor, (k) Sultana del Valle, (l) UT Comercializadora Logística Integral S.A., entre otras. Por otra parte, la Asociación Colombiana de Importadores de Licores y Vinos (ACODIL), reúne a todas las empresas importadoras de vinos y licores del mercado nacional. Existen otras licoreras de propiedad de los departamentos, que no ejercen la producción; sin embargo, sus productos son elaborados por otras licoreras departamentales mediante acuerdos de producción (maquilas). De igual forma, estas licoreras pertenecen a la ACIL. Los comercializadores mayoristas, minoristas y de grandes superficies que importan directamente bebidas alcohólicas forman parte de ACODIL.

En el mercado de los licores a nivel nacional y departamental, se encuentran los siguientes agentes económicos identificados, los cuales se podrán observar más adelante en la Figura 24.

- Productores oficiales: Son las licoreras departamentales que elaboran sus propios licores o los de otros departamentos.

- Contratistas privados: Son aquellos que por medio de un modelo de concesión exclusiva u otro similar, elaboran los productos que son propiedad de los departamentos.
- Adulteraciones: Explicar
- Productores privados: Son aquellos que elaboran sus propias marcas de productos no monopolizados.
- Consumidores Finales

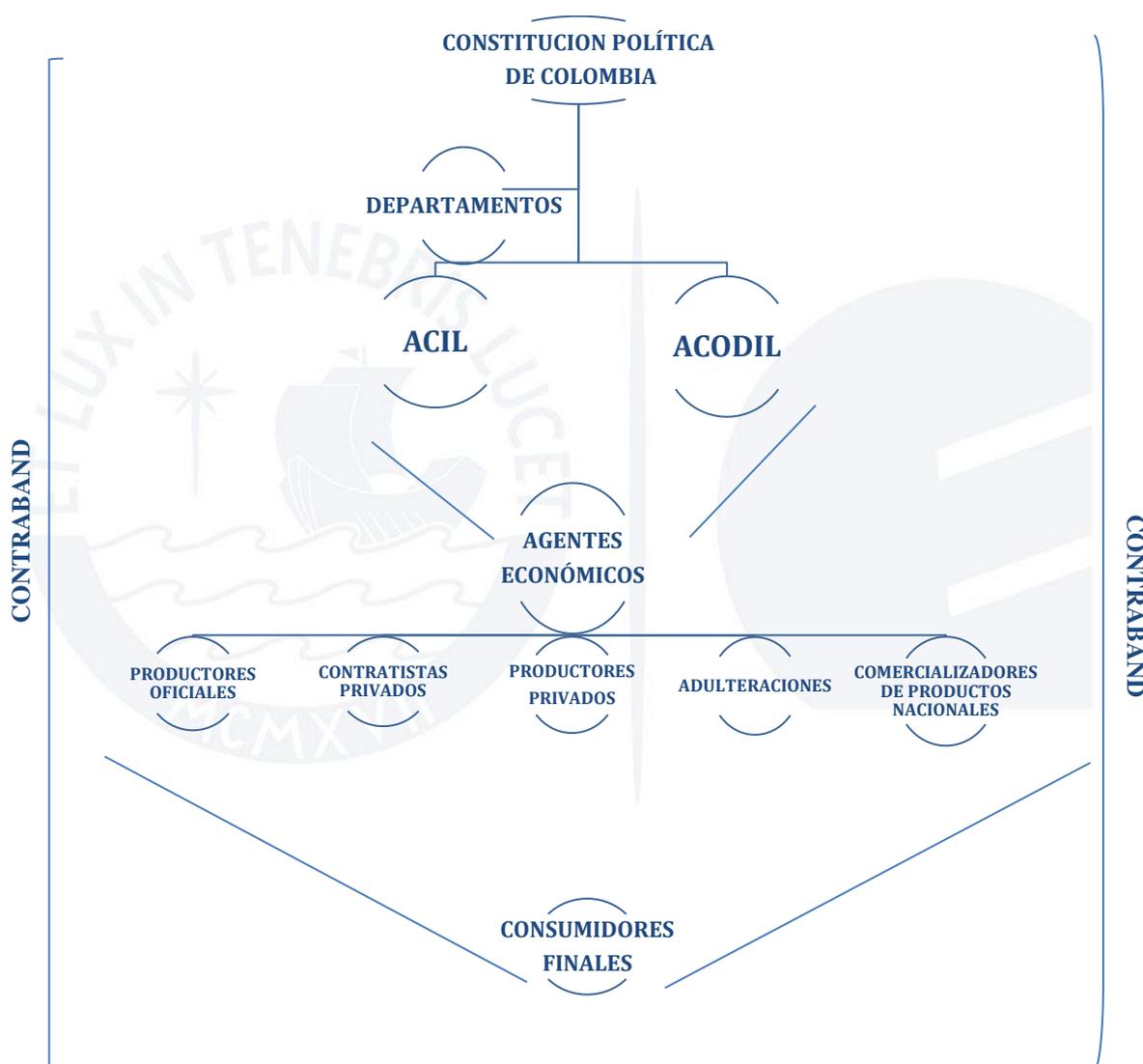


Figura 24. Organización Administrativa de las Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El *marketing* y las ventas son el eje principal que mantiene una compañía, los cuales le permiten establecer principios clave para el crecimiento de la economía. Son entendidos como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores, a través de la educación de la oferta de bienes y servicios de la industria de las bebidas alcohólicas; cuya función es vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización (D'Alessio, 2008b), de modo que el sector tendrá que establecer políticas y estrategias competitivas que afronten la privatización de las industrias estatales y por ende la abolición de los monopolios. En efecto, el *marketing* y ventas tendrán que ir direccionados hacia cada licorera, así como al público en general, en cuanto a la innovación de los productos ofrecidos.

La situación actual de la industria de las bebidas alcohólicas en Colombia está más dinámica que nunca. Los importadores siguen invirtiendo en sus marcas y desarrollando campañas de acercamiento al consumidor, mientras que los fabricantes locales siguen analizando el público objetivo para ver si logran recuperar el terreno perdido y por ende, encontrar nuevos consumidores para el aguardiente y el ron; ya que no es un secreto que mientras el consumo de licores importados como el whisky y los vinos crece anualmente en promedio de 27.7% y 12.3%, respectivamente; el consumo de aguardiente registra una caída de 30%, al pasar de 140 millones de botellas vendidas en el año 1994 a 98.9 millones de botellas vendidas el año 2011. Este hecho ha generado un conflicto en las empresas locales, cuya primera acción ha sido el cierre de fronteras para la comercialización de las marcas en algunos departamentos del país.

La visión de las licoreras nacionales es defender su territorio con el diseño de campañas publicitarias y el relanzamiento de los productos, en base a los estudios que determinen las expectativas del consumidor. Así lo hizo Néctar y su distribuidor

Representaciones Continental, en años pasados con el relanzamiento de su marca y el desarrollo de una estrategia comercial que implicó inversiones por COP \$10,000 millones en Bogotá y Cundinamarca.

Las licoreras estatales están haciendo inversiones importantes con el único fin de fortalecer sus productos y posicionar sus marcas tanto a nivel nacional como internacional; este es el caso de la FLA que demostró que (a) la innovación, (b) el desarrollo de nuevos productos, (c) la estrategia de mercado y (d) la estrategia comercial han tenido un efecto positivo para la licorera, porque detalla el consumo de los clientes. Las estrategias y políticas de innovación y el desarrollo de nuevos productos, al igual que el fortalecimiento de las marcas son la mejor carta de presentación que tienen las licoreras departamentales como la FLA y la Industria Licorera de Caldas, quienes se han ganado los más importantes premios en el mundo en los últimos años: (a) El Concurso Mundial de Bruselas, (b) el Monde Selection y (c) el International Taste Quality Institute (ITQI) and Superior Taste Award, y se posicionaron a la altura de los licores más importantes del mundo. La FLA no solo es una fábrica local, sino también internacional, que compite con las más grandes licoreras del mundo y ha logrado importantes ventas y mercados en Centroamérica (Panamá y otros países de esa región), en Sudamérica (Ecuador y Perú) y en Norteamérica (Estados Unidos, con presencia en más de 35 estados) y además posee operaciones de ventas en Europa, tales como España y Reino Unido; no obstante, Estados Unidos y España son los mercados internacionales más grandes para la licorera.

Supersalud (2011), atribuye el aumento de consumo de licores nacionales a la capacidad de las empresas para promover los productos a través de la publicidad y por el perfil del bebedor colombiano. Al respecto, señaló que “en el país salta a la vista que en muchas casas hay capacidad adquisitiva para comprar licores por encima del mercado”. Además, advierte que el consumo puede ser mayor porque no todas las licoreras reportan sus

ventas reales, e incluso existe en el país una producción clandestina de licor en sectores populares.

El consumidor. Según el estudio de la ACIL (2010), el gremio de la industria licorera, existen diferentes perfiles de los bebedores de acuerdo a la región en donde viven. De acuerdo a los patrones de consumo de aguardiente destacó que “las primeras experiencias de consumo de bebidas alcohólicas están asociadas claramente al grupo de referencia del sujeto en ese momento de la vida”, sin embargo, exceptuó el caso de Medellín, en donde la mayoría de los “ritos de iniciación” de los consumidores de alcohol son realizados en familia.

Según el estudio, en el caso de los hombres, las primeras experiencias de consumo están asociadas (a) a la curiosidad de saber qué es el estado de embriaguez y (b) al deseo de afianzar el rol masculino y las relaciones con sus padres y amigos. En el caso de las mujeres, la ACIL resaltó que el principal factor de consumo de bebidas alcohólicas es la necesidad de inclusión en grupos sociales. El estudio demuestra el carácter machista que existe frente al consumo de alcohol y destaca que mientras que los hombres que beben grandes cantidades de licor son aceptados socialmente; las mujeres requieren de mayor autocontrol porque sus comportamientos son socialmente reprobados (ACIL, 2010).

Según el análisis realizado entre hombres y mujeres, de 18 a 64 años, de diferentes ciudades del país; se encontró que el 52.8 % de las mujeres, afirmó que el whisky era para gente sofisticada y con estilo. En la misma línea opinó otro 51.6 % de mujeres, que afirmó que tomar un buen whisky representaba un símbolo de estatus. Es evidente que los cambios sociales están transformando las esferas tradicionalmente masculinas, de manera que la preferencia de las mujeres por licores como el whisky está relacionada con la incursión femenina en el mundo de los negocios y con el poder y la libertad de elegir de acuerdo con sus propios gustos e intereses.

Esta nueva actitud social demuestra que, además de que la mujer está ganando espacios en las esferas masculinas, sus hábitos y gustos también empiezan a compartirse. "La idea de ellas no es feminizar lo masculino sino crear tendencias femeninas con base en un mundo antes prohibido para ellas".

Además, los estudios realizados revelan que cinco de cada 10 mujeres han tomado whisky en los últimos 12 meses, por encima de otros licores que se consideran más femeninos, como el vino, ya que cuatro de cada 10 mujeres declaran haber tomado una copa de este licor el último año.

El *marketing* debe intervenir en todos aquellos aspectos en los que la empresa tiene influencia directa sobre el mercado, es así como en los años 60, Jerome McCarthy propuso la existencia de lo que llamó las "4P de Marketing", que incluía las variables de (a) producto, (b) precio, (c) punto de venta y (d) promoción (Arellano, 2010). Al respecto se presenta la Figura 25.



Figura 25. La función de la mezcla de marketing. Tomado de "Marketing: Enfoque América Latina, 2010", por R. Arellano, 2010. México D. F., México: Pearson.

Precio. Es el valor acordado entre dos partes que quieren obtener un beneficio mediante el intercambio de bienes o servicios. Se define además, como el contrapeso entre lo que la empresa ofrece al consumidor y lo que este estará dispuesto a dar a cambio (Arellano, 2010).

El precio de las bebidas alcohólicas en Colombia no es una variable que pueda ser manipulada de forma importante por parte de los productores o comercializadores, ya que los impuestos son constantes y muy altos y dependen del grado alcoholimétrico de la bebida. Estos impuestos están establecidos por la Ley 788 promulgada en el año 2002, los cuales se incrementan anualmente de acuerdo al índice de precios al consumidor (IPC), que en la mayoría de los casos representan aproximadamente el 75% del precio final del producto. Por ejemplo, para productos que tienen hasta 35° grados de contenido alcoholimétrico, la tarifa es de COP \$272 por cada grado; para productos de más de 35° grados de alcohol, la tarifa es de COP \$446 por cada grado alcoholimétrico (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2011). Las comercializadoras presentan sus precios al consumidor final, sumando el costo de la base del producto, más el impuesto.

Producto. El producto es todo aquello que la empresa hace o fabrica para ofrecer al mercado y satisfacer las necesidades de los consumidores (Arellano, 2010).

La industria de las bebidas alcohólicas en Colombia, como se ha dicho anteriormente, es un sector bastante dinámico; teniendo en cuenta la alta oferta de productos ya existentes, así como, de nuevos productos que constantemente se le está ofreciendo al consumidor final. Las empresas estatales destinadas a la producción de licores bajo el monopolio departamental, en convenio con sus distribuidores y comercializadores, se han preocupado por incentivar el consumo del aguardiente y del ron a nivel nacional. En el caso del aguardiente, hacia el año 1950 nace Aguardiente Cristal y gracias a los procesos de investigación de mercados se logra innovar en el aguardiente sin azúcar, dirigido a las mujeres que buscan bebidas que no hagan tanto daño al día siguiente y que tengan un sabor más agradable para el paladar (ver Figura 26).



Figura 26. Presentación de marca del Aguardiente Cristal. Tomada de Comoriente S.A. Comercializadora Nacional, 2012.

Cada una de las licoreras, preocupadas en todos los procesos competitivos con las demás empresas, también buscan innovar en sus productos a través de una gran variedad de estrategias que se proponen atraer al público en general, como es el caso de (a) la Fábrica de Licores del Tolima, con su Aguardiente Tapa Roja Clásico y su propuesta con el Aguardiente Tapa Roja sin Azúcar (ver Figura 27) y (b) la FLA, con sus diferentes presentaciones de Aguardiente Antioqueño (ver Figura 28).



Figura 27. Presentación de marca del Aguardiente Tapa Roja. Tomado de “Presentación de la Competencia”, por Industria Licorera de Caldas, 2012a.

En la industria de bebidas alcohólicas, es posible encontrar productos para todos los gustos. Por ejemplo, el licor de Aguardiente Tapa Roja ICE es refrescante y está dirigido a gente de espíritu joven, pues es un aguardiente único que tiene un toque de mentol que da una inigualable sensación de frescura; es el aguardiente preferido por los jóvenes tolimenses que buscan nuevas sensaciones. Se presenta en un envase moderno e impactante y está elaborado con 24 grados alcoholimétricos (Fábrica de Licores del Tolima, 2012).



Figura 28. Presentación Aguardiente Antioqueño. Tomado de “Productos Colombianos”, por Clicksupermarket, 2012. Recuperado de http://www.clicksupermarket.cl/popup_image.php?pID=133

Además de las bebidas alcohólicas anteriormente mencionadas, se puede observar que este sector ofrece otras alternativas como (a) el Aguardiente Blanco del Valle, de la Industria de Licores del Valle; (b) el Aguardiente Néctar, de la Fábrica de Licores de Cundinamarca, (c) el Aguardiente Extra, de la Industria Licorera de Caldas; entre otros como ronones (ver Figura 29), cremas, licores, etc. La innovación de productos es clave para las empresas, debido a que (a) permite ganar participación en mercados antes inexistentes, (b) ayuda a incrementar el nivel de ventas totales cuando otros productos o categorías decrecen, (c) establece ventajas competitivas ante otros jugadores, a través de un cambio en el direccionamiento estratégico que lo fortalece competitivamente. Un modelo de innovación, se puede observar en productos tales como el Nuvo (ver Figura 30), que es el primer licor espirituoso espumoso del mundo. Este tipo de alternativas hacen migrar a los consumidores hacia este y otros licores y evidencian el dinamismo del mercado de las bebidas alcohólicas y fortalecen a las empresas que saben prepararse para estas amenazas, siendo más productivos y creativos.



Figura 29. Presentación Ron Viejo de Caldas. Tomado de “Producto Invitado: Ron Viejo de Caldas”, por Revista La Barra, 2012. Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/Edicion-29/producto-invitado/ron-viejo-de-caldas-el-ron-de-los-que-saben.htm>



Figura 30. Presentación Nuvo. Tomado de “Vodka Nuvo”, por Barman in red y exquisito, 2012. Recuperado de <http://barmaninred.blogspot.com/2011/11/vodka-nuvo-lemon.html>
<http://www.exquisito.me/article-vodka-nuvo-87117394.html>

La marcada variedad de productos como el whisky, la cual va creciendo paulatinamente, debido a sus estrategias de penetración en los mercados también hacen que sea más fuerte la industria (ver Figura 31).



Figura 31. Presentaciones de Whiskies. Tomado de “History of Great Scotch Whisky from Scotland”, por Nutritional Wellness, 2012. Recuperado de <http://nutritionalwellness.us/healthy-drinks/history-of-great-scotch-whisky-from-scotland-141.html>

Plaza. La industria de las bebidas alcohólicas en Colombia es un sector al cual se le ha permitido, de manera legal, distribuir y adquirir todos sus productos libremente, siempre y cuando los consumidores sean mayores de 18 años; a diferencia de otros países en donde se encuentran restricciones para la distribución y la venta. Es necesario mencionar los canales de distribución, que son el conjunto de empresas o individuos que adquiere la propiedad, o participa en la transferencia desde el fabricante hasta el consumidor final, de este proceso se deriva su importancia (Arellano, 2010).

Las decisiones sobre el canal de distribución o comercialización se encuentran entre las más importantes que debe tomar la administración, pues afectan de manera directa todas las demás decisiones de *marketing*. La mayor parte de los productores utilizan intermediarios para llevar sus productos al mercado y tratar de organizar un canal de distribución. La razón del uso de intermediarios se explica, en gran medida, por su mayor eficiencia para poner los bienes a disposición de los mercados meta; por medio de (a) sus contactos, (b) su experiencia, (c) su especialización y (d) su escala de operaciones. Por lo general, ofrecen a la empresa productora más de lo que esta puede lograr por sí misma.

Desde el punto de vista del sistema económico, el papel de los intermediarios radica en transformar el surtido de los productos de los fabricantes en el surtido que desean los clientes. Los fabricantes elaboran surtidos limitados de productos en grandes cantidades, pero los consumidores desean amplios surtidos de productos en pequeñas cantidades. En los canales de distribución, los intermediarios compran las grandes cantidades de los fabricantes para dividirlos en las cantidades pequeñas y los surtidos más amplios que desean los consumidores. Con ello, desempeñan un papel importante, pues hacen que correspondan oferta y demanda. Las estrategias de distribución por parte de la industria van dirigidas a todos los canales disponibles en el mercado, tales como (a) los mayoristas, tienda a tienda (T a T); (b) los horecadis (hoteles, restaurantes, cafeterías y discotecas); (c) los almacenes de cadena y supermercados (*off-premises*) (ver Figura 32) y (d) el canal nocturno (*on-premises*).



Figura 32. Canal de Distribución *off-premises*. Tomado de Comoriente S.A. Comercializadora Nacional, 2012.

Promoción. La necesidad de información se basa en el hecho evidente de que si el consumidor no conoce la existencia de un producto, difícilmente pueda comprarlo. Pero, si conocer un producto es indispensable para comprarlo, el simple conocimiento no es suficiente para incentivar la compra; por ello, la función de la comunicación (promoción) debe ser también persuadir a los consumidores de las ventajas que le otorga este producto

frente a las opciones existentes en el mercado, es decir, los productos competidores (Arellano, 2010).

La promoción de los productos de la industria de las bebidas alcohólicas en Colombia, al igual que la innovación de los productos, es bastante activa, pese a las restricciones que por ley se establecen a la publicidad y a la promoción de las bebidas alcohólicas en el país. Los productores e importadores de bebidas alcohólicas, se encuentran entre los principales anunciantes en los medios de comunicación masivos, en especial en los radiales y escritos; ya que los anuncios en televisión están restringidos para horarios superiores a las 11:00 pm.; franjas, que ya no son tan llamativas a la hora de pautar. Es común en este tipo de empresas que la promoción esté dirigida directamente al consumidor mediante degustaciones, las cuales buscan inducir el consumo del producto por parte del cliente; momentos antes de que este tome la decisión de qué producto consumir. Otra de las formas comunes de promoción utilizadas por la industria consiste en la realización de caravanas y en la realización de espectáculos que inciten el consumo de bebidas alcohólicas.

La comunicación en el punto de venta (P.O.P.) es utilizada ampliamente en la industria y las exhibiciones. El material publicitario para la entrega en el punto de venta (cachuchas, lapiceros, vasos, etc.) es común en la competencia entre los productores y los comercializadores para la adquisición de estos espacios, o en la diversidad del material que se entrega, situación que es aprovechada por los canales, aumentando constantemente los costos de utilización de sus estanterías.

En general, la industria de las bebidas alcohólicas utiliza todas las formas posibles de comunicación de *marketing* para poder competir en un sector tan activo, tales como (a) la publicidad, (b) la propaganda (ver Figura 33), (c) la comunicación directa con el cliente, (d) la comunicación en el punto de venta y (e) la comunicación a través del producto (ver Figuras 34 y 35).



Figura 33. Campaña Publicitaria Ron Viejo de Caldas. Tomado de “Plan Estratégico de Marcas”, Recuperado de Comorient S.A



Figura 34. Botella de Old Parr edición limitada con la firma de Silvestre Dangond. Tomado “Old Parr 12 años toma como imagen a Silvestre Dangond”, por La Bacana Stereo, 2012. Recuperado de <http://labacanastereo.blogspot.com/2012/03/old-parr-12-anos-toma-como-imagen.html>



Figura 35. Edición Especial Aguardiente Antioqueño Mundial Sub-20. Tomado de brandteamupb. Recuperado de <http://brandteamupb.blogspot.com/2011/07/aguardiente-antioqueno-cambia-su-envase.html>

El claro dinamismo del mundo de las bebidas alcohólicas en Colombia, está innovando constantemente en las políticas de *marketing* y ventas para así llegar al público más rápidamente. Se evidencia notoriamente que la industria de las bebidas alcohólicas en Colombia está llegando a sus consumidores finales, mediante todos los medios posibles; de manera que cada vez es más fácil conseguir bebidas alcohólicas al sitio que se va a departir.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La dirección de operaciones considera el diseño, administración y mejora del sistema productivo que crea y produce los bienes y servicios de una compañía. De acuerdo con Wickham Skinner, el área de operaciones es el eslabón perdido de la estrategia empresarial. Esta se encarga de la elaboración de aquello que se considera medular para la empresa, es decir, que el producto o servicio que la empresa vende es su razón de ser; por ello se debe considerar que la estrategia de operaciones esté alineada con las estrategias corporativas y con las necesidades del cliente que se pretende cubrir. En la Figura 36 se muestra un diagrama acerca de la forma en que se interrelacionan los aspectos mencionados (D'Alessio, 2012).

Como se había mencionado anteriormente, en la Industria de las Bebidas Alcohólicas, en Colombia existen actualmente seis industrias licoreras departamentales que fabrican sus propios productos, o realizan maquila a las de otros departamentos: (a) la FLA, (b) la Industria de Licores de Caldas, (c) la Industria de Licores del Cauca, (d) la Industria de Licores de Cundinamarca, (e) la Fábrica de Licores del Tolima, y (f) la Industria de Licores del Valle. Para el análisis de operaciones, se tomaron en cuenta, de forma general, algunos aspectos como (a) la localización, (b) el aprovisionamiento, (c) el almacenamiento y (d) la fabricación, logística y distribución. En este sentido, el sector de bebidas alcohólicas en Colombia presenta las siguientes características:

- Localización geográfica: Las industrias de bebidas alcohólicas se encuentran ubicadas en las capitales de departamento correspondiente: (a) la FLA encuentra ubicada en la ciudad de Medellín; (b) la Industria de Licores de Caldas, en la ciudad de Manizales; (c) la Industria Licorera del Cauca, en la ciudad de Popayán; (d) la Industria de Licores del Valle, en la ciudad de Cali, (e) la Fábrica de Licores de Cundinamarca, en la ciudad de Bogotá y (f) la Fábrica de Licores del Tolima, en la ciudad de Ibagué.
- Materias primas, insumos y recursos: La principal materia prima utilizada por el común de estas factorías de licores es el alcohol etílico ya destilado, el cual es adquirido en el mercado nacional o internacional, cuando la oferta del producto se dificulta. El otro ingrediente principal es el añís. Adicionalmente, para los procesos de embotellado y almacenamiento se hace uso de botellas de vidrio en diferentes presentaciones, empaques plásticos y empaques tipo tetrapack, tapas, etiquetas y para el embalaje final cajas de cartón corrugado. En sus procesos de fabricación se hace uso de energía eléctrica, agua y alcantarillado y algunos pueden utilizar gas natural para alimentar calderas y otros equipos similares, pues suponen un menor costo de consumo.

El suministro de materias primas es vía terrestre y hace uso de empresas de transporte y operadores logísticos a nivel nacional. Después del arribo de los diferentes productos a sus plantas, se llevan a cabo tareas de almacenamiento y de asignación a fabricación de acuerdo a los planes de producción. Estos planes de producción pueden presentar algunos picos a lo largo del año, dependiendo del consumo regional de acuerdo a ciertas épocas del año.
- Empleo de tecnología: En algunos casos, existe un nivel intensivo de automatización de procesos, mientras que en otros, el nivel es intermedio. Casi todas las empresas han realizado inversiones importantes en los últimos cinco años en la adquisición de

equipos, automatización de líneas y mejoramiento de procesos con miras a estar en un nivel medianamente competitivo. Cabe recalcar que algunas licoreras han llevado a cabo estos procesos, en parte de acuerdo a los volúmenes de venta, a las expectativas del mercado y por la presencia de alternativas cada vez más diferentes ; las cuales pueden disminuir su participación en el mercado. A su vez, en todas estas fábricas se llevan a cabo procesos de control de calidad, gestión y aseguramiento de la calidad que requieren de personal calificado y de algunos equipos especializados.

Los planes de producción se determinan en base a la demanda del mercado y a los planes de suministro previstos para los distribuidores. En la producción intervienen procesos de preparación y asepsia de recipientes para mezcla de alcohol, agua purificada, anís, entre otros. Estos procesos conllevan un tiempo de mezcla, de agitación y de residencia para posteriormente ser envasados en otros recipientes que pueden ser los de distribución final o los toneles de almacenamiento, en el caso de producción de ron, el cual requiere un tiempo de añejamiento.

Después del proceso de fabricación, cuando el producto está listo para la distribución, se hace el envío a los distribuidores autorizados o a las empresas con las cuales se han establecido acuerdos para realizar dichas labores. Con el objetivo de ser eficientes y eficaces, estos procesos se han tercerizado y en ningún caso son llevados a cabo por las propias industrias licoreras. De esta forma se han mencionado algunas generalidades referentes a la gestión de materiales, la gestión de transformación y la gestión de distribución física inherentes a los productores de bebidas alcohólicas en Colombia; a continuación en la Figura 36 se muestra un esquema generalizado respecto a las operaciones y logística consideradas por las industrias de licores.

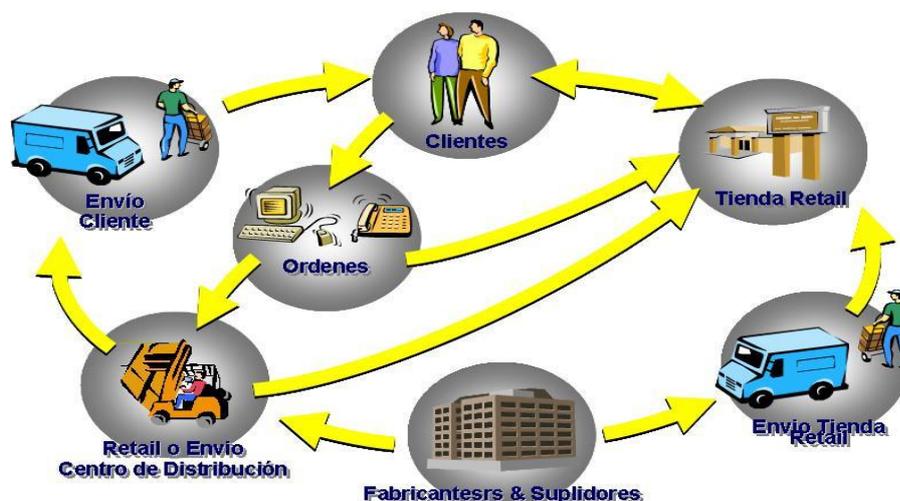


Figura 36. Diagrama esquemático de logística y operaciones.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La mayor parte de las decisiones empresariales se miden en términos financieros. La importancia de la función administrativa financiera depende del tamaño de la empresa, así como el conocimiento de la economía y es necesaria para entender tanto el ambiente financiero como la teoría de decisiones, que son su razón fundamental. En efecto, la función financiera es necesaria para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia.

Según el Código Industrial Internacional Uniforme - Revisión 3 (CIU) y de acuerdo a la actividad económica a la que pertenecen, las bebidas se encuentran clasificadas como se observará en la Tabla 15.

Tabla 15

Clasificación CIU -Código Industrial Internacional Uniforme, Revisión 3

Actividad Económica	CIU REV. 3
Elaboración de bebidas	159
Destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas, producción de alcohol etílico a partir de sustancias fermentadas	1591
Elaboración de bebidas fermentadas no destiladas	1592
Producción de malta, elaboración de cervezas y otras bebidas malteadas	1593

Nota. Tomado de Código Industrial Internacional Uniforme - Revision 3, Banco de la Republica de Colombia, 2012. Recuperado de <http://quimbaya.banrep.gov.co/servicios/saf2/BRCodigosCIU.html>

La posición arancelaria se clasifican las mercancías o productos a importar o exportar, es utilizada para cuantificar las transacciones de comercio internacional y asignar los impuestos de importación a un país para cada producto. Dicho código consta de 10 dígitos (ver Tabla 16).

Tabla 16

Posición Arancelaria de las Bebidas Alcohólicas

Bebidas Alcohólicas	Posición Arancelaria
Cerveza de malta	22.03.00.00.00
Vino de uvas frescas, incluso encabezado; mosto de uva	22.04
En recipientes con capacidad inferior o igual a 2L	22.04.21.00.00
Los demás	22.04.29.00.00
Mosto de uva en el que la fermentación se ha impedido o cortado añadiendo alcohol (mosto apagado)	22.04.10.00.00
Los demás	22.04.90.00.00
Los demás mostos de uva	22.04.30.00.00
Vermut y demás vino de uvas frescas preparados con plantas o sustancias aromáticas	22.05
En recipientes con capacidad inferior o igual a 2L	22.05.10.00.00
Las demás bebidas fermentadas (por ejemplo: sidra, perada, agua miel). Cerveza y sifones. Demás bebidas con grado alcoholímetro igual o superior a 2.5°	22.06.00.00.00
Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico superior o igual al 80% vol.; alcohol etílico y aguardiente desnaturalizados de cualquier graduación	22.07
Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico superior o igual al 80% vol.	22.07.10.00.00
Alcohol etílico y aguardiente	22.07.20.00.00
Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico inferior al 80% vol.; aguardientes, licores y demás bebidas espirituosas	22.08
Aguardiente de vino o de orujo de uvas. De vino (coñac, brandys, pisco, singai)	22.08.20.00.00
Pisco	22.08.20.21.00
Singai	22.08.20.22.00
Los demás	22.08.20.29.00
De orujo de uvas (grappa y similares)	22.08.20.30.00
Whisky	22.08.30.00.00
Ron y demás aguardiente procedentes de la destilación, previa fermentación de productos de la caña de azúcar	22.08.40.00.00
Gin y Ginebra	22.08.50.00.00
Vodka	22.08.60.00.00
Licores	22.08.70.00.00
De anís	22.08.70.10.00
Cremas	22.08.70.20.00
Los demás Cervezas	22.08.70.90.00
Alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico inferior al 80% vol.	22.08.90.10.00
Aguardientes de ágaves	22.08.90.20.00
De anís	22.08.90.42.00
Los demás Bebidas con contenido alcoholimétrico igual o superior a 2.5°	22.08.90.49.00
Los demás Bebidas con menos de 2.5o de contenido alcoholimétrico	22.08.90.90.00
Vinagre y sucedáneos del vinagre obtenido a partir del ácido acético.	22.09.00.00.00
Vino Espumoso, los demás vinos, mosto de uva en el que la fermentación se ha impedido o cortado añadiendo alcohol	22.10.00.00.00

Nota. Tomado de Caracterización ocupacional del sector de producción de bebidas, por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), 2008.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Niveles jerárquicos de la empresa. Según la estructura organizacional de la empresa, la mayoría de las compañías que forman parte de la industria de bebidas alcohólicas tienen más de tres niveles, entre los cuales, la Gerencia General está considerada en el primer nivel.

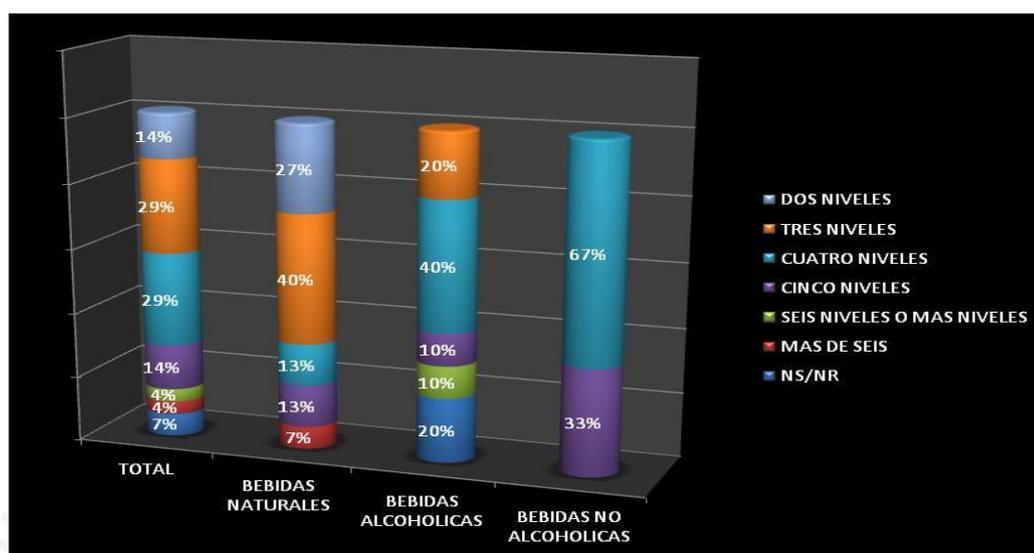
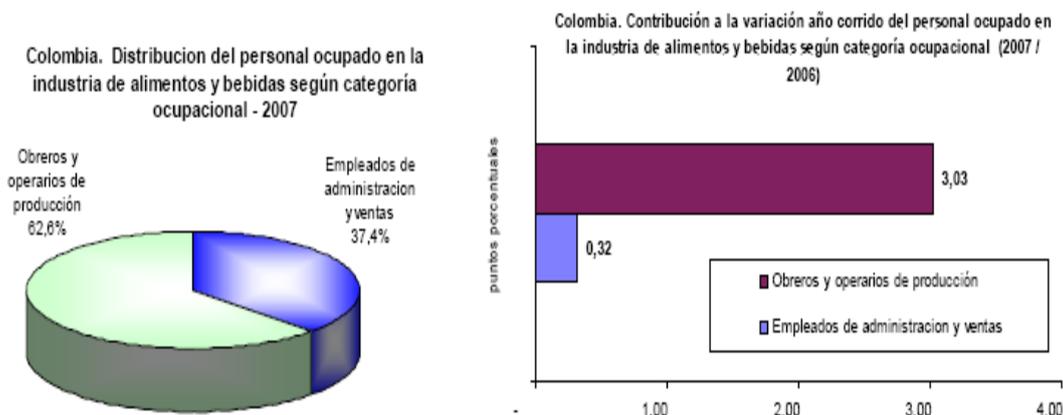


Figura 37. Niveles de jerarquía en la industria bebidas alcohólicas. Tomado de Caracterización ocupacional del sector de producción de bebidas, por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), 2008.

En el año 2011, el total de personal ocupado por la industria de alimentos y bebidas en Colombia creció 4.8% respecto del año 2010, principalmente por la contribución realizada por el personal obrero y operario (3.03 puntos porcentuales).

De acuerdo con la categoría ocupacional, el 62.6% del total de personal está constituido por los trabajadores directamente vinculados a labores productivas. Dicha categoría presentó desde el año 2006, una tasa de crecimiento de 4.84%, superior a la registrada por el total del empleo asociado al agregado de alimentos y bebidas (3.35%), lo cual se puede observar en la Figuras 38 y 39, respectivamente.



Fuente: DANE, Muestra Mensual Manufacturera

Figura 38. Distribución y variación del personal ocupado en la industria de alimentos y bebidas. (2006 y 2007). Tomado de Caracterización ocupacional del sector de producción de bebidas, por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), 2008.



Fuente: DANE, Muestra Mensual Manufacturera

Figura 39. Total de empleo y personal obrero de la industria de alimentos y bebidas 2005-2007. Tomado de Muestra Mensual Manufacterera, por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2008.

En el último año y a nivel de clases industriales, el sector de bebidas tuvo una contribución laboral del 0.21% al tener el 1.62% del personal, vinculado a la industria de alimentos y bebidas (ver Figura 40).

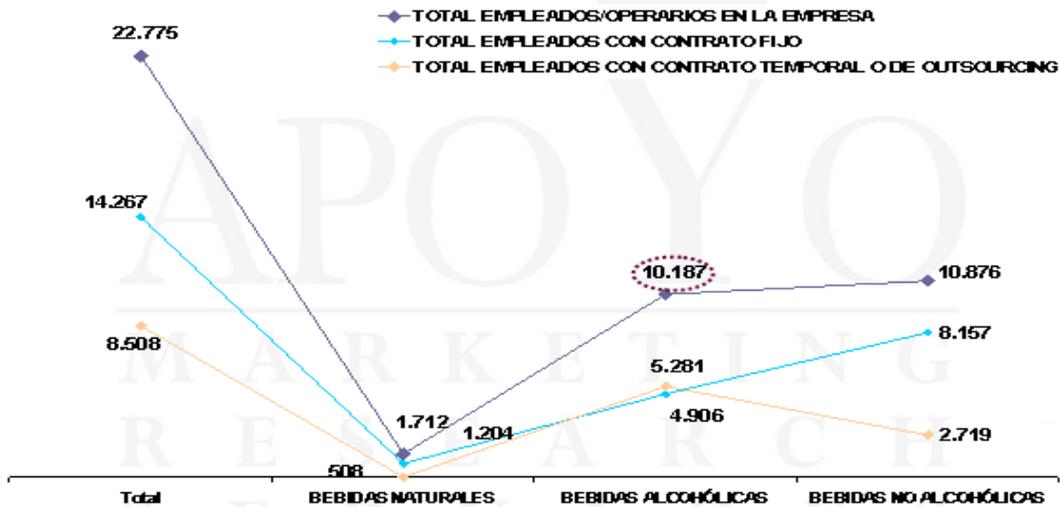


Figura 40. Número de empleados/operarios de las empresas. Tomado de Tomado de Caracterización ocupacional del sector de producción de bebidas, por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), 2008.

Estacionalidad de la producción y el empleo en la industria de alimentos y bebidas.

Desde el año 2006, el índice de producción real de alimentos y bebidas se ha mantenido por encima de los índices registrados en los años anteriores. El empleo generado por la industria de bebidas se redujo significativamente desde el 2002; sin embargo, a partir del año 2006 se dio inicio a un proceso de recuperación continuo en el total de la ocupación laboral. Este comportamiento obedeció principalmente a la mayor cantidad de obreros y operarios vinculados a labores productivas, a término definido; tal como se puede observar en la Figura 41.

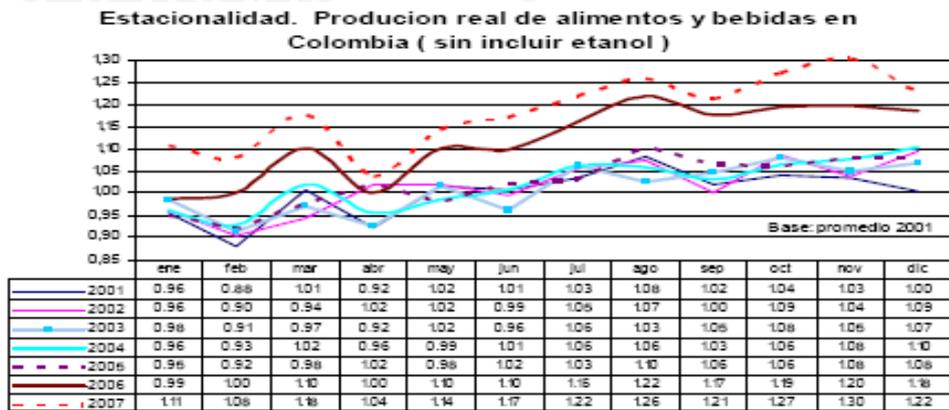


Figura 41. Estacionalidad. Producción real de alimentos y bebidas en Colombia. Tomado de Caracterización ocupacional del sector de producción de bebidas, por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), 2008.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La comunicación adecuada y oportuna es un gran punto de apoyo en el desarrollo de las actividades de cualquier industria, de allí que, lo que se muestra, se difunde y se informa; no solo genera presencia institucional, sino sentido de pertenencia y tranquilidad por parte del público receptor. Se requiere, entonces, estructurar y poner en funcionamiento una oficina de comunicaciones que sirva de enlace entre la industria y los medios electrónicos, llámese radio, periódicos, noticieros de televisión (nacionales y extranjeros), agencias de noticias, etc., para que de esta forma se haga posible la divulgación de las actividades que se desarrollan, así como el cumplimiento y aporte para la preservación de la sociedad.

Facilitar ese objetivo es tarea central de esa dependencia, no solo con la realización de ruedas de prensa cuando la situación lo amerite, sino también, mediante (a) la elaboración de boletines informativos, (b) la entrega de información sobre actividades a desarrollar y (c) el suministro de datos que complementen el trabajo de los comunicadores (cifras, estadísticas, registros sanitarios, decretos, resoluciones). El diseño de estrategias y proyectos de comunicación sirve de soporte para ejecutar una labor de mercadeo social que permita dar a conocer al público todas las recomendaciones pertinentes en materia de consumo de bebidas alcohólicas, con el fin de establecer claramente las situaciones de riesgo.

Los mensajes institucionales deben ser difundidos a los consumidores, a través de medios masivos diferentes, bajo la orientación del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). Es importante que la comunidad pueda contar con toda la información sanitaria actualizada y vigente y las normas que regulan los productos que son competencia del INVIMA, a través de los medios de comunicación.

De igual manera es objetivo de esta área lo siguiente: (a) difundir todas las políticas que se presenten para prevenir, controlar y sancionar las faltas que determinen riesgos para la salud pública; (b) generar plena conciencia entre la opinión pública y (c) establecer alianzas

con el apoyo de anunciantes para desarrollar proyectos integrales de gestión social para obtener cambios de comportamiento notables y permanentes, que mejoren la calidad de vida y generen un vínculo más cercano y estrecho con la población.

El interés principal es poder adelantar en la medida en que las circunstancias lo permitan, campañas educativas a nivel nacional que cuenten con el apoyo de los entes territoriales y de las autoridades como la Fiscalía, DAS, la Policía, DIAN, productores, la Academia y los consumidores para informar acerca de (a) la adulteración, (b) la falsificación, (c) el contrabando y (d) el robo de licores, con el objetivo de preservar la salud de los colombianos y colaborar con los industriales nacionales y extranjeros.

Además, se requiere para el logro de los objetivos de esta dependencia, la elaboración de cartillas informativas que permitan adelantar una labor de concientización y orientación para los consumidores, teniendo en cuenta lo que expresa la Ley 124 promulgada en el año 1994, en la cual se definen los criterios por los que se prohíbe el “Expendio de Bebidas Embriagantes a Menores de Edad” y se dictan otras disposiciones de carácter publicitario, relacionadas con la identificación y promoción de bebidas embriagantes, a través de las cuales se debe hacer referencia expresa a la prohibición establecida en esta ley. Así mismo la Ley 30 promulgada en el año 1986, decreta y establece las campañas de prevención contra el consumo de alcohol, y enfatiza principalmente el caso de los menores de edad, considerados como la población más vulnerable, con la cual se debe tener especial cuidado y vigilancia por parte de las autoridades competentes.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El avance tecnológico en materia de procesamiento de bebidas, empaçado, control de calidad y gestión de los desechos es permanente. Las empresas pueden ganar mucho cuando automatizan sus procesos de provisión y distribución, acortando el ciclo de negocios. La

aplicación de tecnologías de información y recursos humanos capacitados permite lograr mejores resultados cuando se traduce en la redefinición de procesos.

La innovación en los procesos también genera rentabilidad, por ello, en los últimos cinco años; los productores de bebidas han adoptado tecnologías avanzadas que les ha permitido sortear las difíciles condiciones de competitividad internacional que ha impuesto la revaluación del peso. Además, esta inversión en maquinaria y tecnología ha estado acompañada, en muchos casos, por un replanteamiento del papel que desempeña el capital humano en la organización. Generalmente, el nivel tecnológico de las empresas colombianas en el sector de bebidas alcohólicas, se encuentra en la mayoría de los casos actualizado (ver Tabla 17).

Tabla 17

Tendencias Tecnológicas de la Industria de las Bebidas Alcohólicas en Colombia

Bebidas alcohólicas	Tendencias tecnológicas a implementar en cinco años
Empresas de cervezas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tecnología de punta se acaba de implementar.
Industria de licores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistemas automáticos en la parte de llenado, sino se adapta lo que hay al menor costo. ▪ Técnicas de pesaje y control de pesaje. ▪ Transmisión inalámbrica de envasado, cableado, estructurado, red de voz, datos e imagen. ▪ Manteniendo las mismas tecnologías.
Empresas de vinos y aperitivos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nueva línea mayor producción. ▪ Mantenimiento productivo. ▪ Productos de actualización de equipos de envasado. ▪ Sistemas exactos de medición. ▪ Sistema de manejo de inventario. ▪ Sistema de llenado.

Nota. Tomado de Caracterización ocupacional del sector de producción de bebidas, por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), 2008.

En unos cinco años, las empresas grandes del sector de bebidas alcohólicas serán más competitivas y los productos tendrán un mayor valor agregado. En cambio, si las empresas medianas, pequeñas y las Pymes no se tecnifican e innovan en productos y en procesos probablemente desaparecerán, puesto que todo esto requiere de enormes inversiones económicas, que en muchos casos no se pueden solventar. Además, el mercado está en constante cambio, en relación a las necesidades del cliente, por lo tanto tienen que cumplir con las condiciones de espacio, higiene y seguridad industrial, entre otros parámetros.

El sector de bebidas alcohólicas debe cumplir con los principios de desarrollo sostenible y las disposiciones legales vigentes, especialmente, las relacionadas con el deber del estado de proteger la diversidad e integridad del ambiente; para prevenir y controlar los factores del deterioro ambiental e impactos generados por las diferentes actividades de las distintas plantas de producción. Además debe fomentar la sensibilización y desarrollar actividades de educación ambiental, por medio de prácticas medio ambientales que ayuden a incentivar el desarrollo de una responsabilidad ambiental integral, tales como (a) el reciclaje, (b) el manejo integral de residuos y (c) la producción más limpia; de modo que se haga un consumo eficiente de la energía y el agua potable.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Con el fin de analizar y resumir los factores de éxito interno, tomando en cuenta las debilidades y las fortalezas de las industrias licoreras departamentales, se hará uso de la Matriz de Factores Internos (ver Tabla 18). La MEFI proporciona una “radiografía” de la medida en que este sector de la industria está aprovechando sus fortalezas y minimizando sus debilidades. Al ponderar los factores considerados, se obtiene un resultado de MEFI, 2.52; con lo cual es posible considerar que la industria se encuentra en un nivel sobre el promedio, con lo cual está haciendo buen uso de sus fortalezas y está reaccionando adecuadamente ante sus debilidades.

Tabla 18

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito	Fábricas de Licores Departamentales		
	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Experiencia y conocimiento del mercado	0.12	4	0.48
2 Calidad del producto	0.08	4	0.32
3 Fidelidad de clientes	0.05	3	0.15
4 Producción de envasados	0.1	2	0.2
5 Canales de distribución	0.1	3	0.3
6 Tecnología utilizada en producción	0.05	3	0.15
	0.5		1.7
Debilidades			
1 Escasa asociatividad y cooperativismo	0.05	2	0.2
2 Relación industria – universidad	0.05	1	0.08
3 Administraciones fuertemente atadas a sindicatos	0.05	2	0.05
4 Baja inversión promocional de marketing	0.10	2	0.20
5 Infraestructura exportadora	0.10	1	0.10
6 Formación empresarial	0.05	2	0.10
7 Capacidad de destilación	0.10	1	0.10
	0.5		0.83
Total	1		2.53

Nota. Valor: 4. Fortaleza mayor; 3. Fortaleza menor; 1. Debilidad mayor; 2. Debilidad menor.

4.3 Conclusiones

La industria de las bebidas alcohólicas en Colombia es un sector bastante dinámico debido a la alta oferta de productos, así como por la constante innovación de productos que tienen por finalidad la captura de nuevos segmentos del mercado.

La evaluación interna es una herramienta fiable y eficaz en el apoyo a las políticas y controles de gestión, pues proporciona información útil para que la industria de bebidas alcohólicas pueda actuar, de modo que mejore su desempeño y competitividad frente a los cambios que se avecinan.

Las decisiones sobre el canal de distribución son prioritarias para la administración, ya que afectan de manera directa todas las demás decisiones de *marketing*. La promoción de

los productos de la industria de las bebidas alcohólicas en Colombia es bastante activa, ya que el sector utiliza todas las formas posibles de comunicación de *marketing*; tales como (a) la publicidad, (b) la propaganda, (c) la comunicación directa con el cliente, (d) la comunicación en el punto de venta y (e) la comunicación a través del producto; debido a que es un sector altamente competitivo.

A partir del análisis interno, fue posible evidenciar la brecha entre las instituciones de educación superior y la industria. En este aspecto, se requiere de políticas gubernamentales que promuevan y estimulen la cooperación y trabajo mutuo a fin de impactar positivamente y alinear los sectores productivos y la academia; para contribuir, entre otros logros, al mutuo crecimiento y a una futura y exitosa inserción laboral de los egresados.

Después de realizar el análisis AMOFHIT, se procedió a construir la MEFI, en la cual se describen algunos de los factores determinantes de éxito; de modo que se convierte en una importante herramienta, que permite visualizar el desarrollo de la industria en cuestión, considerando una ponderación de fortalezas versus debilidades a manera de una “radiografía” de análisis del estado actual de la industria de las bebidas alcohólicas.

Capítulo V: Intereses de la Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas en

Colombia y Objetivos a Largo Plazo

5.1 Intereses de la Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas

Se ha especulado mucho acerca de la estabilidad y crecimiento de la economía colombiana, incluso se ha opinado acerca de si está o no blindada ante factores externos. En realidad, lo que se puede afirmar es que Colombia se ha convertido en uno de los países más atractivos para los inversionistas extranjeros, porque brinda estabilidad y confianza para sus posibles actividades en el país. Por ahora, los datos de proyección de crecimiento en Colombia se mantienen entre el 4% y el 6% (Uribe, 2012), además, se espera que la economía colombiana crezca entre el 4.2% y el 5.0% en el año 2012, impulsada por una mayor inversión extranjera directa en petróleo, minería e infraestructura. Así también, se proyecta que el grado de inversión otorgado y la aprobación del TLC con Colombia por parte del Congreso de EE.UU, afecten la estructura económica de los gobiernos locales regionales y dinamicen los ingresos fiscales (Fitch Ratings, 2012).

La industria de las bebidas alcohólicas en Colombia, como se ha dicho anteriormente es un sector muy dinámico en todos los ámbitos, “los intereses organizacionales son fines que el sector de las bebidas alcohólicas, intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite” (D’Alessio, 2008b, p. 218). Por consiguiente, el principal interés del sector es cómo enfrentar el posible cambio o disolución del monopolio estatal que se ejerce sobre esta actividad, hacia otro tipo de política administrativa, teniendo en cuenta los cambios que conlleva tanto para las industrias estatales, como para las industrias privadas; al abrirse el mercado de las bebidas monopolizadas, el cual representa el 85.7% del mercado de bebidas alcohólicas en Colombia. Este hecho transformaría al sector en uno mucho más dinámico y competitivo de lo que es en la actualidad, tanto para los importadores como para la industria nacional. El desafío más importante es poder llegar a acuerdos que permitan

generar un sistema de impuestos que sea equitativo para el sector y permita una sana competencia. Otro aspecto clave es la lucha contra el contrabando y la adulteración de licor, que es una batalla que está relacionada con las cargas tributarias de algunos licores; además de adecuar la infraestructura tecnológica para que responda a las necesidades del mercado, tanto nacional como internacional, para obtener rentabilidad económica y social a través de una estructura financiera sólida que mejore permanentemente la productividad con calidad asegurada, sin soslayar las oportunidades de expansión que se presentan en los mercados internacionales en la categoría de licores. Es importante tener en cuenta que esto se logra, convirtiéndose en una industria con vocación hacia (a) la investigación, (b) la innovación y (c) el desarrollo de productos, que incrementen el grado de satisfacción de los clientes frente a otros jugadores; además de optimizar todos y cada uno de los canales de distribución y de mejorar los niveles de competencia de todas las personas que forman parte del equipo de trabajo de la industria de bebidas alcohólicas en Colombia.

5.2 Potencial de la Industria de las Bebidas Alcohólicas

Para determinar el potencial de la industria de las bebidas alcohólicas es necesario analizar los siguientes siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo y (g) militar (D'Alessio, 2008b).

Demográfico

El consumo de bebidas alcohólicas en Colombia es bastante heterogéneo y varía mucho de acuerdo a los siguientes factores: (a) el estrato socioeconómico, (b) el sexo y (c) el grupo etario. Así por ejemplo, los más jóvenes consumen más vino y cerveza, mientras que los adultos consumen más aguardiente. Por otro lado, en los estratos altos se consume whisky, aunque en baja proporción, y el ron es una bebida que se consume en todos los estratos.

Geográfico

La producción de bebidas alcohólicas en Colombia se encuentra a lo largo de todo el país, aunque son pocas las factorías licoreras departamentales. En este aspecto, también influye la densidad poblacional y otros factores como el poder adquisitivo potencial, presente en cada región; lo que motiva a cautivar licores, de esta manera la gran producción de licores a nivel de industrias licoreras departamentales está en Antioquia, Cundinamarca y Caldas.

Económico

En los últimos años el poder adquisitivo de los colombianos ha mostrado una leve mejoría, lo cual representa un potencial para casi todos los mercados. En el caso de las bebidas alcohólicas cabe mencionar que el factor económico también está influenciado por el rango de edades de consumidores y por el ingreso per cápita recibido. En cuanto al potencial económico de los compradores, si bien las tendencias de consumo están abiertas a la oferta de nuevos productos que está siendo aprovechada por competidores foráneos, corresponde a las industrias licoreras departamentales tratar de atrapar una mayor proporción de la demanda insatisfecha, mediante la innovación. Las licoreras departamentales han sido constituidas con la finalidad de explotar el monopolio de licores y, por ende, generar recursos para los sectores de salud y educación. Como resultado de la operación que realizan los productores oficiales, las entidades territoriales reciben recursos por participación porcentual o impuesto al consumo, así como por los excedentes generados en cada vigencia fiscal.

Potencial gastronómico y turístico

El aguardiente, si bien no representa como tal una identidad nacional, sí es en gran medida un representante regional, por lo que puede ser aprovechado y explotado en la elaboración de diferentes productos de consumo y también como acompañante de diferentes platos típicos; por lo que se puede incentivar el consumo en diferentes restaurantes, mediante el uso y promoción de las bebidas regionales como ingrediente de cocteles, aperitivos, cafés especiales y bebidas similares sujetos de acompañamiento de algún tipo de licor.

Tecnológico y científico

El sector de bebidas alcohólicas en Colombia, muestra un desarrollo notorio en la implementación y uso de tecnologías para la elaboración de los diferentes productos. Así mismo, los líderes a nivel de producción, quienes han incursionado en otros mercados y han visto el potencial en otro tipo de productos, hacen uso de propuestas innovadoras tales como aperitivos, mezclas de licores, nuevas presentaciones y empaques etc.; sin embargo las industrias licoreras más pequeñas aún son muy tradicionales y conservadoras.

Histórico-psicológico-sociológico

En el territorio colombiano, se tienen indicios del consumo de diferentes tipos de bebidas alcohólicas desde antes de la colonia, sin embargo entre los antecedentes se observan que por los problemas que trajo el consumo de chicha en 1658; el Dr. Dionisio Pérez Manrique, presidente de lo que es hoy Colombia, dictó varios actos de gobierno, entre los cuales estuvo la prohibición del consumo de chicha. En 1820, Bolívar dictó un decreto que prohibía “para siempre la chicha en Sogamoso” y en 1912, el general Rafael Uribe Uribe, presentó al Senado un proyecto sobre la reglamentación de bebidas alcohólicas (Velásquez, 1998).

En la historia reciente de Colombia, a partir de la segunda década de 1980, se ha realizado en el país una serie de estudios, principalmente dirigidos a evaluar el impacto del consumo de bebidas alcohólicas en la población. En el caso de Colombia, el consumo de bebidas alcohólicas tiene una gran aceptación cultural en todos los estratos sociales y estas son consideradas como las sustancias legales con mayor permisividad social. Sin embargo, en los últimos años se ha considerado que su vigilancia epidemiológica es importante por las siguientes razones: (a) la rápida aparición de consumo problemático de esta sustancia, (b) el incremento del riesgo de accidentes y violencia, (c) la disminución en el rendimiento escolar y laboral ligada a ella y (d) su comportamiento como puerta de entrada al consumo de drogas

más fuertes. Se estima que aproximadamente 90% de la población consume bebidas alcohólicas (Velázquez & Scopetta, 1997).

5.3 Principios Cardinales de la Industria de las Bebidas Alcohólicas

Los principios cardinales son los ejes directrices que la organización debe evaluar, con relación a los intereses organizacionales de los competidores y aliados, basados en intereses comunes y opuestos (D'Alessio, 2008b); en efecto, los principios cardinales son determinantes para el desarrollo de la Matriz de Intereses del sector en estudio.

Influencia de terceras partes

Debido a que la industria de bebidas alcohólicas es un sector productivo de la industria nacional cuyo capital es del orden departamental principalmente, está bajo la continua vigilancia de los diferentes sectores regionales. Además, está fuertemente influenciada por las administraciones gubernamentales de turno y tiene una influencia importante a nivel local en el desempeño productivo de las regiones; por lo tanto está sujeta a críticas, pues se puede prestar para el pago de “cuotas políticas”, desvío de recursos y fortín político de las diferentes administraciones. Por otra parte, desde el orden nacional y local también está sujeta a la continua vigilancia de entidades oficiales como Supersalud, ya que las industrias licoreras deben transferir parte de las utilidades generadas a las entidades de salud regionales (hospitales departamentales u oficiales), a proyectos de inversión y a educación del orden regional o departamental.

Lazos pasados y presentes

La historia de las bebidas alcohólicas en Colombia muestra que el consumo de estas, principalmente el aguardiente, mantiene un fuerte arraigo en los diferentes sectores sociales. Con el paso de tiempo, se ha convertido incluso en un sello de regionalismo valorado de diferentes maneras por los locales y foráneos, pero con una clara representatividad de las características de las diferentes regiones de Colombia. En las tendencias actuales de

internacionalización de la economía, algunas empresas han logrado incursionar con éxito en mercados internacionales y aunque este ingreso es todavía “tímido”, se considera un avance si se toma en cuenta que en el mundo hay una serie de productos o bebidas alcohólicas con una gran trayectoria, que han logrado ganar un lugar en los diferentes mercados a los que tienen acceso. Por otra parte, las actuales tendencias también generan el inclusión de productos innovadores como medio de alcanzar una mejor participación del mercado.

Contrabalance de intereses

Existen intereses contrapuestos al fomentar el consumo de bebidas alcohólicas; pues por una parte es un sector de mercado con algunas características de consumo como las de cualquier otro producto, ya que genera empleo, ingresos y recursos para sectores como salud, educación e inversión; pero por otra parte está en contraposición, por cuanto el incremento y el consumo de bebidas alcohólicas claramente tiene un impacto negativo en la sociedad a tal punto que se le considera dentro de los tipos de sustancias psicoactivas y su consumo incide en el desempeño a nivel laboral, escolar y afectivo. Debido a ello, el Estado debe dedicar el uso de recursos a la atención de los diferentes problemas que el consumo genera.

Conservación de los enemigos

Pueden considerarse como enemigos, en la competencia por mejores productos y derivados, a los actuales implicados en el sector, tanto los fabricantes, los representantes y los distribuidores. Son enemigos principalmente todos aquellos que tienen o presentan similares potencialidades. Actualmente las industrias de licores departamentales deben enfrentar nuevos competidores que antes no estaban presentes en el mercado, los cuales están sacando provecho de la gran oferta y de las tendencias de internacionalización de la economía.

5.4 Matriz de Intereses de la Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas

(MIO)

Los intereses de la industria de las bebidas alcohólicas en Colombia van en línea con la misión y visión establecidas en el Capítulo II. El logro de estos intereses se enmarca en aquellos que se constituyen como comunes y opuestos. A su vez, se establece el grado de intensidad que logra identificar cada uno y de esta forma analizar su impacto en el proceso de su consecución (D’Alessio, 2008b).

Tabla 19

Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Generar valor para los accionistas, trabajadores, clientes y sociedad.	*Productores de licores	*Clientes y sociedad	
2. Aumento de participación de mercado.	*Productores de licores	**Caribe y Venezuela	
3. Estabilidad tributaria.	*Gobierno		
4. Calidad en la producción.	*Productores de licores		
5. Crear empleo y desarrollar la industria con valor agregado.	* Productores de licores	*Clientes y sociedad	
6. Incremento competitividad			**Importadores

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008b. México D. F., México: Pearson.

El aumento en la participación del mercado es el principal interés para alcanzar la visión definida para la industria de las bebidas alcohólicas, que busca ser en el año 2025, líder de la misma. Actualmente, en Colombia este sector está enmarcado bajo monopolios estatales que limitan la competitividad entre productores y el interés por ser reconocidos por la calidad de sus productos, permitirá cumplir con las expectativas del mercado para incursionar en un sistema de globalización.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Una de las etapas más importantes del planeamiento estratégico es el establecimiento de los objetivos a largo plazo, los cuales son necesarios en todos los niveles de la organización y están asociados a áreas de resultado clave y constituyen medidas de desempeño gerencial (D'Alessio, 2008b). Un área de resultado clave o ARC es un área de la actividad de la industria de las bebidas alcohólicas en la que el negocio debe sobresalir para (a) satisfacer las necesidades de los clientes, (b) vencer la competencia y (c) cumplir las expectativas de la comunidad vinculada (Fogg, 1994). De esta manera se limitan las medidas de las ARC y se agrupan los objetivos para enfocarse en las áreas realmente importantes, que llevarán a la industria a enfrentarse a lo que verdaderamente se busca (ver Tabla 20).

Tabla 20

Áreas de Resultado Clave (ARC) de la Industria de las Bebidas Alcohólicas en Colombia

ARC	Medidas	Objetivos
Desempeño financiero	Rendimiento sobre la inversión igual al margen de utilidad por rotación del activo total.	Ser una industria rentable económicamente fuera del monopolio departamental.
Capacidad	Aumento y mejora del número de maquinaria o líneas de producción en cuanto a la situación actual de la industria.	Incrementar la infraestructura tecnológica en un 30% en los próximos 13 años.
Distribución	Aumento de botellas vendidas por canal de distribución e incremento de los canales sobre los actuales.	Incrementar la cadena de distribución e infraestructura de mercadeo en un 30%.
Penetración en el mercado	Aumento del número de mercados internacionales penetrados sobre los actuales.	Incrementar en un 50% los mercados internacionales al término del año 2025.
Entrenamiento	Aumento del número de trabajadores capacitados y entrenados.	Incrementar los niveles competitivos de los trabajadores de la industria en un 50%.
Medioambiente	Mejora e implementación (cuando sea necesario) de la infraestructura y la tecnología para disminuir el efecto de los residuos contaminantes producidos en la destilación.	En un plazo no mayor a 10 años, todas las industrias productoras que continúen destilando, deberán poseer sistemas de tratamiento para los residuos contaminantes.
Estrategias de marketing	Aumento en las ventas de las bebidas alcohólicas de más de 15° en comparación con las de menos graduación.	Incrementar en un 20% la participación de las bebidas alcohólicas mayores a 15° en el mercado nacional.
Imagen corporativa	Incremento de las encuestas positivas en cuanto a las anteriores realizadas.	Aumentar de la imagen corporativa por parte de los clientes.
	Aumento de programas de responsabilidad social y ambiental realizados con la comunidad.	Incrementar en un 20% los programas sociales y ambientales con respecto al año 2012.

Nota. Adaptado de "Team-based strategic planning: A complete guide to structuring, facilitating, and implementing the process. Áreas de Resultado Clave", p. 166, por C.D. Fogg, 1994. New York, NY: AMACON.

Los objetivos a largo plazo deberán estar vinculados con (a) los intereses organizacionales, (b) los principios cardinales, (c) la misión de la industria y (d) la visión establecida. De acuerdo a la visión de la industria e influenciados por las áreas de resultado

clave, los objetivos a largo plazo creados a 13 años debido a su tamaño, los tratados internacionales firmados y el estado actual del sector, son los siguientes:

- Primer objetivo de largo plazo (OLP 1): Lograr al 2025, generar utilidades netas superiores al 10% anual sobre las ventas, con una estructura financiera sólida fuera del monopolio departamental y reinvertir como mínimo el 30% de las utilidades netas anuales en el mejoramiento de los procesos industriales y comerciales, frente al 10% que en la actualidad se reinvierten.

Debido a que las licoreras departamentales son del orden público, las políticas administrativas y financieras no les permiten fortalecerse, ya que los entes territoriales que son sus propietarios, ordenan la transferencia de la mayoría de sus utilidades a los presupuestos generales de los departamentos, lo cual le resta competitividad a las empresas debido a que no reinvierten sus utilidades en pro de mejorar sus procesos misionales como (a) la actualización de sus líneas de producción, (b) la implementación de programas de innovación y desarrollo, (c) la ejecución de programas publicitarios, entre otros factores. Por lo anterior, se debe concertar entre los entes territoriales y las licoreras, estrategias administrativas y financieras que fortalezcan la industria para mejorar su eficiencia y rentabilidad.

- Segundo objetivo de largo plazo (OLP 2): Incrementar las exportaciones en los mercados internacionales pasando de 2'741,747 botellas de 750 c.c. que se exportaron en el año 2011, a exportar 10'000,000 de botellas de 750 c.c. o su equivalente en el año 2025; mediante el reconocimiento internacional de la alta calidad de las bebidas alcohólicas destiladas nacionales.

La penetración en los mercados internacionales es aún incipiente, no obstante en la actualidad, la industria de las bebidas alcohólicas de Colombia tiene presencia en países como EE.UU, Panamá, Ecuador, España, Reino Unido, entre otros y cuenta

con más de 35 distribuidoras en todas estas naciones, lo cual hace que la industria colombiana gane un reconocimiento internacional de sus bebidas alcohólicas, pero también es necesario ampliar la cobertura de los mercados en estos y otros países del mundo, con lo cual le restaría dependencia al mercado nacional, y adquiriría reconocimiento internacional siendo una industria más fuerte financieramente.

- Tercer Objetivo de Largo Plazo (OLP 3): Aumentar la capacidad instalada de destilación de alcohol y pasar de 35'000,000 de litros en el año 2012 a 60'000,000 de litros en el año 2025. Invertir como mínimo el 5% de las utilidades adicionales para el mejoramiento de las plantas de destilación.

Uno de los principales puntos clave para el desarrollo y crecimiento de la industria es la inversión en sus líneas de producción. Con el futuro desmonte de los monopolios, la industria de las bebidas en Colombia deberá estar preparada ante la entrada de nuevos competidores que llegarán a abarcar parte del mercado colombiano. Si el sector realiza tal incremento o más, en el tiempo estipulado, estará preparado de una u otra manera para (a) penetrar en más mercados, (b) cumplir con la demanda y (c) vencer a la competencia; además Colombia es el cuarto país de Latinoamérica que más alcohol consume (6.3 lt anuales por persona), lo cual es un dato de gran interés para la industria de las bebidas alcohólicas en Colombia (Revista Dinero, 2012).

- Cuarto Objetivo de Largo Plazo (OLP 4): Aumentar la capacidad de producción y envasado de la industria de las bebidas alcohólicas destiladas, pasando de 124'000,000 de botellas 750 c.c. producidas y envasadas en el año 2012 a 160'000,000 de botellas 750 c.c., en el 2025.

Si bien es cierto que la industria debe aumentar sus canales de distribución y penetrar en más mercados, también es cierto que debe hacer un gran esfuerzo en preparar a la industria para el aumento en su capacidad instalada, con lo cual se podrá

impulsar a una industria de bebidas alcohólicas más competitiva y eficiente, que cumpla con los requerimientos tanto del mercado nacional como internacional.

- Quinto Objetivo de Largo Plazo (OLP 5): En el 2013, incrementar en 20'000,000 de botellas la participación de las bebidas alcohólicas mayores a 15° en el mercado, con respecto a la participación que tienen en el 2012, las bebidas alcohólicas menores de 15°, en especial las cervezas.

Conocedores del dinamismo del mercado nacional como internacional y de acuerdo con la implementación de las nuevas políticas de mercadeo, incrementar las ventas de las bebidas alcohólicas mayores a 15° en un 20%, atacando principalmente la participación con que cuenta el sector de las bebidas menores de 15°, en especial la categoría de las cervezas. El Estudio de Patrones de Consumo del Alcohol (EPCA) realizado en El Salvador, República Dominicana, Costa Rica, Perú, Nicaragua, Venezuela, México, Colombia y Brasil, en personas de 18 a 65 años de diversos niveles socioeconómicos, indicó que Venezuela es el país donde más litros de alcohol se consume (8.9 lt anuales por persona) y le siguen República Dominicana (8 lt), Brasil (6.9 lt), Colombia (6.3 lt), México (4.8 lt), Nicaragua (4.2 lt), Costa Rica (3.9 lt), Perú (3.7 lt) y El Salvador (2.6 lt), lo cual evidencia una oportunidad estratégica de crecimiento para el sector de bebidas alcohólicas colombiano (Notimex, 2012).

- Sexto objetivo de largo plazo (OLP 6): En el año 2013, iniciar el desarrollo de la denominación de origen para los “aguardientes anisados colombianos”, así como la normatividad para su producción, las entidades reguladoras y su marca País, en el 2023, con un plan de acción anualizado y detallado que permita su supervisión, teniendo en cuenta que actualmente el Sector no ha trabajado en ninguno de estos aspectos.

Un punto de partida para el reconocimiento internacional del aguardiente producido en Colombia y generar confianza en los consumidores finales, es el desarrollo de la posible denominación de origen *Aguardientes anisados colombianos*, la cual podría ser la que mejor identifique el producto para designar su origen, su calidad o características; las cuales se relacionen exclusivamente al medio geográfico, comprendiendo en este, los factores naturales y humanos. Un ejemplo de ello es el caso del café colombiano, bajo la denominación de origen *Café de Colombia* (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2010). Lo anterior parte del establecimiento de un consejo regulador que sería la organización que se dedicaría a verificar y certificar el cumplimiento de la norma oficial del aguardiente, así como de promover a nivel internacional la calidad, la cultura, la autenticidad y el prestigio de la bebida alcohólica nacional por excelencia y que además se encargaría de salvaguardar la denominación de origen, tanto en Colombia como en el extranjero. Esta denominación de origen hará referencia a lo siguiente: (a) la especificación de elaboración del producto en una zona geográfica, (b) las normas especiales de producción para el aguardiente y su tipicidad y (c) el estudio de los factores decisivos para tal denominación como el clima, suelo, especie vegetal (caña de azúcar) y no menos importante, (e) las prácticas realizadas por parte de la mano de obra en toda la cadena productiva del aguardiente; que en última instancia es el mejor certificado de calidad ante el país y el mundo de una bebida representativa (Superintendencia Industria y Comercio, 2012).

- Séptimo objetivo de largo plazo (OLP 7): Establecer un plan de mejoramiento detallado para cada Productor con el fin de implementar al 2023, los sistemas de tratamiento para los residuos contaminantes por parte de todas las industrias

productoras que continúen destilando, ya que en la actualidad de las tres industrias productoras solo una lo posee.

El desarrollo ya no es un concepto simplemente económico, sino también social y ambiental. El desarrollo debe ser visto de forma integral, pues todos los derechos humanos están interrelacionados (y los derechos al desarrollo y a un medio ambiente sano forman parte de la tercera generación de derechos humanos y de la constitución, caracterizados por la solidaridad).

La concientización medioambiental ciudadana (generada por la facilidad de acceso a la información) está obligando a las empresas a prever su *instinto* de ganancias a corto plazo. Así, las empresas empiezan a darse cuenta de que actuar de forma responsable trae muchas ventajas a largo plazo, que cumplir las leyes es más económico de lo que parece (ante la omnipresencia de los derechos humanos, las empresas también son responsables por ellos) y permite crear una buena imagen de la empresa ante los consumidores.

- Octavo Objetivo de Largo Plazo (OLP 8): A partir del 2013, estructurar un plan detallado de inversiones destinados a programas de responsabilidad social y ambiental que cuenten con indicadores de gestión que permitan calcular anualmente la inversión mínima requerida por el sector, integrando la estrategia de Sostenibilidad de la Industria, a través de una cultura caracterizada por una sensibilidad ambiental común a todos los procesos, sistemas y personas, logrando posicionar una imagen corporativa óptima para la Industria.

La empresa del futuro no podrá limitarse a hacer una mera explotación económica en el sentido tradicional del concepto, sino que adquirirá un mayor protagonismo en la sociedad en tanto sea socialmente responsable, en la medida que (a) sus productos sean aceptados por los ciudadanos, (b) cumpla estrictamente la normatividad vigente,

(c) sus directivos tengan un comportamiento ético intachable, (d) conceda una importancia adecuada a la relación con sus empleados, (e) sea respetuosa con el medio ambiente y (f) apoye a las personas más desfavorecidas de las comunidades en las que opera.

5.6 Conclusiones

El principal interés del sector de bebidas alcohólicas en Colombia es cómo enfrentar el posible cambio o disolución del monopolio estatal que se ejerce sobre esta actividad, hacia otro tipo de política administrativa y todos los cambios que ello conlleva tanto para las industrias estatales, como para las industrias privadas; al abrirse el mercado de las bebidas monopolizadas, las cuales representan el 85.7% del mercado de bebidas alcohólicas en Colombia, lo cual transformaría este sector en uno mucho más dinámico y competitivo de lo que es en la actualidad.

Los objetivos a largo plazo fueron plasmados de acuerdo a lo siguiente: (a) el desempeño financiero que se quiere lograr, (b) la imagen corporativa, (c) las estrategias de *marketing*, (d) la penetración de mercado, (e) la distribución, (f) la satisfacción al cliente, (g) la infraestructura tecnológica y (h) el nivel de competencia de los trabajadores.

Respecto del potencial de crecimiento de la industria de bebidas alcohólicas, esta presenta diferentes atractivos para lo cual se requiere ser innovador y agresivo en la búsqueda y penetración de nuevos mercados con nuevos productos, presentaciones innovadoras y usos diferentes.

Existen intereses contrapuestos a la hora de fomentar el consumo de bebidas alcohólicas; pues por una parte genera empleo, ingresos y recursos para sectores como salud, educación e inversión, pero el incremento y el consumo de bebidas alcohólicas tiene un impacto negativo en la sociedad, por lo que el Estado debe dedicar el uso de recursos a la atención de los diferentes problemas que el consumo genera.

El potencial que muestra esta industria, es lo suficientemente atractivo por sus diversos factores como cultura, población y capacidad instalada, los cuales constituyen un foco interesante de explotación para cumplir con las necesidades del mercado y el aprovechamiento de las ventajas competitivas en búsqueda de una estrategia que permita posicionar y diferenciar la industria con altos estándares de calidad de sus productos.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Tomando como referencia las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en la organización, se procede a configurar la MFODA, en la cual se observan y analizan las características del sector y del mercado en el cual opera. El análisis FODA permite detectar las fortalezas de la organización, las oportunidades del mercado, las debilidades de la empresa y las amenazas en el entorno; además, obtiene algunos datos de salida para tener un acercamiento real de la situación actual en que se encuentra el sector. Igualmente, se estiman algunos factores de riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que pueden estar afectando o afectarán el funcionamiento del sector.

La MFODA considera cuatro componentes internos de la organización: (a) las fortalezas, que describen los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, basadas en lo que constituyen los factores diferenciadores respecto de la competencia y en qué es lo que mejor se sabe hacer; (b) las debilidades, que describen los factores en los cuales el sector posee una posición desfavorable con respecto a los competidores; (c) las oportunidades, que representan componentes externos a la organización que describen los posibles mercados y nichos de negocio disponibles para todos, pero que, si no son reconocidos a tiempo, se convierten en una desventaja competitiva; y (d) las amenazas, que describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia del sector, pero que, si son reconocidas a tiempo, pueden evitarse o convertirse en oportunidades. Una vez descritas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades del sector, se procede a elaborar las diferentes estrategias que han de buscar explotar, buscar, confrontar y evitar las diferentes situaciones y escenarios posibles, como resultado de la consideración de las diferentes componentes mencionados (ver Tabla 21).

Tabla 21

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA)

FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D
Análisis Interno	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia y conocimiento del mercado 2. Calidad del producto 3. Fidelidad de Clientes 4. Producción y envasado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa asociatividad y cooperativismo 2. Relación industria - universidad 3. Administraciones fuertemente atadas a sindicatos 4. Baja inversión promocional
Análisis Externo	<ol style="list-style-type: none"> 5. Canales de distribución 6. Tecnología utilizada 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Infraestructura exportadora 6. Formación empresarial 7. Capacidad de destilación
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS -FO Explotar Maxi-Maxi	ESTRATEGIAS DO Buscar Mini - Maxi
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de nuevos mercados 2. Establecer alianzas 3. Hábitos de compra 4. Incremento de la población 5. Nuevos productos 6. Cambios en la demanda de algunos productos 7. Tratados de Libre Comercio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar actividades para aumentar el consumo mediante campañas de maridaje y preparaciones a base de licores nacionales (F1, F2, F3, O1,O3,05,O6, O7) 2. Mejorar el aprovechamiento tecnológico de producción y elaboración de productos (F1,F4,F6,O2,O5) 3. Ampliar la oferta en el portafolio de productos (F1,F2,F4,F5,O1,O4, O5,O6) 4. Ampliar la participación en el mercado externo (F2,F3,F5,O1,O2,O5, O6, O7) 5. Enfocar el aumento de meta exportable por tipo de producto (F1,F2,F3,F5,O2,O4,O6,O7) 6. Identificar focos para promover el consumo de productos nostálgicos para colonias de colombianos y latinos en el exterior (F2,F3,F5,O1,O3,O6,O7) 7. Establecer procesos de mejora continua y de estandarización (F1,F2,F3,F6, O1,O2,O3,O6) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar actividades de asociatividad del gremio (D1,D6,O1, O2) 2. Desarrollar actividades de capacitación interna en los diferentes ámbitos (D2,D3,D6,O2,O5,O6) 3. Desarrollar campañas promocionales como sector para promover consumo (D1,D4,O2,O3,O4,O5,O6) 4. Efectuar la interacción con instituciones universitarias (D2,D6,O1,O5,O6) 5. Mejorar la infraestructura interna de cada una de las fábricas departamentales para estar a tono con una oferta exportable (D1,D5,D6,O1,O2,O6, O7)
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA Confrontar Maxi-Mini	ESTRATEGIAS - DA Evitar Mini - Mini
<ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones políticas gubernamentales 2. Aparición de nuevas bebidas 3. Condiciones económicas 4. Rivalidad entre competidores 5. Condiciones medioambientales 6. Cambios de estilo de vida 7. Tratados de Libre Comercio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar productos alternativos (F1, F2, F4, A1, A2, A4, A6, A7) 2. Innovar en el tipo de procesos y procedimientos utilizados (F1,F2, F4, F6, A1,A2,A5,A6, A7) 3. Desarrollar nuevos mercados (F1,F2,F5,A1,A2,A6, A7) 4. Desarrollar estudios de mercado para conocer tendencias de consumo (F1,F5,A2,A6, A7) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer propuestas al Gobierno para que de manera conjunta favorezcan el desempeño del sector sin que ello perjudique al cliente en la oferta de productos (D1,D3,D4,D5,A1,A2,A4,A6, A7) 2. Diversificar en la oferta de productos para cautivar nuevos segmentos de mercado (D4,D5,D6,A1,A6, A7) 3. Preparar de forma conjunta e individual un plan de contingencia para enfrentar la entrada en vigencia de TLC (D1,D6,A1,A2,A3,A4,A6,A7)

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008b. México D. F., México: Pearson.

6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La MPEYEA fue propuesta por Dickel (1984). Esta matriz se utiliza para determinar la apropiada postura estratégica que debe tomar la industria de las bebidas alcohólicas destiladas en Colombia o de sus unidades de negocio. La MPEYEA contiene cuatro ejes fundamentales, los cuales hacen referencia a los siguientes factores: (a) la fortaleza de la industria, (b) la estabilidad del entorno, (c) la fortaleza financiera y (d) la ventaja competitiva, que, a su vez, se asocian con una postura estratégica básica y la definen como agresiva, conservadora, defensiva o competitiva (D'Alessio, 2008b). Más adelante, en la Tabla 22, se presentará la MPEYEA.

El resultado del análisis, de acuerdo a la metodología establecida, es el siguiente:

$$FF (4.89) + EE (-3.13) = Y = 1.76$$

$$VC (-4.33) + FI (3.86) = X = 0.47$$

Como consecuencia de esta calificación, se puede concluir que la industria de las bebidas alcohólicas destiladas en Colombia posee una fortaleza financiera bastante importante, una estabilidad del entorno bastante aceptable, ventajas competitivas sobre el promedio y una fortaleza de la industria que cada vez mejora.

En la Figura 42 se podrá apreciar que el desempeño del sector de las bebidas alcohólicas destiladas en Colombia es agresivo, postura típica en una industria atractiva con poca turbulencia del entorno. El sector goza de una clara ventaja competitiva, lo cual puede proteger con su fortaleza financiera; el factor crítico es la entrada de nuevos competidores, por lo cual se infiere en las siguientes líneas estratégicas, con las cuales la organización deberá explotar su posición favorable.

1. Aumentar la inversión en I+D con el objetivo de desarrollar nuevos productos tanto para penetrar aún más el mercado local, así como para desarrollar los mercados externos, a través de convenios con instituciones universitarias.

2. Concentrar recursos en productos con clara ventaja competitiva.
3. Desarrollar un crecimiento integrativo a través del aumento de control o propiedad de los competidores, de modo que se abarquen las unidades de negocios existentes.
4. Realizar inversiones en la mejora y actualización de las plantas de producción, con miras a mejorar su eficiencia y, por ende, a reducir los costos de fabricación.
5. Implementar nuevos sistemas de mercadeo que aprovechen redes sociales y demás medios *e-commerce* que le permitan a la industria incursionar en nuevos segmentos enfocándose en atraer clientes a los nuevos mercados.
6. Optimizar los costos de producción del alcohol potable con el objetivo de mantener precios competitivos en la industria.
7. Desarrollar la denominación de origen para los “aguardientes anisados colombianos”, la normatividad para su producción, las entidades reguladoras y su marca país con el fin de impulsar agresivamente los productos locales a nivel internacional.
8. Incrementar las ventas de los productos por medio de la implementación de campañas de maridaje ajustadas a los productos que ofrezcan nuestros clientes y así lograr motivar a los consumidores logrando fidelización en cadena.
9. Realizar una investigación de mercados para identificar tendencias en los consumidores y así desarrollar nuevos productos acordes a ellos.
10. Realizar un foro nacional promovido por ACIL, en el cual intervengan todas las instituciones y agremiaciones del sector, donde se determinen los niveles mínimos y máximos de transferencia de utilidades así como los niveles mínimos y máximos de reinversión de las mismas, con el fin de fortalecer la industria.

Tabla 22

Factores que Constituyen las Variables de los Ejes de la Matriz PEYEA de la Industria de Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia (MPEYEA)

Fortaleza Financiera (FF)									
Factores Determinantes					Calificación				
1. Retorno de la inversión.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
2. Apalancamiento.	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado
3. Liquidez.	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Balanceada
4. Flujo de caja.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
5. Rotación de inventarios.	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido
6. Capital requerido frente a capital disponible.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
7. Facilidad de salida del mercado.	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
8. Riesgo involucrado en el negocio.	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo
9. Economías de escala y de experiencia.	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas
Promedio:					4.89				
Estabilidad del Entorno (EE)									
Factores Determinantes					Calificación				
1. Presión de los productos sustitutos.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
2. Rango de precios de productos competitivos.	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho
3. Rivalidad entre competidores.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
4. Hábitos de compra.	Frecuente	0	1	2	3	4	5	6	Infrecuente
5. Tasa de inflación.	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja
6. Variabilidad de la demanda.	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña
7. Cambios tecnológicos.	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos
8. Estabilidad tributaria.	Estable	0	1	2	3	4	5	6	Inestable
Promedio -6:					-3.13				
Ventaja Competitiva (VC)									
Factores Determinantes					Calificación				
1. Participación en el mercado.	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande
2. Calidad del producto.	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
3. Canales de distribución.	Pocos	0	1	2	3	4	5	6	Muchos
4. Diversidad de productos.	Estrecho	0	1	2	3	4	5	6	Amplia
5. Infraestructura y capacidad existente.	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
6. Inversión publicitaria.	Poca	0	1	2	3	4	5	6	Mucha
7. Ciclo de vida del producto.	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano
8. Utilización de la capacidad de los competidores.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
9. Experiencia y conocimiento del mercado.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Promedio -6:					-4.33				
Fortaleza de la Industria (FI)									
Factores Determinantes					Calificación				
1. Estabilidad financiera.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
2. Desarrollo de nuevos mercados.	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
3. Tecnología utilizada.	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior
4. Facilidad de entrada al mercado.	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil
5. Potencial de utilidades.	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto
6. Productividad/Utilización de la capacidad.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
7. Calidad en la producción.	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta
Promedio:					3.86				

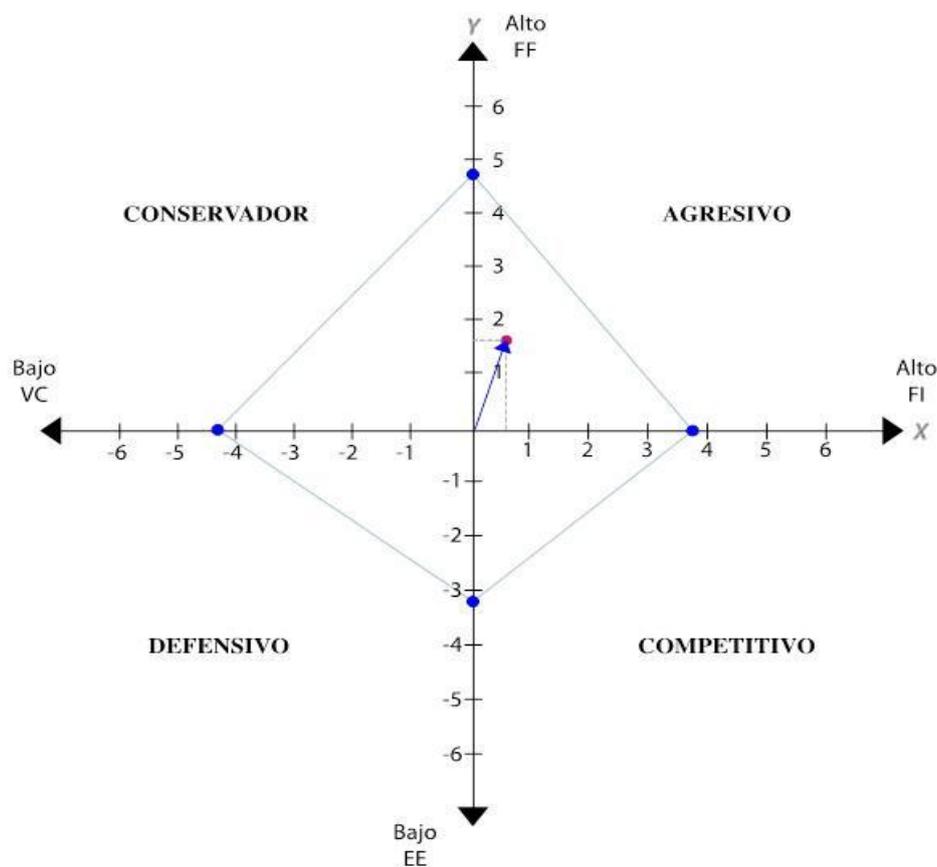


Figura 42. MPEYEA de La Industria de Bebidas Alcohólicas en Colombia.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG, desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston, es la representación gráfica de posiciones competitivas que le permite a los gerentes establecer estrategias claves para que la industria permanezca en una posición adecuada dentro del mercado; además, permite evaluar separadamente el portafolio de productos de una unidad de negocios y la cual tiene como base una relación estrecha entre la participación del mercado y la generación y uso de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria (D'Alessio, 2008b).

En este análisis se han considerado la participación en el mercado y el crecimiento en las ventas del sector de las bebidas alcohólicas destiladas en Colombia teniendo en cuenta las líneas de aguardientes anisados, rones y otros licores. En la Tabla 23, se presentan las diferentes divisiones de la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.

Tabla 23

Divisiones de la Industria de Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia

División	Ingresos (COP \$ cifras en miles)	Utilidades (COP \$ cifras en miles)	Participación en el Mercado	Tasa de Crecimiento
1. Anisados	530'557,354.3	173'702,955.3	70.12%	8.20%
2. Ronces	225'176,652.4	73'722,189.81	29.76%	-1.50%
3. Otros Aguardientes	907'970,372.4	297'266,894.4	0.12%	-52.31%
Total	756'641,977	247'722,412	100%	-

Nota. Adaptada de "Informe anual de venta de licores del 2011", por la Asociación Colombiana de Industrias Licoreras (ACIL), 2011.

La MBCG grafica la posición, en los diferentes cuadrantes, de las divisiones más representativas de la industria de las bebidas alcohólicas destiladas, lo que permite generar estrategias para un movimiento secuencial exitoso, de signos de interrogación a estrellas y eventualmente a vacas lecheras. Se demuestra claramente que el aguardiente posee una alta participación en el mercado colombiano y un alta tasa de crecimiento anual, lo cual constituye las mejores oportunidades a largo plazo para crecer y obtener una buena rentabilidad, ya que no requieren una inversión grande para consolidarse en el mercado de acuerdo a su posición dominante (ver Figura 43).

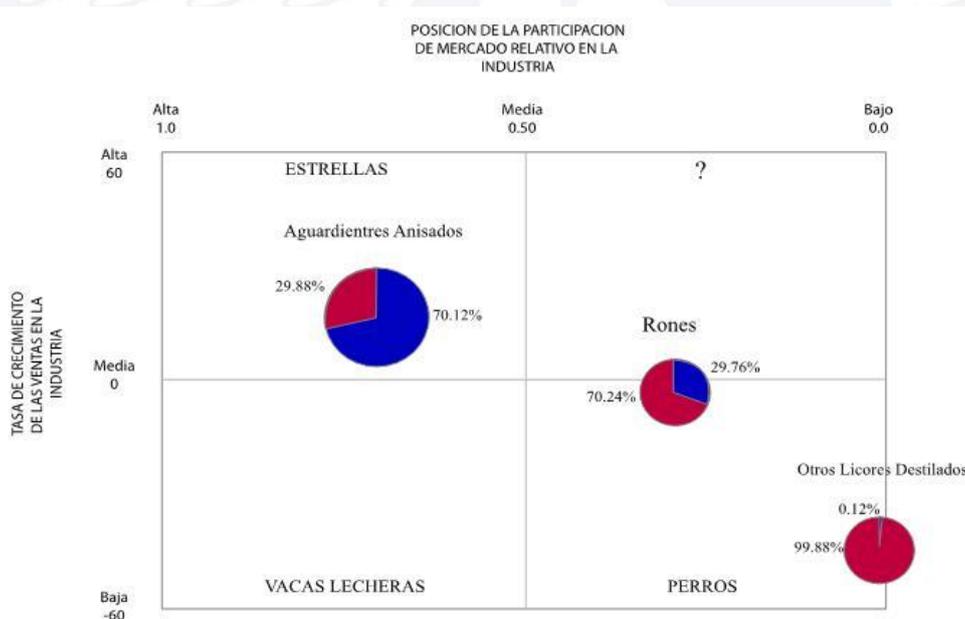


Figura 43. Matriz del Boston Consulting Group

En cuanto a los rones, se evidencia gráficamente una caída de la participación en el mercado debido al posicionamiento de otros productos; sin embargo, esta división se encuentra en el límite del cuadrante de signo de interrogación, lo cual permite evidenciar una industria de alto crecimiento sin desconocer las altas necesidades de efectivo, ya que la generación de caja es baja. Por otro lado, la división de otros licores, los cuales hacen referencia a todos aquellos licores destilados diferentes al aguardiente anisado y al ron, como vodka, ginebra, entre otros, ha sufrido considerablemente en pocos años una baja participación relativa del mercado; estos licores compiten en un mercado de lento o poco crecimiento en comparación con el mercado de destilados importados que se encuentra en aumento. Esta posición débil provoca la aplicación de estrategias de liquidación, desinversión o reducción como ocurrió en años anteriores con el brandy del orden nacional. Para lograr que las diferentes empresas que conforman la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia logren este movimiento secuencial exitoso, se han generado las siguientes estrategias:

1. Deshacerse de los productos que no son competitivos y le restan participación a productos estrellas.
2. Establecer procesos de mejora continua y estandarización.
3. Promover actividades de asociatividad del gremio.
4. Concentrar recursos en productos con clara ventaja competitiva.
5. Desarrollar un crecimiento integrativo a través del aumento de control o propiedad de los competidores abarcando las unidades de negocios existentes.
6. Realizar inversiones en la mejora y actualización de las plantas de producción con miras a mejorar su eficiencia y, por ende, reducir los costos de fabricación.
7. Realizar un foro nacional promovido por la Asociación Colombiana de Industrias Licoreras (ACIL), en el cual intervengan todas las instituciones y agremiaciones

del sector, y en el cual se determinen los niveles mínimos y máximos de transferencia de utilidades así como los niveles mínimos y máximos de reinversión de las mismas, con el fin de fortalecer la industria.

8. Optimizar los costos de producción del alcohol potable, con el objetivo de mantener precios competitivos en la industria.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE muestra de forma gráfica las diferencias existentes entre las diferentes divisiones de la organización; además, provee de información crítica para la toma de decisiones, y permite analizar la industria en dos dimensiones que generan un diagnóstico y direccionamiento.

El resultado de la MIE fue realizado sobre la base de las ponderaciones totales de la MEFI (eje X) y la MEFE (eje Y), las cuales arrojaron los resultados 2.53 y 2.41, respectivamente. En la MIE, esta intersección se ubica en el cuadrante V, que, en un resultado promedio de todo el sector de bebidas alcohólicas destiladas, sugiere mantener estrategias como las siguientes:

1. Realizar investigación de mercados para identificar tendencias en los consumidores y así desarrollar nuevos productos acordes a ellos.
2. Realizar investigación de mercados en países como Estados Unidos, España, Ecuador y Perú, con el fin de establecer el mercado de interés de la industria, y determinar las cadenas de distribución y los productos a comercializar.
3. Establecer un seguimiento a las licoreras con el fin de verificar las acciones que están realizando para desarrollar mancomunadamente, con el distribuidor internacional, los canales de distribución.

4. Firmar convenios con Proexport, las embajadas y los consulados de los países en los cuales la industria mantiene presencia con el fin de promover ruedas de negocio en donde se puedan promocionar todos y cada uno de los productos.
5. Incrementar las ventas de los productos por medio de la implementación de campañas de maridaje ajustadas a los productos que ofrezcan los clientes, lograr así motivar a los consumidores, y obtener fidelización en cadena.
6. Aumentar la inversión en I+D con el objetivo de desarrollar nuevos productos tanto para penetrar aún más el mercado local, así como para desarrollar los mercados externos, a través de convenios con instituciones universitarias.
7. Desarrollar la denominación de origen para los “aguardientes anisados colombianos”, la normatividad para su producción, las entidades reguladoras y su marca país con el fin de impulsar agresivamente los productos locales a nivel internacional.
8. Optimizar los costos de producción del alcohol potable con el objetivo de mantener precios competitivos en la industria.
9. Realizar un foro nacional promovido por la ACIL en el cual intervengan todas las instituciones y agremiaciones del sector, y en el cual se determinen los niveles mínimos y máximos de transferencia de utilidades así como los niveles mínimos y máximos de reinversión de las mismas con el fin de fortalecer la industria.
10. Implementar nuevos sistemas de mercadeo aprovechando redes sociales y demás medios *e-commerce* que permitan a la industria incursionar en nuevos segmentos enfocándose en atraer clientes a los nuevos mercados.

A continuación, en la Figura 44, se aprecia la Matriz Interna Externa del Sector de Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia.

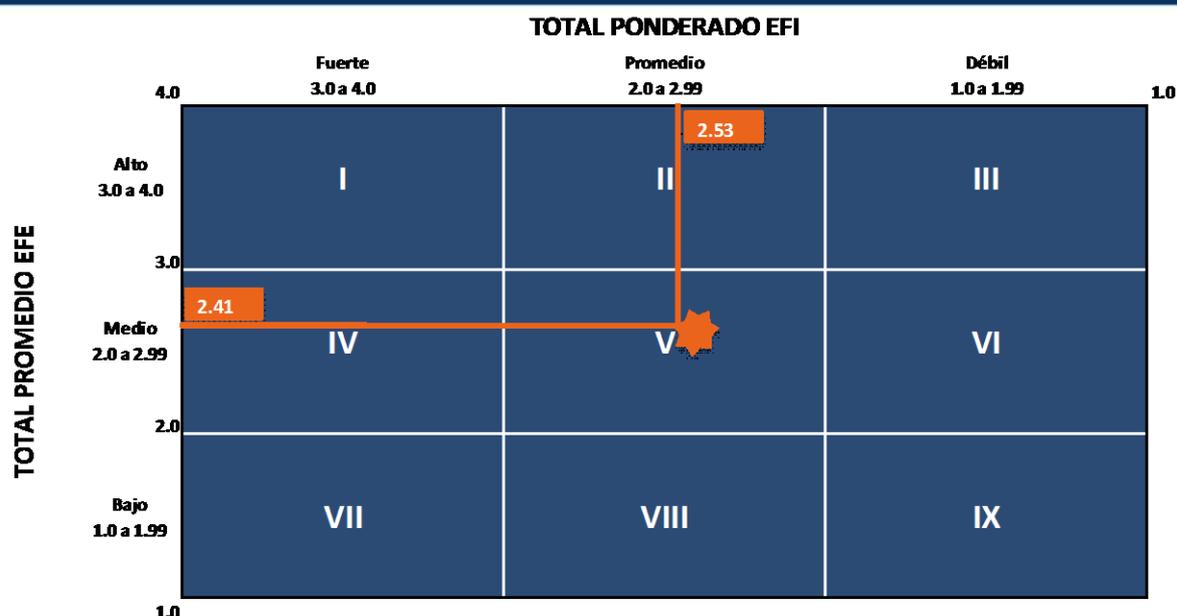


Figura 44. Matriz Interna-Externa del Sector de Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008b. México D. F., México: Pearson.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La MGE es una representación gráfica de la industria en términos del mercado en que se desarrolla y su respectiva posición competitiva. El análisis de estas dos variables determina el cuadrante que sugiere desarrollar estrategias alternativas, y proyecta cuál debería ser la más relevante a seguir en el proceso de implantación y desarrollo (D’Alessio, 2008b).

Ahora bien, la MGE (ver Figura 45) determina la ubicación de la industria de bebidas alcohólicas destiladas en el cuadrante I, en el cual se presenta una competencia fuerte en un mercado de crecimiento rápido (D’Alessio, 2008b), con las siguientes estrategias:

1. Desarrollar un crecimiento integrativo a través del aumento de control o propiedad de los competidores abarcando las unidades de negocios existentes.
2. Aumentar la inversión en I+D con el objetivo de desarrollar nuevos productos tanto para penetrar aún más el mercado local, así como para desarrollar los mercados externos a través de convenios con instituciones universitarias.

3. Desarrollar la denominación de origen para los “aguardientes anisados colombianos”, la normatividad para su producción, las entidades reguladoras y su marca país con el fin de impulsar agresivamente los productos locales a nivel internacional.
4. Concentrar recursos en productos con clara ventaja competitiva.
5. Investigación de mercados para identificar tendencias en los consumidores y así desarrollar nuevos productos acordes a ellos.
6. Realizar investigación de mercados en países como Estados Unidos, España, Ecuador y Perú, con el fin de establecer el mercado de interés de la industria, y determinar las cadenas de distribución y los productos a comercializar.
7. Establecer un seguimiento a las licoreras con el fin de verificar las acciones que están realizando para desarrollar mancomunadamente, con el distribuidor internacional, los canales de distribución.
8. Firmar convenios con Proexport, las embajadas y los consulados de los países en los cuales la industria mantiene presencia con el fin de promover ruedas de negocio en donde se puedan promocionar todos y cada uno de los productos.
9. Incrementar las ventas de los productos por medio de la implementación de campañas de maridaje ajustadas a los productos que ofrezcan los clientes, lograr así motivar a los consumidores, y obtener fidelización en cadena.
10. Realizar un foro nacional promovido por la ACIL en el cual intervengan todas las instituciones y agremiaciones del sector, y en el cual se determinen los niveles mínimos y máximos de transferencia de utilidades así como los niveles mínimos y máximos de reinversión de las mismas con el fin de fortalecer la industria.

11. Implementar nuevos sistemas de mercadeo aprovechando redes sociales y demás medios *e-commerce* que le permita a la industria incursionar en nuevos segmentos, enfocándose en atraer clientes a los nuevos mercados.



Figura 45. Matriz de la Gran Estrategia del Sector de Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008b. México D. F., México: Pearson.

Con este resultado, la industria de bebidas alcohólicas destiladas evidencia que se encuentra en una posición estratégica importante, relevante para el desarrollo y crecimiento a través de nuevos productos que permitan capturar mercados importantes para la consolidación y fortalecimiento de su posición dentro de la industria. Además, se deben eliminar aquellos productos que no son competitivos para concentrarse en una participación importante de aquellos que sí son relevantes en el desarrollo de nuevas estrategias de mercados, a la vez que se fortalecen los canales de distribución para la consolidación de sus mercados actuales y el desarrollo de nuevos mercados internacionales.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las matrices anteriormente generadas y el conjunto de estrategias resultantes se pueden resumir y consignar en una sola matriz; de esa matriz, se proceden a identificar aquellas que se repiten al menos dos veces, que son consideradas como estrategias retenidas. Las restantes constituyen las estrategias de contingencia. Más adelante, en la Tabla 24, se apreciará la MDE. Ahora bien, las estrategias retenidas de acuerdo a esta matriz son las siguientes:

- Estrategia 1: Realizar un foro nacional promovido por la ACIL en el cual intervengan todas las instituciones y agremiaciones del sector, y en el cual se determinen los niveles mínimos y máximos de transferencia de utilidades así como los niveles mínimos y máximos de reinversión de las mismas, con el fin de fortalecer la industria.
- Estrategia 2: Aumentar la inversión en I+D con el objetivo de desarrollar nuevos productos tanto para penetrar aún más el mercado local, así como para desarrollar los mercados externos a través de convenios con instituciones universitarias.
- Estrategia 3: Concentrar recursos en productos con clara ventaja competitiva.
- Estrategia 4: Desarrollar un crecimiento integrativo a través del aumento de control o propiedad de los competidores abarcando las unidades de negocios existentes.
- Estrategia 5: Implementar nuevos sistemas de mercadeo aprovechando redes sociales y demás medios *e-commerce* que le permita a la industria incursionar en nuevos segmentos enfocándose en atraer clientes a los nuevos mercados.
- Estrategia 6: Desarrollar la denominación de origen para los “aguardientes anisados colombianos”, la normatividad para su producción, las entidades

reguladoras y su marca país con el fin de impulsar agresivamente los productos locales a nivel internacional.

- Estrategia 7: Incrementar las ventas de los productos por medio de la implementación de campañas de maridaje ajustadas a los productos que ofrezcan los clientes, lograr así motivar a los consumidores y obtener fidelización en cadena.
- Estrategia 8: Realizar investigación de mercados para identificar tendencias en los consumidores y así desarrollar nuevos productos acordes a ellos.
- Estrategia 9: Optimizar los costos de producción del alcohol potable, con el objetivo de mantener precios competitivos en la industria.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico es una herramienta que permite evaluar objetivamente estrategias posibles, sobre la base de la identificación previa de factores críticos de éxito externos e internos. La MCPE requiere de buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia con relación a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades; además, comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de estrategias (D'Alessio, 2008b). Más adelante, en la Tabla 25, se podrá observar la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.

Tabla 24

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategias	Matrices					Total
		MFODA	MPEYEA	MBCG	MIE	MGE	
E1	Realizar un foro nacional promovido por ACIL en el cual intervengan todas las instituciones y agremiaciones del sector, y en el cual se determine los niveles mínimos y máximos de transferencia de utilidades así como los niveles mínimos y máximos de reinversión de las mismas, con el fin de fortalecer la industria.		X	X	X	X	4
E2	Aumentar la inversión en I+D con el objetivo de desarrollar nuevos productos tanto para penetrar aún más el mercado local así como para desarrollar los mercados externos a través de convenios con instituciones universitarias.	X	X		X	X	4
E3	Concentrar recursos en productos con clara ventaja competitiva.		X	X		X	3
E4	Desarrollar un crecimiento integrativo a través del aumento de control o propiedad de los competidores abarcando las unidades de negocios existentes.		X	X		X	3
E5	Implementar nuevos sistemas de mercadeo aprovechando redes sociales y demás medios <i>e-commerce</i> que le permita a la industria incursionar en nuevos segmentos enfocándose en atraer clientes a los nuevos mercados.		X		X	X	3
E6	Desarrollar la denominación de origen para los “aguardientes anisados colombianos”, la normatividad para su producción, las entidades reguladoras y su marca país con el fin de impulsar agresivamente los productos locales a nivel internacional.		X		X	X	3
E7	Incrementar las ventas de los productos por medio de la implementación de campañas de maridaje ajustadas a los productos que ofrezcan los clientes, lograr así motivar a los consumidores, y obtener fidelización en cadena.	X	X		X	X	4
E8	Realizar investigación de mercados para identificar tendencias en los consumidores y así desarrollar nuevos productos acordes a ellos.	X	X		X	X	4
E9	Optimizar los costos de producción del alcohol potable con el objetivo de mantener precios competitivos en la industria.		X	X	X		3
E10	Realizar inversiones en la mejora y actualización de las plantas de producción, con miras a mejorar su eficiencia y, por ende, reducir los costos de fabricación, estableciendo procesos de mejora continua.		X	X			2
E11	Deshacerse de los productos que no son competitivos y le restan participación a productos estrellas.			X			1
E12	Realizar investigación de mercados en países como EE.UU, España, Ecuador y Perú, con el fin de establecer el mercado de interés de la industria, y determinar las cadenas de distribución y los productos a comercializar. De esta manera, se busca identificar focos para promover consumo de productos nostálgicos para colonias de colombianos y latinos en el exterior.				X	X	2
E13	Promover actividades de asociatividad del gremio con el fin de establecer seguimiento a las licoreras y poder verificar las acciones que están realizando para desarrollar mancomunadamente, con el distribuidor internacional, los canales de distribución.				X	X	2
E14	Firmar convenios con Proexport, las Embajadas y los consulados de los países en los que la industria mantiene presencia con el fin de promover ruedas de negocio en donde se puedan promocionar todos y cada uno de los productos.				X	X	2
E15	Preparar de forma conjunta e individual un plan de contingencia para enfrentar la entrada en vigencia del TLC, elaborando propuestas que de manera conjunta favorezcan el desempeño del sector sin que ello perjudique al cliente en la oferta de productos.	X					1

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008b. México D. F., México: Pearson.

Tabla 25

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Clave	Peso	Alternativas Estratégicas					
		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades							
Aumento de nuevos mercados	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Establecer alianzas	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
Hábitos de compra	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32
Incremento de la población	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Nuevos productos	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
Cambios en la demanda de algunos productos	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
Amenazas							
Aparición de nuevas bebidas	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
Condiciones económicas	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27
Rivalidad entre competidores	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Condiciones políticas gubernamentales	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09
Condiciones medioambientales	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08
Cambios de estilo de vida	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Fortalezas							
Experiencia y conocimiento del mercado	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
Calidad del producto	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
Fidelidad de clientes	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.25
Producción de envasado	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Canales de distribución	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Tecnología utilizada	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
Debilidades							
Escasa asociatividad y cooperativismo	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Relación industria – universidad	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Administraciones fuertemente atadas a sindicatos	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Baja inversión promocional	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
Infraestructura exportadora	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10
Formación empresarial	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
Capacidad de destilación	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20
Puntaje de Atractividad	2		6.39		5.79		5.57

Tabla 25 (Continuación)

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Clave	Peso	Alternativas Estratégicas					
		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades							
Aumento de nuevos mercados	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
Establecer alianzas	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
Hábitos de compra	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Incremento de la población	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Nuevos productos	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Cambios en la demanda de algunos productos	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Amenazas							
Aparición de nuevas bebidas	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Condiciones económicas	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Rivalidad entre competidores	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
Condiciones políticas gubernamentales	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
Condiciones medioambientales	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Cambios de estilo de vida	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
Fortalezas							
Experiencia y conocimiento del mercado	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48
Calidad del producto	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
Fidelidad de clientes	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Producción de envasado	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Canales de distribución	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Tecnología utilizada	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
Debilidades							
Escasa asociatividad y cooperativismo	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15
Relación industria – universidad	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15
Administraciones fuertemente atadas a sindicatos	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Baja inversión promocional	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Infraestructura exportadora	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Formación empresarial	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15
Capacidad de destilación	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10
Puntaje de Atractividad	2		5.85		5.22		5.53

Tabla 25 (Continuación)

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores Clave	Peso	Alternativas Estratégicas					
		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 9	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades							
Aumento de nuevos mercados	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Establecer alianzas	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
Hábitos de compra	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Incremento de la población	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Nuevos productos	0.09	3	0.27	4	0.36	3	0.27
Cambios en la demanda de algunos productos	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
Amenazas							
Aparición de nuevas bebidas	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Condiciones económicas	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27
Rivalidad entre competidores	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Condiciones políticas gubernamentales	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
Condiciones medioambientales	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08
Cambios de estilo de vida	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08
Fortalezas							
Experiencia y conocimiento del mercado	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
Calidad del producto	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Fidelidad de clientes	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Producción de envasado	0.1	2	0.2	2	0.20	3	0.30
Canales de distribución	0.1	4	0.4	4	0.40	3	0.30
Tecnología utilizada	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Debilidades							
Escasa asociatividad y cooperativismo	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05
Relación industria – universidad	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Administraciones fuertemente atadas a sindicatos	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
Baja inversión promocional	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Infraestructura exportadora	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10
Formación empresarial	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Capacidad de destilación	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40
Puntaje de Atractividad	2		4.93		5.16		4.82

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008b. México D. F., México: Pearson.

Según el análisis generado por la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, se debe realizar un foro nacional promovido por la ACIL en el cual intervengan todas las instituciones y agremiaciones del sector, y en el cual se determinen los niveles mínimos y máximos de transferencia de utilidades así como los niveles mínimos y máximos de reinversión de las mismas, con el fin de fortalecer la industria, es la estrategia más atractiva, ya que es aquella que aprovecha mejor las oportunidades y fortalezas. La estrategia de optimizar los costos de producción del alcohol potable, con el objetivo de mantener precios competitivos en la industria, es la menos atractiva, puesto que es una de las estrategias que menos minimiza las amenazas, y está direccionada al fortalecimiento de cierta parte de las debilidades.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

En el desarrollo de la Matriz de Rumelt, se procede a revisar si cada una de las estrategias retenidas cumple con los criterios definidos de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad (D'Alessio, 2008b). Una vez determinado el cumplimiento de estos criterios, se determina que las siete estrategias retenidas para el sector de bebidas alcohólicas destiladas se aceptan por cumplir los criterios definidos en esta matriz y pasan al siguiente filtro.

La MR, en el caso de que alguna estrategia no cumpla con alguno de los criterios, permitiría analizar en qué aspecto la industria sería afectada con su puesta en práctica, ya que podría ir en contra de los objetivos, de los recursos necesarios para la implantación de la industria o afectaría las ventajas competitivas del sector. Si alguno de los criterios no se cumpliera, se decidiría a no retener la estrategia, por no ser viable su ejecución dentro del plan estratégico para la industria de bebidas alcohólicas destiladas (ver Tabla 26).

Tabla 26

Matriz de Rumelt (MR)

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
E1 Realizar un foro nacional promovido por ACIL en el cual intervengan todas las instituciones y agremiaciones del sector, y en el cual se determinen los niveles mínimos y máximos de transferencia de utilidades así como los niveles mínimos y máximos de reinversión de las mismas con el fin de fortalecer la industria.	sí	sí	sí	sí	sí
E2 Aumentar la inversión en I+D con el objetivo de desarrollar nuevos productos tanto para penetrar aún más el mercado local, así como para desarrollar los mercados externos, a través de convenios con instituciones universitarias.	sí	sí	sí	sí	sí
E3 Concentrar recursos en productos con clara ventaja competitiva.	sí	sí	sí	sí	sí
E4 Desarrollar un crecimiento integrativo a través del aumento de control o propiedad de los competidores abarcando las unidades de negocios existentes.	sí	sí	sí	sí	sí
E5 Implementar nuevos sistemas de mercadeo aprovechando redes sociales y demás medios <i>e-commerce</i> que le permita a la industria incursionar en nuevos segmentos enfocándose en atraer clientes a los nuevos mercados.	sí	sí	sí	sí	sí
E6 Desarrollar la denominación de origen para los “aguardientes anisados colombianos”, la normatividad para su producción, las entidades reguladoras y su marca país con el fin de impulsar agresivamente los productos locales a nivel internacional.	sí	sí	sí	sí	sí
E7 Incrementar las ventas de los productos por medio de la implementación de campañas de maridaje ajustadas a los productos que ofrezcan los clientes, lograr así motivar a los consumidores y obtener fidelización en cadena.	sí	sí	sí	sí	sí
E8 Realizar investigación de mercados para identificar tendencias en los consumidores y así desarrollar nuevos productos acordes a ellos.	sí	sí	sí	sí	sí
E9 Optimizar los costos de producción del alcohol potable con el objetivo de mantener precios competitivos en la industria.	sí	sí	sí	sí	sí

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008b. México D. F., México: Pearson.

6.9 Matriz de Ética (ME)

En esta matriz, se ha verificado que cada una de las estrategias retenidas para el sector de bebidas alcohólicas destiladas no atenten contra los derechos fundamentales de vida,

laboral y justicia (D’Alessio, 2008b). La estructuración de esta matriz permite identificar aspectos negativos que pueden concluir en que la estrategia no sea viable y, por consiguiente, sea rechazada. Este análisis también permite determinar de qué manera cada actuación impacta de acuerdo a su clasificación en el desarrollo de cada estrategia.

Para la industria de bebidas alcohólicas destiladas, es de vital importancia regirse por principios éticos que fundamenten el desarrollo de cada estrategia y que, a su vez, permitan brindar la confiabilidad necesaria que se requiere en el desarrollo de la industria, no solo por productividad, sino en búsqueda y aporte al bienestar de la sociedad. A continuación, en la Tabla 27, se presenta la Matriz de Ética para el sector de las bebidas alcohólicas destiladas de Colombia.

Tabla 27

Matriz de Ética (ME)

Derechos	Estrategias								
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia									
Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo									
Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Derechos V: viola N: neutral P: promueve

Justicia I: injusto N: neutro J: justo

Utilitarismo P: perjudicial N: neutro E: excelente

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008b. México D. F., México: Pearson.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

De acuerdo con D'Alessio (2008b), el criterio de retención puede variar. Por un lado, se escogen aquellas que se repiten tres o más veces y las restantes se consideran como de contingencia; sin embargo, será una decisión del estratega seleccionar también las estrategias que solo se repitan dos veces, debido a la importancia que ellas revistan para lograr objetivos de largo plazo. Ahora bien, a continuación, se presentan las estrategias retenidas como resultado de la Matriz de Decisión Estratégica:

- Estrategia 1: Realizar un foro nacional promovido por la ACIL en el cual intervengan todas las instituciones y agremiaciones del sector, y en el cual se determinen los niveles mínimos y máximos de transferencia de utilidades así como los niveles mínimos y máximos de reinversión de las mismas, con el fin de fortalecer la industria.
- Estrategia 2: Aumentar la inversión en I+D con el objetivo de desarrollar nuevos productos tanto para penetrar aún más el mercado local, así como para desarrollar los mercados externos, a través de convenios con instituciones universitarias.
- Estrategia 3: Concentrar recursos en productos con clara ventaja competitiva.
- Estrategia 4: Desarrollar un crecimiento integrativo a través del aumento de control o propiedad de los competidores abarcando las unidades de negocios existentes.
- Estrategia 5: Implementar nuevos sistemas de mercadeo aprovechando redes sociales y demás medios *e-commerce* que le permitan a la industria incursionar en nuevos segmentos enfocándose en atraer clientes a los nuevos mercados.
- Estrategia 6: Desarrollar la denominación de origen para los “aguardientes anisados colombianos”, la normatividad para su producción, las entidades

reguladoras y su marca país con el fin de impulsar agresivamente los productos locales a nivel internacional.

- Estrategia 7: Incrementar las ventas de los productos por medio de la implementación de campañas de maridaje ajustadas a los productos que ofrezcan los clientes, lograr así motivar a los consumidores y obtener fidelización en cadena.
- Estrategia 8: Realizar investigación de mercados para identificar tendencias en los consumidores y así desarrollar nuevos productos acordes a ellos.
- Estrategia 9: Optimizar los costos de producción del alcohol potable, con el objetivo de mantener precios competitivos en la industria.

Las Estrategias de contingencia, en este caso corresponden a aquellas que presentaron dos o menos repeticiones:

- Estrategia 10: Realizar inversiones en la mejora y actualización de las plantas de producción, con miras a mejorar su eficiencia y, por ende, reducir los costos de fabricación estableciendo procesos de mejora continua.
- Estrategia 11: Deshacerse de los productos que no son competitivos y le restan participación a productos estrellas.
- Estrategia 12: Realizar actividades de asociatividad del gremio con el fin de establecer un seguimiento a las licoreras y poder verificar las acciones que están realizando para desarrollar mancomunadamente, con el distribuidor internacional, los canales de distribución.
- Estrategia 13: Realizar investigación de mercados en países como Estados Unidos, España, Ecuador y Perú, con el fin de establecer el mercado de interés de la industria, y determinar las cadenas de distribución y los productos a comercializar.

De esta manera, se busca identificar focos para promover consumo de productos nostálgicos para colonias de colombianos y latinos en el exterior.

- Estrategia 14: Firmar convenios con Proexport, las embajadas y los consulados de los países en los que la industria mantiene presencia con el fin de promover ruedas de negocio en donde se puedan promocionar todos y cada uno de los productos.
- Estrategia 15: Preparar de forma conjunta e individual un plan de contingencia para enfrentar la entrada en vigencia del TLC, elaborando propuestas que, de manera conjunta, favorezcan el desempeño del sector sin que ello perjudique al cliente en la oferta de productos.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En el 2025, la industria de bebidas alcohólicas destiladas busca ser reconocida a nivel nacional e internacional por el desarrollo y comercialización de bebidas alcohólicas, apoyada en la calidad de sus productos, y aprovechando los avances tecnológicos y la eficacia de su sistema. Así, se lograría un desarrollo sostenido en todos los agentes que participan en la industria de bebidas alcohólicas destiladas, con sentido común, perseverando por la vida y el beneficio de la sociedad.

A continuación, en la Tabla 28, se puede apreciar la Matriz de Estrategias vs. los Objetivos de Largo Plazo del sector, en la cual se observa en qué medida cada una de las estrategias retenidas para esta industria se alinea con los objetivos de largo plazo definidos en el desarrollo de este plan estratégico de acción.

Tabla 28

Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8
E1 Realizar un foro nacional promovido por la ACIL en el cual intervengan todas las instituciones y agremiaciones del sector, y en el cual se determinen los niveles mínimos y máximos de transferencia de utilidades así como los niveles mínimos y máximos de reinversión de las mismas con el fin de fortalecer la industria.	X	X	X	X	X	X	X	X
E2 Aumentar la inversión en I+D con el objetivo de desarrollar nuevos productos tanto para penetrar aún más el mercado local así como para desarrollar los mercados externos a través de convenios con instituciones universitarias.	X	X			X			
E3 Concentrar recursos en productos con clara ventaja competitiva.	X	X		X	X			
E4 Desarrollar un crecimiento integrativo a través del aumento de control o propiedad de los competidores abarcando las unidades de negocios existentes.	X	X	X	X	X			X
E5 Implementar nuevos sistemas de mercadeo aprovechando redes sociales y demás medios <i>e-commerce</i> que le permita a la industria incursionar en nuevos segmentos enfocándose en atraer clientes a los nuevos mercados.	X	X	X	X	X	X		X
E6 Innovar en el tipo de procesos y procedimientos utilizados.	X	X	X	X	X	X		X
E7 Incrementar las ventas de los productos por medio de la implementación de campañas de maridaje ajustadas a los productos que ofrezcan los clientes, lograr así motivar a los consumidores y obtener fidelización en cadena.	X	X		X	X			X
E8 Realizar investigación de mercados para identificar tendencias en los consumidores y así desarrollar nuevos productos acordes a ellos.		X		X	X			X
E9 Optimizar los costos de producción del alcohol potable con el objetivo de mantener precios competitivos en la industria.	X	X	X	X	X		X	X

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008b. México D. F., México: Pearson.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

De acuerdo con D’Alessio (2008b), en esta matriz se presentan las posibles reacciones por parte de los competidores de la industria de bebidas alcohólicas destiladas colombianas, así como de los sustitutos. Asimismo, se analiza cada competidor o sustituto para evaluar cada estrategia propuesta y determinar el impacto en la competencia y sus posibles reacciones.

Es importante realizar este análisis para generar una mejor implementación de las estrategias (ver Tabla 29).

Tabla 29

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Competidores			
	ACIL	ACODIL	Industria Cervecera	Contrabando
E1 Realizar un foro nacional promovido por ACIL en el cual intervengan todas las instituciones y agremiaciones del sector, y en el cual se determinen los niveles mínimos y máximos de transferencia de utilidades así como los niveles mínimos y máximos de reinversión de las mismas, con el fin de fortalecer la industria.	Reinversión del 30% de sus utilidades netas	Inversión en las plantas de producción de sus casas matrices	Integración vertical y ampliación de sus plantas de producción	Obtener mayor cobertura por parte de productos más baratos
E2 Aumentar la inversión en I+D con el objetivo de desarrollar nuevos productos tanto para penetrar aún más el mercado local, así como para desarrollar los mercados externos, a través de convenios con instituciones universitarias.	La industria constantemente estudia nuevas alternativas en productos y presentaciones.	Presencia de nuevas marcas.	Nuevas marcas procedentes de Europa.	Obtener mayor cobertura por parte de nuevos productos más baratos.
E3 Concentrar recursos en productos con clara ventaja competitiva.	Proyección del producto más fuerte.	Aumentar las ventas de todos los productos	Mantener y ampliar la cultura cervecera.	Obtener mayor cobertura por parte de nuevos productos más baratos.
E4 Desarrollar un crecimiento integrativo a través del aumento de control o propiedad de los competidores abarcando las unidades de negocios existentes.	Control y propiedad de los competidores	Aumentar las ventas de todos los productos	Mantener y ampliar la cultura cervecera	Obtener mayor cobertura por parte de productos más baratos.
E5 Implementar nuevos sistemas de mercadeo aprovechando redes sociales y demás medios e-commerce que le permita a la industria incursionar en nuevos segmentos, enfocándose en atraer clientes a los nuevos mercados.	Incursionar en nuevos segmentos de mercado	Estrategias digitales de mercadeo relacional	Mantener y ampliar la cultura cervecera	Obtener mayor cobertura por parte de productos más baratos
E6 Desarrollar la denominación de origen para los “aguardientes anisados colombianos”, la normatividad para su producción, las entidades reguladoras y su marca país con el fin de impulsar agresivamente los productos locales a nivel internacional.	Desarrollar la denominación de origen para los “aguardientes anisados colombianos”	Promocionar productos con denominación de origen	Mantener y ampliar la cultura cervecera a través del patrocinio de la selección Colombia	Obtener mayor cobertura por parte de productos más baratos
E7 Incrementar las ventas de los productos por medio de la implementación de campañas de maridaje ajustadas a los productos que ofrezcan los clientes, lograr así motivar a los consumidores y lograr fidelización en cadena.	Campañas de maridaje promoviendo fidelización	Campañas de maridaje promoviendo fidelización	Importar o producir productos similares	Obtener mayor cobertura por parte de productos más baratos
E8 Investigación de mercados para identificar tendencias en los consumidores y así desarrollar nuevos productos acordes a ellos.	Identificar tendencias y desarrollo de nuevos productos	Identificar tendencias e importación de nuevos productos	Importar o producir productos similares	Obtener mayor cobertura por parte de productos más baratos
E9 Optimizar los costos de producción del alcohol potable con el objetivo de mantener precios competitivos en la industria.	Destilación nacional de alcohol	Estrategias de liderazgo en costos	Mantener y ampliar la cultura cervecera	Obtener mayor cobertura por parte de productos más baratos

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008b. México D. F., México: Pearson.

6.13 Conclusiones

En este capítulo, se ha llevado a cabo la formulación de las estrategias, para lo cual se han concordado las matrices insumo, provenientes de la etapa de entrada, que fueron generadas en los primeros capítulos. Para la generación de las estrategias, se utilizaron herramientas como la MFODA, la MPEYEA, la MBCG, la MIE y la MGE, en las cuales la clave proviene de la combinación de factores internos y externos, y que son correspondientes a la etapa dos o etapa de emparejamiento. Luego, se utilizó la MD, que resume las estrategias de las matrices antes mencionadas, y que cuantifica y retiene las estrategias más significativas para el sector. Por último, la MCPE indica objetivamente qué alternativas estratégicas son las mejores.

De acuerdo con la información recopilada y el análisis de la misma, se observa que las fábricas departamentales en Colombia deben considerar entre sus prioridades definir y planear la ejecución de estrategias que le permitan trabajar de forma conjunta y agremiada, además de desarrollar estrategias enfocadas en la reducción de costos. Lo anterior es fundamental con miras a desarrollar un sector mucho más sólido y competitivo en oferta de precios y productos.

El mercado de licores en Colombia ha estado presentando una dinámica que se presenta cada vez más exigente y competitiva, principalmente debido al ingreso de productos importados que se presentan muy competitivos en precio y en portafolio de oferta de productos y que, por otro lado, han encontrado buena respuesta en los consumidores que están dispuestos a experimentar productos alternativos a los de consumo tradicional. Ello ha permitido a estos productos ganar cada vez más espacio en el mercado nacional; y, en respuesta a ello, las bebidas colombianas se encuentran obligadas a innovar en su oferta de productos, desarrollar estrategias para estimular su consumo y, como medida adicional, considerar la búsqueda de nuevos mercados en el exterior.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son parte fundamental de la etapa de implementación y dirección, y son los hitos mediante los cuales se alcanza, junto con cada estrategia, los objetivos a largo plazo. El establecimiento de los objetivos de corto plazo, también llamados objetivos anuales, usualmente constituye una actividad descentralizada que involucra directamente a todos los gerentes de una organización. Estos objetivos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la industria, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración. Para el cumplimiento de los OCP, se deberán asignar recursos financieros, logísticos, humanos, y tecnológicos necesarios. Por lo tanto, es importante una adecuada determinación de los OCP, ya que, a través de ellos, es posible plantear prioridades, obtener retroalimentación hacia el proceso, y monitorear los avances hacia los objetivos estratégicos o de largo plazo.

- OLP 1: Lograr, al 2025, generar utilidades netas superiores al 10% anual sobre las ventas, con una estructura financiera sólida fuera del monopolio departamental y reinvertir como mínimo el 30% de las utilidades netas anuales en el mejoramiento de los procesos industriales y comerciales, frente al 10% que en la actualidad se reinvierten.
 - OCP 1.1: Lograr a partir del 2015 una mejora de la productividad anual de tal forma que se obtenga un aumento del 20% al 2025.
 - OCP 1.2: Reducir los costos de producción por unidad en un 15% a partir del 2015 y en un 1% anual a partir del año 2016, de tal forma que se logre una disminución total del 30% al 2025.
 - OCP 1.3: A partir del 2013, realizar un estudio anual, promovido por la Asociación Colombiana de Industrias Licoreras (ACIL), con la participación de

todas las directivas de las diferentes empresas que conforman el sector, así como las entidades estatales que forman parte de él, tales como las gobernaciones, la Superintendencia de Salud, el Ministerio de Hacienda, entre otros, en el cual se determinen los niveles mínimos y máximos de transferencia de utilidades así como los niveles mínimos y máximos de reinversión de las mismas, con el fin de fortalecer la industria.

- OLP 2: Incrementar las exportaciones en los mercados internacionales pasando de 2'741,747 botellas de 750 c.c. que se exportaron en el año 2011, a exportar 10'000,000 de botellas de 750 c.c. o su equivalente en el año 2025, mediante el reconocimiento internacional de la alta calidad de las bebidas alcohólicas destiladas nacionales.
 - OCP 2.1: Internacionalizar las marcas de los ronones nacionales a más tardar en el 2015 y las marcas de los aguardientes anisados al 2022, para abrir los mercados de la UE, EE.UU. y América Latina a partir del 2014.
 - OCP 2.2: A partir del 2013, participar en al menos dos ferias internacionales de bebidas alcohólicas destiladas al año en cada mercado, la UE, EE.UU. y América Latina, para promocionar las marcas internacionales colombianas de bebidas.
 - OCP 2.3: A partir del 2013, ejecutar dos estudios de mercado anuales por país de destino de las bebidas alcohólicas destiladas colombianas en la UE, EE.UU. y América Latina y a partir del 2014 ejecutar al menos una campaña publicitaria en cada uno de esos países.
 - OCP 2.4: A partir del 2013, según los resultados de los estudios de mercado contratados, cada año se deberá desarrollar nuevos productos de exportación con sus características fundamentales (envases, etiquetas, volúmenes, entre otros), que

sean necesarios para cumplir con la demanda identificada de los mercados objetivo.

- *OCP 2.5:* A partir del 2013 participar en al menos cinco competencias internacionales de calidad por año, y ganar un promedio de un premio internacional a la calidad de las bebidas alcohólicas colombianas por año a partir del 2015.
- *OLP 3:* Aumentar la capacidad instalada de destilación de alcohol y pasar de 35'000,000 de litros en el 2012 a 60'000,000 de litros en el 2025. Invertir como mínimo el 5% de las utilidades adicionales para el mejoramiento de las plantas de destilación.
 - *OCP 3.1:* Promover al menos una alianza estratégica cada dos años con los gremios productores de caña de azúcar, con el fin de aumentar las hectáreas sembradas de caña de azúcar cada año, de tal forma que se pueda cubrir la oferta de materia prima necesaria para el aumento de la producción de destilación, basados en las proyecciones de producción planteadas por parte de la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.
 - *OCP 3.2:* A partir del 2013, realizar un estudio semestral sobre las inversiones necesarias en cada una de las plantas de destilación, que están fuera de operación por razones medioambientales, con el fin de establecer un plan de recuperación operativa y contar con una mayor capacidad instalada de producción en los próximos cinco años.
 - *OCP 3.3:* Optimizar los costos de producción del alcohol potable, para que, a partir del 2015, se mantenga en promedio el precio por litro con el objetivo de mantener precios competitivos en la industria.

- OLP 4: Aumentar la capacidad de producción y envasado de la industria de las bebidas alcohólicas destiladas, pasando de 124'000,000 de botellas de 750 c.c. producidas y envasadas en el 2012 a 160'000,000 de botellas de 750 c.c. en el 2025.
 - *OCP 4.1:* Con el apoyo de la ACIL, a partir del 2013, realizar un censo anual en la industria para establecer las necesidades de equipos de producción y envasado, ya sea por adquisición de nuevos equipos, o por repotenciación de los existentes; y, sobre la base de las necesidades planteadas, realizar un plan de inversión a 10 años con un análisis anual de acuerdo a los resultados obtenidos.
 - *OCP 4.2:* Gestionar, a partir del 2013, la obtención de líneas de créditos blandos de fácil acceso a la industria para desarrollar programas de inversión y financiamiento en la adquisición de nuevos equipos y herramientas de tecnología.
- OLP 5: En el 2013, incrementar en 20'000,000 de botellas la participación de las bebidas alcohólicas mayores a 15° en el mercado, con respecto a la participación que tienen en el 2012, las bebidas alcohólicas menores de 15°, en especial las cervezas.
 - *OCP 5.1:* Desarrollar dos estudios de mercadeo y publicidad anuales a partir del 2013, dirigidos a incrementar la preferencia por las bebidas destiladas en coordinación con la ACIL, con el fin de que todas las empresas que participan en la industria actúen de manera unificada.
 - *OCP 5.2:* A partir del 2013 con ayuda de los diferentes actores del Gobierno Nacional, impulsar la modificación de la Ley de Impuestos a las Bebidas Alcohólicas, con el fin de equilibrar la carga impositiva que tienen las bebidas destiladas con respecto a las bebidas fermentadas, de tal forma que estas últimas paguen un impuesto igual por grado alcoholimétrico que las bebidas destiladas. En el 2014, reforzar esta solicitud como campaña para el nuevo Gobierno Nacional.

- OLP 6: En el año 2013, iniciar el desarrollo de la denominación de origen para los “aguardientes anisados colombianos”, así como la normatividad para su producción, las entidades reguladoras y su marca País, en el 2023, con un plan de acción anualizado y detallado que permita su supervisión, teniendo en cuenta que actualmente el Sector no ha trabajado en ninguno de estos aspectos.
 - *OCP 6.1:* Conformar un grupo especializado a nivel nacional a partir del 2013, por parte de la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia y el Gobierno Nacional, que esté a cargo de la creación de una organización profesional que actúe como consejo regulador y que se encuentre asociado a la producción del aguardiente hacia el 2014.
 - *OCP 6.2:* Crear los diferentes departamentos que comprenderán el consejo regulador que estará asociado a la producción del aguardiente hacia el 2015.
 - *OCP 6.3:* Realizar un estudio anual a partir del 2013 sobre investigación para designar el origen, calidad y características tales como el medio geográfico y los factores naturales y humanos, entre otros.
 - *OCP 6.4:* Diseñar la constitución de los “Aguardientes anisados colombianos” por parte del consejo regulador, en un plazo no mayor al año 2019.
 - *OCP 6.5:* Solicitar y emprender el proceso de la denominación de origen ante la superintendencia de industria y comercio para su establecimiento.
- OLP 7: Establecer un plan de mejoramiento detallado para cada Productor con el fin de implementar al 2023, los sistemas de tratamiento para los residuos contaminantes por parte de todas las industrias productoras que continúen destilando, ya que en la actualidad de las tres industrias productoras solo una lo posee.
 - *OCP 7.1:* Establecer tres convenios con diferentes instituciones universitarias para incentivar mejores prácticas ambientales.

- *OCP 7.2:* Diseñar e implementar mínimo dos proyectos de investigación al año para monitorear y analizar los residuos contaminantes.
- *OCP 7.3:* Desde el 2013, realizar un plan anual de inversión a 10 años para la construcción de las diferentes plantas de tratamiento de residuos contaminantes.
- *OCP 7.4:* En los próximos tres años, iniciar un proceso de licitación para realizar un proyecto de construcción de planta de tratamiento para la industria hacia el año 2020.
- OLP 8: A partir del 2013, estructurar un plan detallado de inversiones destinados a programas de responsabilidad social y ambiental que cuenten con indicadores de gestión que permitan calcular anualmente la inversión mínima requerida por el sector, integrando la estrategia de Sostenibilidad de la Industria, a través de una cultura caracterizada por una sensibilidad ambiental común a todos los procesos, sistemas y personas, logrando posicionar una imagen corporativa óptima para la Industria.
 - *OCP 8.1:* Identificar anualmente los principales grupos de vulnerabilidad permitidos por normatividad, donde la industria pueda establecer los programas tanto sociales como ambientales.
 - *OCP 8.2:* Desarrollar e implementar planes anuales de responsabilidad social y ambiental, con revisiones periódicas de indicadores que garanticen la confiabilidad de la información.
 - *OCP 8.3:* Establecer un estudio anual especializado sobre la imagen institucional de la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.
 - *OCP 8.4:* Consolidar la identidad corporativa y su aplicación integral en el ámbito de la comunicación institucional que mejoren la calidad de la imagen de la industria de bebidas alcohólicas destiladas y sea reconocido como parte de su valor estratégico.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Una parte fundamental del proceso de implementación, que asegura el cumplimiento de la misión de la industria, como también el de poder cumplir con la visión establecida y en conjunto con los objetivos a largo plazo, es la asignación de recursos, los cuales son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas anteriormente. La asignación de recursos está estrechamente relacionada con la administración y la dotación de los principales recursos necesarios de la industria de bebidas alcohólicas destiladas: (a) recursos financieros, (b) recursos logísticos, (c) recursos humanos y (d) recursos tecnológicos. La correcta asignación de los recursos determina el plan por seguir considerando una asignación basada en los objetivos a corto plazo (D'Alessio, 2008b). A continuación se explican cada uno de estos recursos.

- **Recursos financieros:** Los recursos financieros son una parte esencial en el camino para lograr los objetivos tanto a corto plazo como a largo plazo. En relación con estos recursos, las fabricas licoreras podrían obtener un mejor fortalecimiento económico y, por ende, garantizar sus ingresos reinvertiendo al menos el 30% de sus utilidades. Además, estas empresas pueden obtener financiamiento a través de los siguientes medios: (a) la emisión de bonos, (b) las líneas de crédito a largo plazo, (c) los préstamos de organismos internacionales, (d) la participación de vinculadas, (e) la emisión de acciones, (f) el aumento de capital, entre otros instrumentos, sin dejar atrás que la industria de bebidas alcohólicas destiladas es una industria bastante rentable y solvente económicamente.
- **Recursos logísticos:** Se pueden relacionar fuertemente los recursos logísticos con la capacidad económica con que se cuente, con un recurso humano competitivo y con excelentes recursos tecnológicos; es decir, si bien es verdad que constituyen uno de los recursos más importantes para llegar al consumidor final, también es

bastante importante contar con el fortalecimiento de los demás recursos, para que así sean recursos bastante fuertes y competitivos. Los recursos logísticos, como se ha mencionado anteriormente, son fundamentales a la hora de establecer contacto con el cliente. Dentro de los procesos logísticos presentes y que se deben tomar en cuenta, desde el proceso de obtención de las bebidas alcohólicas en la misma fábrica hasta la comercialización del producto tanto a nivel nacional como internacional, se encuentran los siguientes: (a) los sistemas de almacenamiento; (b) los equipos para movimiento de carga y maquinaria; (c) los operadores logísticos, pallets y servicios; (d) el transporte y distribución, (e) *freith forwarders*, agencias de aduanas, formación y capacitación logística; (g) *software* y sistemas de gestión, (h) equipos de tecnología de identificación, equipamiento industrial, seguridad, asesoría y consultoría; entre otros.

- Recursos humanos: El recurso humano es el recurso más indispensable y principal activo de una organización, el cual se debe capacitar, entrenar y motivar permanentemente para, de esta manera, lograr eficientemente la ejecución de todos y cada uno de los procesos tanto internos como externos del sector, sobre todo el desarrollo de todas las estrategias planteadas que llevarán a buen término el logro de los objetivos a corto y largo plazo de la industria alcohólica.

Para alcanzar un alto nivel en el sector, es necesario mantener el recurso humano motivado haciéndolos participes en los objetivos y metas de la organización a través del aporte de sus ideas, reconociéndoles sus logros y desempeño dentro de la empresa, además de facilitar la integración de los equipos de trabajo. Otro de los puntos clave en el desarrollo organizacional es minimizar la resistencia al cambio implementando algunos aspectos claves tales como el de la comunicación anticipada y eficiente de los cambios que la gerencia haya planeado

realizar en la organización; fomentar la participación de los trabajadores y colaboradores en la generación de ideas, de modo que les permita resolver un problema de la empresa; y, no menos importante, capacitar y entrenar al personal en el aprendizaje de nuevas técnicas y habilidades de interés de la organización.

Finalmente, el recurso humano es el que garantiza la excelencia en los procesos de operación de la industria de las bebidas alcohólicas. Por este motivo, el Estado, a través de sus instituciones como las universidades, los centros de investigación, entre otros, debe promover el crecimiento profesional del sector mediante el financiamiento de publicaciones e investigaciones especializadas, concursos tecnológicos, ferias científicas, entre otras actividades.

- Recursos tecnológicos: El recurso tecnológico es un factor clave en el desarrollo de productos de alta calidad y de los procesos de acompañamiento o logísticos del producto al consumidor final; además, influye considerablemente en la administración de la información y procesamiento de datos, así como en el uso de tecnología de última generación que permita alcanzar mejores resultados.

Por tal motivo, es importante impulsar y motivar a la inversión en procesos de reconversión en las fábricas licoreras, en las empresas que prestan servicios especializados y en las comercializadoras; sin embargo, las fabricas estatales de producción de licores destilados cuentan con tecnología de punta y constantemente están a la vanguardia en cada una de sus líneas industriales de destilación, producción y envasado.

A continuación, en la Tabla 30, se presenta la asignación de recursos a los objetivos de corto plazo.

Tabla 30

Asignación de Recursos a los Objetivos de Corto Plazo

Objetivos a Corto Plazo (OCP)	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo
OCP 1.1 Lograr, a partir del 2015, una mejora de la productividad anual de tal forma que se logre un aumento del 20% al 2025.	Recursos Financieros: Capital propio o préstamos de entidades financieras Recursos Físicos: Mayor capacidad en las plantas de producción, mayores insumos y materias primas Recursos Humanos: Personal técnico y de producción Recursos Tecnológicos: Alta tecnología de equipos de producción y desarrollo
OCP 1.2 Reducir los costos de producción por unidad en un 15% a partir del 2015 y en un 1% anual a partir del año 2016, de tal forma que se logre una disminución total del 30% al 2025	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Aprovechamiento de recursos administrativos y de producción Recursos Humanos: Profesionales de áreas financiera, de producción y ventas. Recursos Tecnológicos: Mejoramiento de equipos de producción, telecomunicaciones e informática
OCP 1.3 A partir del año 2013, realizar un estudio anual, promovido por la Asociación Colombiana de Industrias Licoreras (ACIL), con la participación de todas las directivas de las diferentes empresas que conforman el sector, así como las entidades estatales que forman parte de él, tales como gobernaciones, la Superintendencia de Salud, el Ministerio de Hacienda, entre otros, en donde se determinen los niveles mínimos y máximos de transferencia de utilidades así como los niveles mínimos y máximos de reinversión de las mismas, con el fin de fortalecer la industria.	Recursos Financieros: Capital propio y financiamiento por medio de terceros Recursos Físicos: Salas de reuniones, salas de <i>focus group</i> . Recursos Humanos: Profesionales expertos en la industria Recursos Tecnológicos: Telecomunicaciones, servidores de alta capacidad.
OCP 2.1. internacionalizar las marcas de los ronones nacionales a más tardar en el año 2015 y las marcas de los aguardientes anisados al 2022, para abrir los mercados de la UE, EE.UU. y América Latina a partir del 2014.	Recursos Financieros: Capital propio y financiamiento por medio de terceros Recursos Físicos: Salas de reuniones Recursos Humanos: Profesionales experimentados en <i>marketing</i> e investigadores de mercados Recursos Tecnológicos: Telecomunicaciones
OCP 2.2 A partir del 2013 participar en al menos dos ferias internacionales de bebidas alcohólicas destiladas al año en cada mercado, la UE, EE.UU y América Latina, para promocionar las marcas internacionales colombianas de bebidas.	Recursos Financieros: Capital propio Recursos Físicos: Salas de reuniones, salas de <i>focus group</i> Recursos Humanos: Personal experto en <i>marketing</i> Recursos Tecnológicos: Sistemas de logística, servidores de alta capacidad, telecomunicaciones
OCP 2.3 A partir del 2013, ejecutar dos estudios de mercado anuales por país de destino de las bebidas alcohólicas destiladas colombianas en la UE, EE.UU y América Latina, y a partir del 2014 ejecutar al menos una campaña publicitaria en cada uno de esos países.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Salas de reuniones, salas de <i>focus group</i> Recursos Humanos: Profesionales experimentados en <i>marketing</i> e investigadores de mercados Recursos Tecnológicos: Sistemas de logística, servidores de alta capacidad, telecomunicaciones
OCP 2.4 A partir del 2013, según los resultados de los estudios de mercado contratados, desarrollar dos productos de exportación anuales con sus características fundamentales (envases, etiquetas, volúmenes, entre otros), necesarios para cumplir con la demanda identificada de los mercados objetivo.	Recursos Financieros: Capital propio y financiamiento por medio de terceros Recursos Físicos: Salas de reuniones, salas de <i>focus group</i> Recursos Humanos: Profesionales experimentados en <i>marketing</i> e investigadores de mercado. Recursos Tecnológicos: Diseño de los catálogos en programas especializados con imágenes visuales para ganar la atención de los clientes
OCP 2.5 A partir del 2013, participar en al menos cinco competencias internacionales de calidad por año, ganar un promedio de un premio internacional a la calidad de las bebidas alcohólicas colombianas por año a partir del 2015.	Recursos Financieros: Capital propio Recursos Físicos: Sala de reuniones Recursos Humanos: Expertos en la materia Recursos Tecnológicos: Telecomunicaciones
OCP 3.1 Promover al menos una alianza estratégica cada dos años con los gremios productores de caña de azúcar, con el fin de aumentar las hectáreas sembradas de caña de azúcar cada año, de tal forma que se pueda cubrir la oferta de materia prima necesaria para el aumento de la producción de destilación, basados en las proyecciones de producción planteadas por parte de la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.	Recursos Financieros: Capital propio y financiamiento por medio de terceros Recursos Físicos: Sala de reuniones, material de normatividad vigentes Recursos Humanos: Personal experto de negociaciones Recursos Tecnológicos: Informática y telecomunicaciones
OCP 3.2 A partir del 2013, realizar un estudio semestral sobre las inversiones necesarias en cada una de las plantas de destilación, que están fuera de operación por razones medioambientales, con el fin de establecer un plan de recuperación operativa y contar con una mayor capacidad instalada de producción en los próximos cinco años.	Recursos Financieros: Capital propio Recursos Físicos: Salas de reuniones, elaboración de un plan de inversiones, normas medio ambientales. Recursos Humanos: Personal experto en operaciones Recursos Tecnológicos: Informática y telecomunicaciones
OCP 3.3 Optimizar los costos de producción del alcohol potable, para que a partir del 2015, se mantenga en promedio el precio por litro, con el objetivo de mantener precios competitivos en la industria.	Recursos Financieros: Capital propio Recursos Físicos: Sala de reuniones, material de investigación, informe de ventas Recursos Humanos: Personal experto de producción e investigaciones Recursos Tecnológicos: Tecnología de equipos de producción y desarrollo
OCP 4.1 Con el apoyo de ACIL, a partir del 2013, realizar un censo anual en la industria para establecer las necesidades de equipos de producción y envasado, ya sea por adquisición de nuevos equipos, o por repotenciación de los existentes, y sobre la base de las necesidades planteadas, realizar un plan de inversión a 10 años, con un análisis anual de acuerdo a los resultados obtenidos.	Recursos Financieros: Capital propio y financiamiento por medio de terceros Recursos Físicos: Plan de producción. Recursos Humanos: Encuestadores, profesionales expertos en producción Recursos Tecnológicos: Sistemas, servidores de alta capacidad y telecomunicaciones
OCP 4.2 Gestionar, a partir del 2013, la obtención de líneas de créditos blandos de fácil acceso a la industria para desarrollar programas de inversión y financiamiento en la adquisición de nuevos equipos y herramientas de tecnología.	Recursos Financieros: Préstamos de entidades financieras Recursos Físicos: Plan de inversiones Recursos Humanos: Personal financiero Recursos Tecnológicos: Sistemas, servidores de alta capacidad
OCP 5.1 Desarrollar dos estudios de mercadeo y publicidad anuales a partir del 2013, dirigidos a incrementar la preferencia por las bebidas destiladas en coordinación con la ACIL, con el fin de que todas las empresas que participan en la industria actúen de manera unificada.	Recursos Financieros: Capital propio Recursos Físicos: Salas de reuniones, salas de <i>focus group</i> Recursos Humanos: Profesionales experimentados de <i>marketing</i> e investigadores Recursos Tecnológicos: Comunicación en Internet en páginas web y redes sociales
OCP 5.2 A partir del 2013, con ayuda de los diferentes actores del Gobierno Nacional, impulsar la modificación de la Ley de Impuestos a las Bebidas Alcohólicas, con el fin de equilibrar la carga impositiva que tienen las bebidas destiladas con respecto a las bebidas fermentadas, de tal forma que estas últimas paguen un impuesto igual por grado alcohólico que las bebidas destiladas. En el año 2014, reforzar esta solicitud como campaña para el nuevo Gobierno Nacional.	Recursos Financieros: Capital propio Recursos Físicos: Sala de reuniones, material de leyes vigentes Recursos Humanos: Profesionales jurídicos y representantes gubernamentales y privados Recursos Tecnológicos: Sistemas y comunicaciones
OCP 6.1 Conformar un grupo especializado a nivel nacional a partir del 2013, por parte de la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia y el Gobierno Nacional, que esté a cargo de la creación de una organización profesional que actúe como consejo regulador y que se encuentre asociado a la producción del aguardiente hacia el 2014.	Recursos Financieros: Capital propio y externo Recursos Físicos: Salas de reuniones Recursos Humanos: Profesionales expertos en regulación, jurídicos y representantes gubernamentales y privados Recursos Tecnológicos: Sistemas e informática
OCP 6.2 Crear los diferentes departamentos que comprenderán el consejo regulador que estará asociado a la producción del aguardiente hacia el año 2015.	Recursos Financieros: Capital propio y externo Recursos Físicos: Salas de reuniones Recursos Humanos: Profesionales expertos en regulación, jurídicos y representantes gubernamentales y privados Recursos Tecnológicos: Sistemas e informática
OCP 6.3 Realizar un estudio anual, a partir del 2013, sobre investigación para designar el origen, calidad y características tales como el medio geográfico y los factores naturales y humanos, entre otros.	Recursos Financieros: Capital propio y terceros Recursos Físicos: Salas de reuniones Recursos Humanos: Profesionales expertos en investigaciones, calidad y externos Recursos Tecnológicos: Sistemas de logística, servidores de alta capacidad, telecomunicaciones
OCP 6.4 Diseñar la constitución de los "Aguardientes anisados colombianos" por parte del consejo regulador, en un plazo no mayor al año 2019.	Recursos Financieros: Capital propio y terceros Recursos Físicos: Salas de reuniones Recursos Humanos: Profesionales expertos en regulación, personal de Gobierno y externos Recursos Tecnológicos: Sistemas de diseño y telecomunicaciones
OCP 6.5 Solicitar y emprender el proceso de la denominación de origen ante la Superintendencia de Industria y Comercio para su establecimiento.	Recursos Financieros: Capital propio, prestamos financieros o terceros Recursos Físicos: Salas de reuniones, material sobre normatividad vigente Recursos Humanos: Profesionales expertos regulación, personal de Gobierno y externos Recursos Tecnológicos: Sistemas de logística y telecomunicaciones
OCP 7.1 Establecer tres convenios con diferentes instituciones universitarias para incentivar mejores prácticas ambientales.	Recursos Financieros: Capital propio Recursos Físicos: Salas de reuniones Recursos Humanos: Profesionales expertos en responsabilidad social Recursos Tecnológicos: Sistemas y comunicaciones
OCP 7.2 Diseñar e implementar como mínimo dos proyectos de investigación al año para monitorear y analizar los residuos contaminantes.	Recursos Financieros: Capital propio, prestamos financieros o terceros Recursos Físicos: Profesionales expertos en responsabilidad social Recursos Humanos: Personal experto en investigaciones y responsabilidad social Recursos Tecnológicos: programas de diseño, sistemas y comunicaciones
OCP 7.3 Desde el 2013, realizar un plan anual de inversión a 10 años, para la construcción de las diferentes plantas de tratamiento de residuos contaminantes.	Recursos Financieros: Capital propio, prestamos financieros o terceros Recursos Físicos: Salas de reuniones, informe de contaminación, normatividad vigente Recursos Humanos: Profesionales expertos en responsabilidad social Recursos Tecnológicos: Sistemas y comunicaciones
OCP 7.4 En los próximos tres años, iniciar un proceso de licitación para realizar un proyecto de construcción de planta de tratamiento para la industria hacia el año 2020.	Recursos Financieros: Capital propio, prestamos financieros o terceros Recursos Físicos: Salas de reuniones, plan de proyectos de expansión Recursos Humanos: Personal experto en responsabilidad social, licitaciones Recursos Tecnológicos: Sistemas y comunicaciones
OCP 8.1 Identificar anualmente los principales grupos de vulnerabilidad permitidos por normatividad, donde la industria pueda establecer los programas tanto sociales como ambientales.	Recursos Financieros: Capital propio y prestamos financieros Recursos Físicos: Salas de reuniones, material sobre normatividad vigente Recursos Humanos: Profesionales expertos en responsabilidad social Recursos Tecnológicos: Sistemas y comunicaciones
OCP 8.2 Desarrollar e implementar planes anuales de responsabilidad social y ambiental, con revisiones periódicas de indicadores que garanticen la confiabilidad de la información.	Recursos Financieros: Capital propio. Recursos Físicos: Salas de reuniones, plan de acción Recursos Humanos: Profesionales expertos en responsabilidad social Recursos Tecnológicos: Sistemas y comunicaciones
OCP 8.3 Establecer un estudio anual especializado sobre la imagen institucional de la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.	Recursos Financieros: Capital propio y financiamiento por medio de terceros Recursos Físicos: Salas de reuniones, salas de <i>focus group</i> Recursos Humanos: Expertos en posicionamiento de marca, <i>marketing</i> y el diseño (<i>Brand Management</i>) Recursos Tecnológicos: Sistemas y telecomunicaciones
OCP 8.4 Consolidar la identidad corporativa y su aplicación integral en el ámbito de la comunicación institucional que mejoren la calidad de la imagen de la industria de bebidas alcohólicas destiladas y que sea reconocidos como parte de su valor estratégico.	Recursos Financieros: Capital propio y financiamiento por medio de terceros Recursos Físicos: Salas de reuniones, salas de <i>focus group</i> Recursos Humanos: Profesionales de comunicaciones y expertos en <i>marketing</i> Recursos Tecnológicos: Programas de diseño, sistemas y telecomunicaciones

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas para las estrategias retenidas por implementar en la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia se han definido desde el principio en conservar la vida y se enmarcan bajo un marco regulatorio y legislativo para la promoción de medidas efectivas que reduzcan los problemas asociados al consumo en todos los niveles de la sociedad de alcohol, que, con ayuda de los organismos de control, velan por su cumplimiento. Estas son las siguientes:

1. Promover la aplicación de la Ley 124 promulgada en el año 1994: “Prohíbese el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad”.
2. Promover la aplicación de la Ley 30 promulgada en 1986: “El exceso de alcohol es perjudicial para la salud”.
3. Desarrollar las actividades de producción, distribución y comercialización en armonía con el entorno. Promover el mejoramiento continuo, la eficiencia operacional, el uso racional de los recursos y la prevención de la contaminación; y asegurar el cumplimiento de los requisitos legales aplicables y otros compromisos ambientales suscritos por la industria de bebidas alcohólicas destiladas.
4. Generar alianzas estratégicas entre empresas, Gobierno y centros educativos y de investigación para estimular el desarrollo de la industria.
5. Cumplir con los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad a los cuales se refiere el Artículo 209 de la Constitución Política de Colombia; con los principios contenidos en la normatividad aplicable restante, como la libertad de empresa, la libertad de competencia, la buena fe y la autonomía de la voluntad; y con los principios de la buena administración como son la competitividad, la productividad y la rentabilidad.

6. Actuar con integridad, imparcialidad, honestidad y sinceridad en todas las actividades con la industria, colegas, socios comerciales, clientes, proveedores, contratistas, consultores, partes interesadas y comunidad.
7. Incentivar la libre y sana competencia de la industria de bebidas alcohólicas destiladas.
8. Promover y mantener una cultura de seguridad y salud laboral como valor y principio de actuación, para reflejar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en la legislación colombiana vigente, con el objetivo de convertirse en referentes mundiales en materia de prevención de riesgos laborales para la industria de bebidas alcohólicas destiladas.
9. Mejorar continuamente como medio para lograr la excelencia operacional, y garantizar la disposición de recursos, el desarrollo integral de sus trabajadores y la rentabilidad para sus accionistas.

7.4 Estructura de la Organización

Las compañías que forman parte de la industria de bebidas alcohólicas en Colombia están legalmente constituidas como dependencia adscrita a la Secretaría de Hacienda del departamento donde se encuentran ubicadas; por tanto, cuentan con una Junta Directiva integrada por los socios, representantes de los municipios del departamento. Estas empresas son dirigidas por un equipo de funcionarios que tienen como objetivo primordial trabajar con eficiencia, lealtad y honestidad.

Estructura jerárquica

El organigrama está elaborado sobre la base del Decreto N° 1983 del 10 de octubre de 2001 y el Decreto N° 2102 del 6 de noviembre de 2001. En la mayoría de las empresas que pertenecen a la industria de bebidas alcohólicas, el marco organizacional está diseñado en sentido vertical o jerárquico (empresas grandes y medianas). Las industrias de licores en

general se encuentran estructuradas por una Junta Directiva, seguida por el área de Gerencia General, y por las subgerencias correspondientes a planificación y control, comercialización y mercadeo, producción, administración y finanzas.

Esta estructura organizacional está orientada a maximizar la creación de valor alineada con la estrategia del negocio, y los objetivos están apoyados en indicadores clave de gestión que constituyen los elementos de una fórmula para generar valor a través de la toma de decisiones (ver Tabla 31).

Tabla 31

Relación entre Políticas Establecidas y Estrategias Retenidas

Políticas	Estrategias								
1 Promover la aplicación de la Ley 124 de 1994: “Prohibase el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad”	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2 Promover la aplicación de la Ley 30 de 1986: “El exceso de alcohol es perjudicial para la salud”	X	X	X	X	X	X	X	X	X
3 Desarrollar las actividades de producción, distribución y comercialización en armonía con el entorno. Promover el mejoramiento continuo, la eficiencia operacional, el uso racional de los recursos y la prevención de la contaminación; y asegurar el cumplimiento de los requisitos legales aplicables y otros compromisos ambientales suscritos por la industria de bebidas alcohólicas destiladas.		X		X	X	X			X
4 Generar alianzas estratégicas entre empresas, Gobierno, y centros educativos y de investigación para estimular el desarrollo de la industria.	X	X		X	X	X	X		X
5 Cumplir con los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad a los cuales se refiere el Artículo 209 de la Constitución Política; con los principios contenidos en la normatividad aplicable restante, como la libertad de empresa, la libertad de competencia, la buena fe y la autonomía de la voluntad; y con los principios de la buena administración como son la competitividad, la productividad y la rentabilidad.	X			X		X	X	X	X
6 Actuar con integridad, imparcialidad, honestidad y sinceridad en todas las actividades con la industria, colegas, socios comerciales, clientes, proveedores, contratistas, consultores, partes interesadas y comunidad.	X	X		X	X	X	X	X	X
7 Incentivar la libre y sana competencia de la industria de bebidas alcohólicas destiladas.	X	X		X	X	X	X	X	X
8 Promover y mantener una cultura de seguridad y salud laboral como valor y principio de actuación, para reflejar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en la legislación colombiana vigente, con el objetivo de convertirse en referentes mundiales en materia de prevención de riesgos laborales para la industria de bebidas alcohólicas destiladas.	X	X		X	X		X		X
9 Mejorar continuamente como medio para lograr la excelencia operacional, y garantizar la disposición de recursos, el desarrollo integral de sus trabajadores y la rentabilidad para sus accionistas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Grupos de interés

Para la industria de bebidas alcohólicas destiladas, los grupos de interés se definen como aquellos interesados directos e indirectos que, teniendo algún tipo de interés en las operaciones empresariales, le brindan su apoyo y ante los cuales la organización es responsable. El entendimiento de las expectativas de los grupos de interés constituye un ejercicio clave en la definición de la estrategias en materia de responsabilidad corporativa (ver Figura 46).

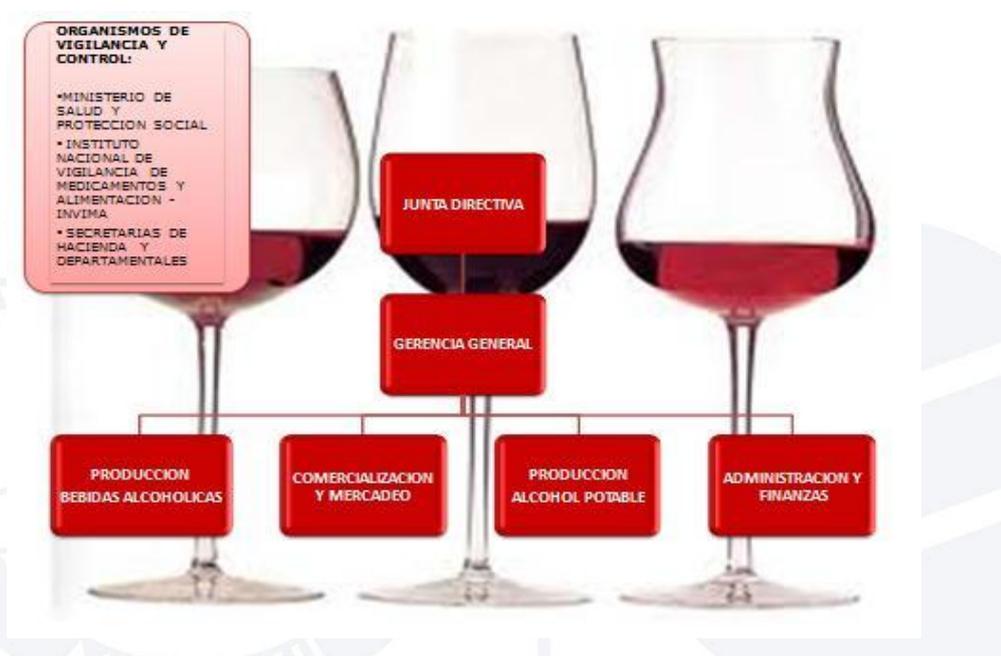


Figura 46. Organigrama para industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.

El compromiso con los grupos de interés es un requisito fundamental para el éxito empresarial, ya que estos influyen directa e indirectamente en la gestión de la industria de bebidas alcohólicas destiladas tanto a nivel interno como externo. Por otro lado, el buen nombre e imagen depende en gran medida de la forma cómo se crean relaciones de confianza con grupos de interés y las redes de contactos que la industria pueda generar para aprovechar las oportunidades que estas ofrecen. La creación de valor, como beneficio de las relaciones con los grupos de interés, entendido como las oportunidades adicionales que se generan para

todos los que están implicados en el funcionamiento de la industria es fundamental para alcanzar el éxito y afrontar los retos que ofrece la industria de bebidas alcohólicas. La práctica de relaciones con grupos de interés crea un espacio de sinergia a través de la alineación de las estrategias. El logro de esta sinergia con los grupos de interés trae consigo beneficios como la mejora en los procesos, el desarrollo de los niveles de confianza, la combinación productiva de recursos para resolver problemas, entre otros. En la Figura 47, se observan los grupos de interés considerados para la industria de bebidas alcohólicas, los cuales se detallarán a continuación.

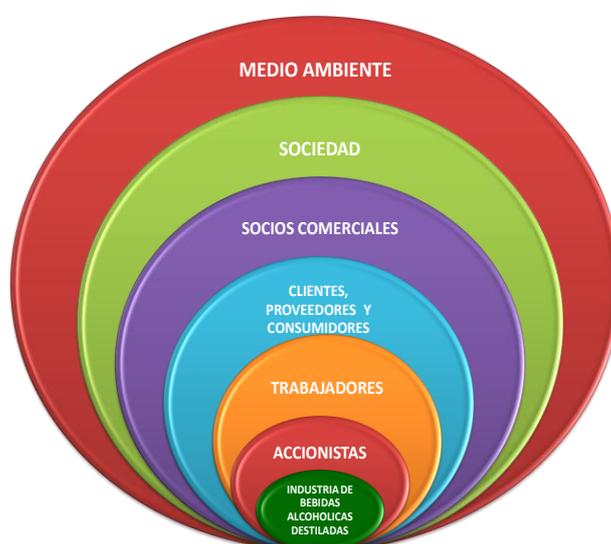


Figura 47. Grupos de interés para industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.

- Accionistas: La industria desarrollará la creación de valor para los accionistas a través de una gestión transparente.
- Trabajadores: La industria mantendrá un compromiso con sus empleados, buscando la calidad de vida y defendiendo sus derechos laborales; además, propiciará un entorno de trabajo seguro y saludable, que permita la conciliación de la vida familiar y profesional. Todos los procesos relacionados con la selección, formación y desarrollo de competencias de los recursos humanos tendrán como objetivo fomentar la captación y desarrollo de habilidades.

- **Clientes y consumidores:** La industria mantendrá un contacto sostenido con los clientes y los hará participes en el desarrollo de la responsabilidad social empresarial. Asimismo, como parte del compromiso de excelencia, trabajará para mejorar continuamente en la calidad de los servicios, escuchará con atención a los clientes para conocer y anticipar según sus necesidades, y construirá relaciones estables basadas en la confianza y el espíritu de colaboración a fin de crecer juntos.
- **Socios comerciales:** La industria establecerá alianzas estratégicas con la finalidad de crear valor agregado con sus aliados y proveedores, y de contar con servicios de apoyo empresarial.
- **Sociedad:** La industria asumirá el compromiso de realizar todas las actividades minimizando su impacto ambiental y promoviendo el desarrollo sostenible. Además, promoverá iniciativas corporativas de colaboración con la sociedad, y apoyará proyectos en los que participen activamente los empleados de la compañía que ayuden a mejorar la calidad de vida del entorno.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La industria de bebidas alcohólicas destiladas, en el desarrollo de sus actividades, debe garantizar un conjunto de prácticas éticas que, junto con la innovación a través del uso de tecnologías sustentables y el compromiso por el desarrollo integral de sus acciones, deben contribuir al bienestar común y crecimiento de la sociedad, para continuar brindando beneficios a todos los grupos de interés con que se interactúa día a día.

El modelo de responsabilidad social permite formalizar las acciones a favor de la comunidad y las personas, así como alinear todos los esfuerzos dirigidos a esta meta común con los objetivos estratégicos de la industria de bebidas alcohólicas destiladas. Este modelo consiste en una estructura que se centra en cuatro pilares fundamentales: a) desarrollo sostenible, (b) salud, (c) medio ambiente, (d) social.

Esta iniciativa propone reinventar y recrear la manera de la industria de interactuar con el planeta, fomentar una actitud positiva y hacer de la sustentabilidad un componente inseparable de la forma en que trabaja y vive. En un esfuerzo conjunto, este camino conduce a generar un cambio en el mundo que asegure un mejor porvenir para las futuras generaciones. En la Figura 48, se observan los cuatro elementos fundamentales del desarrollo sostenible para la industria de bebidas alcohólicas de Colombia.

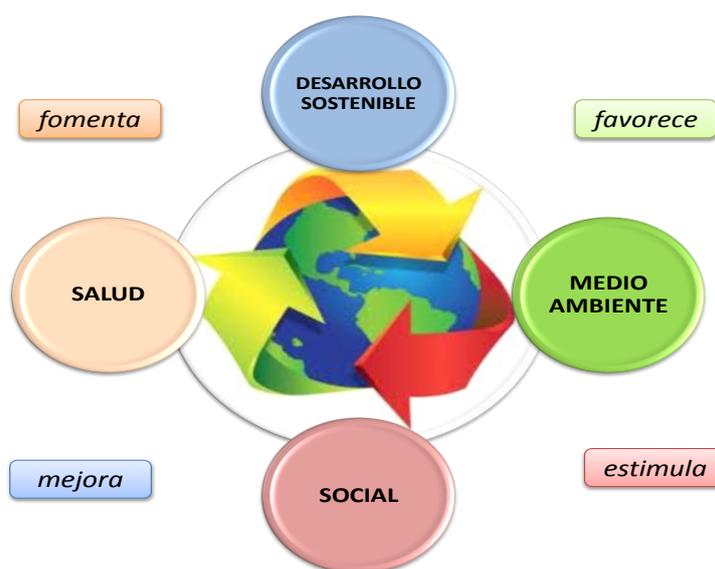


Figura 48. Elementos fundamentales desarrollo sostenible para industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.

Para asegurar la viabilidad en el largo plazo como parte fundamental de la estrategia de la industria de bebidas alcohólicas destiladas, la gestión de la responsabilidad social se integra al Sistema de Calidad Integral, que posee como elemento central la sustentabilidad competitiva del negocio y en cuyo modelo de interacción se establecen procesos e indicadores de mejora específicos para atender las expectativas de los diferentes grupos de interés, así como para detectar riesgos específicos que pudieran afectar la continuidad de las operaciones y la gestión del modelo. De esta forma, se busca enriquecer constantemente las acciones de responsabilidad social como parte de la cultura de la industria de bebidas alcohólicas destiladas.

La innovación en la manera de llevar a cabo las acciones y la tecnología utilizada en el desarrollo de las operaciones será siempre una constante que permita reducir costos, optimizar el uso de recursos y minimizar los impactos ambientales ocasionados por las operaciones. Del total de las plantas de producción en la industria de bebidas alcohólicas destiladas, se busca que cuenten con certificaciones de industria limpia y excelencia ambiental, además de que todas cumplan con los requisitos de la evaluación del Sistema de Calidad.

En este sentido, se debe contar con sistemas de medición y seguimiento para asegurar el respeto por la normatividad y minimizar los riesgos ambientales en las operaciones, así como con los mecanismos para impulsar la mejora continua en la eficiencia y desempeño ambiental como un componente básico en la estrategia y cultura organizacional.

Adicionalmente, el buen uso de las prácticas ambientales e innovación permitirán ser líder en áreas donde se puede ejercer mayor influencia, principalmente en los tres aspectos clave de impacto ambiental: (a) uso del agua, (b) energía y (c) generación de desechos. Como se mostrará, más adelante en la Figura 49, el Sistema de Sustentabilidad Ambiental contempla y puede ser monitoreado desde la calidad de los ingredientes que demanda la industria de bebidas alcohólicas destiladas, las plantas y procesos productivos, hasta la logística que se emplea para entregar productos a clientes y consumidores, además de la manera en que se interactúa con los diferentes grupos de interés.

Este compromiso de participación de todas las áreas y su alineación con los planes estratégicos de la industria se fundamentan de igual manera en un sólido gobierno corporativo con principios de ética y transparencia, los cuales son comunicados hacia adentro y fuera de la industria en todos los niveles de manera clara y abierta.



Figura 49. Sistema de sustentabilidad ambiental para industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

En todos los procesos de implementación y aquellos que implican cambios en diferentes aspectos, se debe tomar en consideración la forma en que se afecta el recurso más valioso con el que cuentan las organizaciones: el recurso humano; por lo tanto, es imperioso minimizar aquellos sentimientos de incertidumbre, ansiedad y temor entre los trabajadores. Para ello, se necesita establecer la forma de evaluar y monitorear la respuesta a la implementación de las diferentes estrategias; el éxito de la implementación de las estrategias depende en gran medida de la coordinación y todo el andamiaje que las soporte. A continuación, se mencionarán dos aspectos que se pueden tomar en cuenta: (a) involucrar a los diferentes colaboradores e integrantes para realizar de forma conjunta la definición de algunos objetivos y metas que se propone la organización; y (b) ofrecer estímulos y algunas formas de reconocimiento y de premiación para aquellos que se distingan en ciertos aspectos o que se presenten mucho más proactivos y colaboradores. Por otra parte, es necesario llevar a cabo la comunicación oportuna y pertinente de aquellos cambios que la dirección tenga planeado implementar; capacitar de forma oportuna y con la debida anticipación al personal que resultara involucrado en los cambios de la organización; comunicar amplia y suficientemente al personal en las nuevas habilidades que se requieran, en los procedimientos

y en otros indicadores que se estarán monitoreando permanentemente; y, finalmente, estimular la creación de equipos con miras a desarrollar un mejor ambiente colaborativo de trabajo.

7.7 Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2008b), debido a que la implementación de las diversas estrategias planteadas generará cambios y algunas transformaciones en el sector de análisis, el proceso de implementación estratégica produce cambios estructurados e incluso culturales, por lo cual es necesario que dicho cambio se planee adecuadamente. Entonces, es pertinente mencionar que se requiere llevar a cabo desarrollar acciones como las siguientes:

1. Planear una estrategia de contingencia frente al cambio: Esto toma en cuenta el desarrollo de un plan de acción, el cronograma y, por supuesto, los indicadores de monitoreo.
2. Establecer un sentido de urgencia: Se hace necesario definir un sentido de urgencia, con lo cual se enfrenta la posibilidad de que alguna oportunidad presente no pueda ser aprovechada o que una amenaza presente que pueda afectar el sector no sea considerada de forma oportuna y conveniente.
3. Conformar un grupo director facultado: En este aspecto, sería importante la conformación de de un grupo que dirija y lidere las acciones de cambio a fin de salvar la poca asociatividad y sentido de colaboración del sector.
4. Crear una visión para el cambio: Se considerará una visión compartida por todas las industrias del sector, la cual debe ser retadora, motivadora e inspiradora.
5. Comunicar la visión del cambio: Se requiere efectuar todo lo necesario para difundir la visión del sector con el fin de asegurar la mayor probabilidad de éxito.

6. Facultar a otros para lograr la visión del cambio: Para lograr un cambio transformacional, el sector debe empoderarse para permitirse superar los diferentes obstáculos.
7. Usar de forma intensiva las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores: Las herramientas tecnológicas e informáticas actuales posibilitan la difusión y comunicación en diferentes aspectos y tópicos.
8. Usar permanentemente la referenciación: Es importante mantener referentes a seguir a lo largo camino a manera de guías
9. Tercerizar cuando sea posible: Para ser más eficiente, el sector debe identificar claramente cuál es su “core” de negocios y dedicarse a él.
10. Planear resultados y crear éxitos tempranos: Con el fin de buscar métodos de motivación, principalmente del recurso humano, se debe fijar el alcance de metas u objetivos de corto plazo que, a la vez, estimulen en todos la participación en el proceso.
11. Consolidar mejoramientos y producir más cambios: En la medida que se produzcan mayores cambios cuyo impacto sea determinante, se logrará mantener un recurso humano mucho más comprometido y dispuesto.
12. Institucionalizar los nuevos enfoques: Los líderes juegan un papel fundamental en el comportamiento y en el trabajo por alcanzar los objetivos propuestos.

7.8 Conclusiones

La segunda etapa del proceso estratégico es la dirección e implementación, la cual requiere cinco elementos claves: (a) el establecimiento de los objetivos a corto plazo como pasos fundamentales para el logro de los objetivos a largo plazo, (b) los recursos que son asignados a cada objetivo, (c) las políticas, (d) la estructura organizacional y (e) los recursos humanos.

La innovación en la manera de realizar las acciones y la tecnología utilizada en el desarrollo de las operaciones serán siempre constantes que permitan reducir costos y optimizar el uso de los recursos asignados.

La asignación de recursos está estrechamente relacionada con la administración y la dotación de los principales recursos de la industria de bebidas alcohólicas destiladas. Existen cuatro tipos de recursos necesarios: (a) financieros, (b) logísticos, (c) humanos y (d) tecnológicos.

Por otro lado, es fundamental destacar que una formulación exitosa de la estrategia no garantiza que su implementación sea exitosa, debido a que esta fase es sumamente difícil y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Considerando la fase del proceso estratégico, es necesario tomar en cuenta cinco elementos claves: (a) los objetivos de corto plazo, (b) las políticas, (c) los recursos, (d) la estructura organizacional, y (e) el manejo de medioambiente y ecología (D'Alessio, 2008b). Seguidamente, como el modelo planteado es de forma secuencial, se requiere considerar una etapa de evaluación y el control de las diferentes actividades, lo que conduce a obtener una retroalimentación que permita realizar los ajustes necesarios, ya que el modelo es totalmente dinámico. Por esta razón, los resultados obtenidos en la evaluación estratégica deben ser comparados con los objetivos que se han planteado para conseguir los resultados esperados; asimismo, es importante aclarar que esta evaluación como tal no debería considerarse una etapa, pues se está ejecutando de forma permanente.

Existen algunas herramientas que permiten monitorear el desempeño de las diferentes estrategias que se han formulado. Una muy común es el *Balance Scorecard* (BSC, por sus siglas en inglés) o Tablero de Control Balanceado, que es el elemento que permite observar el desempeño de la implementación de las diferentes estrategias y su posterior evaluación según comparación y medición, para posteriormente llevar a cabo las acciones correctivas necesarias. Con el BSC, se busca el objetivo de lograr obtener cuatro resultados estratégicos: (a) accionistas satisfechos, (b) clientes satisfechos, (c) procesos productivos, y (d) empleados motivados (D'Alessio, 2008b).

8.1 Perspectivas de Control

Tomando como referencia el BSC, los objetivos de corto plazo pueden ser monitoreados según indicadores desde las perspectivas financiera, del cliente, interna y de aprendizaje de la organización, con lo cual es posible mantener una visión global del sector y

analizar aquellos indicadores que muestran que se han obtenido o no los resultados esperados. Con ello, se facilita a los encargados del planeamiento estratégico tomar las medidas correctivas necesarias.

8.1.1 Aprendizaje interno

Como base fundamental para la implementación de las estrategias planteadas, se debe tomar en consideración las perspectivas sobre aprendizaje interno por parte del recurso humano. En este punto, se consideran los procesos relacionados con la educación y el empoderamiento necesarios para alcanzar la visión planteada. En el interior de las diversas organizaciones se ha de implementar y monitorear todo el sistema relacionado con la motivación organizacional que permite determinar el grado de compromiso de los colaboradores con respecto a la organización, pues el reto es contar con empleados motivados y, por supuesto, bien preparados. Algunos de los principales indicadores que pueden ser analizados desde esta perspectiva son los siguientes:

1. Índice de satisfacción de la fuerza laboral.
2. Índice de retención de la fuerza laboral.
3. Índice de capacitación laboral.
4. La capacidad de los sistemas facilitadores.

8.1.2 Procesos

Algunos autores como Kaplan y Norton (2009) mencionaron que la perspectiva interna analiza la organización y los procesos, y qué debe llevarse a cabo para sobresalir, ya sea en calidad, costos, tiempo o desarrollo de productos. Estos parámetros permiten a la organización obtener mejores índices de desempeño y, en consecuencia, generan que el sector se especialice en las acciones que realiza y brinde un producto altamente diferenciador al cliente; para ello, se considerarán algunos de los objetivos de corto plazo que sirven de

soporte para la perspectiva. Algunos de los indicadores que se pueden tomar en cuenta son los siguientes:

1. Implementación de políticas de calidad total.
2. Eficiencia operacional.
3. Mejora en la cadena de suministro.
4. Transferencia de tecnología.
5. Rediseño de procesos y automatización.
6. Oferta exportable.

En esta perspectiva, la empresa concentrará su atención en aquellas operaciones que le permitan satisfacer las necesidades del cliente. Asimismo, se miden las competencias centrales de la organización y las tecnologías necesarias para asegurar el liderazgo.

8.1.3 Clientes

La perspectiva del cliente establece ciertos parámetros de medida, por los cuales se pueden evaluar la consecución de los objetivos; de esta manera, lo llevan a identificar segmentos de mercado y a elaborar productos de excelente calidad que posteriormente le permitirán a la industria de bebidas alcohólicas destiladas retroalimentar sus procesos que, a su vez, retendrán clientes y captarán nuevos consumidores.

8.1.4 Financiera

El enfoque financiero en la industria de bebidas alcohólicas destiladas está determinado por el cumplimiento de los indicadores de gestión financiera que permiten a las fábricas licoreras mantener su rentabilidad y capacidad para crear valor económico continuo en sus procesos de producción y comercialización. Además, evalúa todas y cada una de las inversiones realizadas por proyectos implementados, los cuales, a su vez, obtendrán en el largo plazo un retorno financiero bastante importante.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

A continuación, se desarrolla el Tablero de Control Balanceado para el sector de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia. Este indicador se ha elaborado bajo las siguientes perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera. El cuadro de mando integral sitúa a la estrategia en el centro de la industria y se enfoca hacia las diferentes áreas que la integran. Muestra la interrelación entre las perspectivas y la meta general de la industria mediante indicadores e inductores. A continuación, en la Figura 50, se presentan las perspectivas del Tablero de Control Balanceado del sector.



Figura 50. Perspectivas tablero de control balanceado para industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.

El *Balanced Scorecard* para esta industria pretende proveer una estructura centrándose en los indicadores de cada proceso crítico relacionados en cada perspectiva. El objetivo principal ha sido vincular el proceso de la administración con la estrategia y hacer de la misma un proceso continuo. El mapa estratégico para la industria de bebidas alcohólicas enlaza los activos intangibles, cuya medición, que se aprecia en la Figura 51, ha determinado los procesos que crean valor para la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.

**Medición de desempeño en gestión de intangibles
Industria de Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia**

	Estructura Externa	Estructura Interna	Formación
Indicadores de Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ●Crecimiento organizativo 	<ul style="list-style-type: none"> ●Inversiones en tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> ●Rotación de capacitación ●Años de formación
Indicadores de Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> ●Ventas por cliente ●Índice de quejas 	<ul style="list-style-type: none"> ●Proporción de personal de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> ●Valor añadido por empleado ●Beneficio por empleado
Indicadores de Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ●Frecuencia de órdenes repetidas ●Estructura área 	<ul style="list-style-type: none"> ●Índice de principiantes ●Edad promedio ●Ind. personal de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> ●Rotación ●Antigüedad

Figura 51. Medición intangible para Tablero de Control Balanceado para la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.

Los objetivos, en las cuatro perspectivas, son conectados unos con otros por relaciones de causa y efecto. Esta arquitectura de causa y efecto, que interconecta las perspectivas, es la estructura en torno a la cual se ha diseñado el mapa estratégico, que es la representación visual de la estrategia. Este mapa muestra cómo los objetivos en las perspectivas de aprendizaje interno, procesos, clientes y financiera se integran y combinan para describir la estrategia (ver Figura 52).

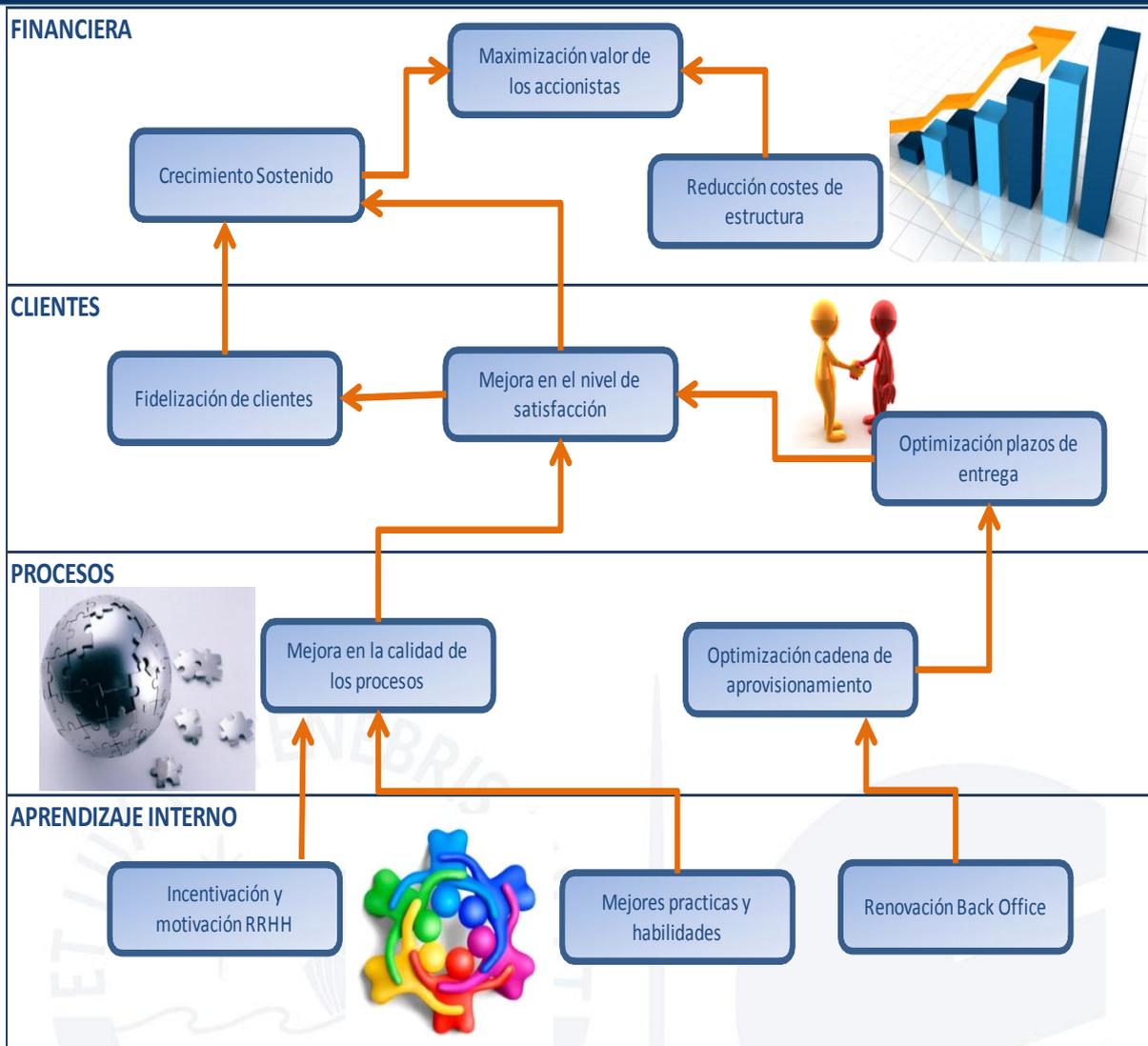


Figura 52. Mapa estratégico Tablero de Control Balanceado para industria bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.

Finalmente, el Tablero de Control Balanceado presenta el resultado del análisis de la visión y la misión estimados para la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia, en el cual, bajo los valores establecidos y relacionados con los objetivos, se mide su efecto de eficiencia y eficacia para el plan estratégico de acción definido para la esta misma industria (ver Tabla 32).

Tabla 32

Tablero de Control Integrado para el Sector de Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia

Perspectivas	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidades	Medición
Financiera	OCP 1.2 Reducir los costos de producción por unidad en un 15% a partir del 2015 y en un 1% anual a partir del año 2016, de tal forma que se logre una disminución total del 30% al 2025	Costos de producción	- Porcentaje de reducción de costos de producción	Anual
	OCP 3.3 Optimizar los costos de producción del alcohol potable para que, a partir del 2015, se mantenga en promedio el precio por litro con el objetivo de mantener precios competitivos en la industria.	Precio de mercado	- Porcentaje de reducción de precios	Anual
	OCP 4.1 Con el apoyo de la ACIL, a partir del 2013, realizar un censo anual en la industria para establecer las necesidades de equipos de producción y envasado, ya sea por adquisición de nuevos equipos, o por repotenciación de los existentes; y, sobre la base de las necesidades planteadas, realizar un plan de inversión a 10 años con un análisis anual de acuerdo a los resultados obtenidos.	Presupuesto requerido frente a recursos obtenidos	Comparativo de precios del mercado	Cada 10 años
	OCP 4.2 Gestionar, a partir del 2013, la obtención de líneas de créditos blandos de fácil acceso a la industria para desarrollar programas de inversión y financiamiento en la adquisición de nuevos equipos y herramientas de tecnología.	Presupuesto requerido frente a recursos obtenidos	Porcentaje de mejoramiento y repotenciación	Cada vez que se requiera
	OCP 7.4 En los próximos tres años, iniciar un proceso de licitación para realizar un proyecto de construcción de planta de tratamiento para la industria hacia el 2020.	Costo de construcción por planta	Estudio económico realizado	Anual
	OCP 2.1 Internacionalizar las marcas de los ronones nacionales a más tardar en el 2015 y las marcas de los aguardientes anisados al 2022 para abrir los mercados de la UE, EE.UU. y América Latina a partir del 2014.	Nuevos mercados	Plan implementado	Anual
Clientes	OCP 2.2 A partir del 2013, participar en al menos dos ferias internacionales de bebidas alcohólicas destiladas al año en cada mercado, la UE, EE.UU. y América Latina, para promocionar las marcas internacionales colombianas de bebidas.	Número de participación en ferias	Número de ferias	Anual
	OCP 2.3 A partir del 2013, ejecutar dos estudios de mercado anuales por país de destino de las bebidas alcohólicas destiladas colombianas en la UE, EE.UU. y América Latina; y, a partir del 2014, ejecutar al menos una campaña publicitaria en cada uno de esos países.	Número de estudios de mercado	Porcentaje de participación y aceptación.	Anual
	OCP 2.4 A partir del 2013, según los resultados de los estudios de mercado contratados, cada año se deberá desarrollar nuevos productos de exportación con sus características fundamentales (envases, etiquetas, volúmenes, entre otros), que sean necesarios para cumplir con la demanda identificada de los mercados objetivo	Número de productos desarrollados	Número de botellas vendidas	Cada tres años
	OCP 2.5 A partir del 2013, participar en al menos cinco competencias internacionales de calidad por año y ganar un promedio de un premio internacional a la calidad de las bebidas alcohólicas colombianas por año a partir del 2015.	Número de competencias inscritas	Número de premios obtenidos	Anual
	OCP 5.1 Desarrollar dos estudios de mercadeo y publicidad anuales a partir del 2013, dirigidos a incrementar la preferencia por las bebidas destiladas en coordinación con la ACIL, con el fin de que todas las empresas que participan en la industria actúen de manera unificada.	Campaña de mercadeo y publicidad implementada	Porcentaje de participación y aceptación.	Anual
	OCP 8.1 Identificar anualmente los principales grupos de vulnerabilidad permitidos por normatividad, en los cuales la industria pueda establecer los programas tanto sociales como ambientales.	Listado de grupos	Grupos seleccionados	Anual
	OCP 1.1 Lograr, a partir del 2015, una mejora de la productividad anual de tal forma que se logre un aumento del 20% al 2025	Niveles de producción	Porcentaje de incremento de producción	Anual
	OCP 1.3 A partir del año 2013, realizar un estudio anual, promovido por la Asociación Colombiana de Industrias Licoreras (ACIL), con la participación de todas las directivas de las diferentes empresas que conforman el sector, así como las entidades estatales que forman parte de él, tales como gobernaciones, Superintendencia de Salud, Ministerio de Hacienda, entre otros, en donde se determinen los niveles mínimos y máximos de transferencia de utilidades así como los niveles mínimos y máximos de reinversión de las mismas, con el fin de fortalecer la industria.	Número de estudios realizados	Porcentaje de reinversión	Anual
	OCP 3.1 Promover al menos una alianza estratégica cada dos años con los gremios productores de caña de azúcar, con el fin de aumentar las hectáreas sembradas de caña de azúcar cada año, de tal forma que se pueda cubrir la oferta de materia prima necesaria para el aumento de la producción de destilación, basados en las proyecciones de producción planteadas por parte de la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.	Hectáreas incrementadas	Hectáreas	Anual
	OCP 3.2 A partir del 2013, realizar un estudio semestral sobre las inversiones necesarias en cada una de las plantas de destilación, que están fuera de operación por razones medioambientales, a fin de establecer un plan de recuperación operativa y contar con una mayor capacidad instalada de producción en los próximos cinco años.	Inversión en plantas de destilación	Capacidad instalada	Semestral
Procesos	OCP 5.2 A partir del 2013, con ayuda de los diferentes actores del Gobierno Nacional, impulsar la modificación de la Ley de Impuestos a las Bebidas Alcohólicas, con el fin de equilibrar la carga impositiva que tienen las bebidas destiladas con respecto a las bebidas fermentadas, de tal forma que estas últimas paguen un impuesto igual por grado alcohométrico que las bebidas destiladas. En el 2014, reforzar esta solicitud como campaña para el nuevo Gobierno Nacional.	Porcentaje de impuesto	Valor pagado	Mensual
	OCP 6.3 Realizar un estudio anual a partir del 2013 sobre investigación para designar el origen, calidad y características tales como el medio geográfico, y los factores naturales y humanos, entre otros.	Estudio de investigación	Número de estudios de investigación	Anual
	OCP 6.4 Diseñar la constitución de los “aguardientes anisados colombianos” por parte del consejo regulador en un plazo no mayor al 2019.	Diseño de constitución de marca	Certificado	Anual
	OCP 6.5 Solicitar y emprender el proceso de la denominación de origen ante la Superintendencia de Industria y Comercio para su establecimiento.	Proceso de denominación de origen	Certificado	Anual
	OCP 7.1 Establecer tres convenios con diferentes instituciones universitarias para incentivar mejores prácticas ambientales.	Costo del convenio	Número de convenios	Cada cinco años
	OCP 7.2 Diseñar e implementar mínimo dos proyectos de investigación al año para monitorear y analizar los residuos contaminantes.	Costo por proyecto	Número de productos obtenidos	Anuales
	OCP 7.3 Desde el 2013, realizar un plan anual de inversión a 10 años, para la construcción de las diferentes plantas de tratamiento de residuos contaminantes.	Plan de inversiones	Mejoramiento de procesos	Anual
	OCP 6.1 Conformar un grupo especializado a nivel nacional a partir del 2013, por parte de la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia y el Gobierno Nacional, que esté a cargo de la creación de una organización profesional que actúe como consejo regulador y que se encuentre asociado a la producción del aguardiente hacia el 2014.	Creación de la organización profesional	Número de participantes	Semestral
	OCP 6.2 Crear los diferentes departamentos que comprenderán el consejo regulador que estará asociado a la producción del aguardiente hacia el 2015.	Acciones identificadas e implementadas	Número de participantes	Semestral
	Aprendizaje Interno	OCP 8.2 Desarrollar e implementar planes anuales de responsabilidad social y ambiental, con revisiones periódicas de indicadores que garanticen la confiabilidad de la información.	Número de planes desarrollados	Número de participantes
OCP 8.3 Establecer un estudio anual especializado sobre la imagen institucional de la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.		Estudio de imagen	Número de participantes	Anual
OCP 8.4 Consolidar la identidad corporativa y su aplicación integral en el ámbito de la comunicación institucional que mejoren la calidad de la imagen de la industria de bebidas alcohólicas destiladas y que sea reconocida como parte de su valor estratégico.		Acciones identificadas e implementadas	Porcentaje de aceptación.	Anual

8.3 Conclusiones

El presente capítulo permitió evaluar cada estrategia retenida y especificar cuál es su impacto sobre el plan de acción determinado para la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia. Para que un cuadro de mando integral sea exitoso debe permitir comunicar la estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros. El *Balance Scorecard* de la industria de bebidas alcohólicas es más que una herramienta para enfrentar al presente, ya que contiene implicaciones de futuro al definir objetivos estratégicos y factores clave con los cuales busca posicionarse y crecer en relación con su objeto final.

La ventaja de contar con un Tablero de Control Balanceado consiste en que reside en el proceso de creación, ya que es una forma efectiva de expresar la estrategia y visión de la industria en términos tangibles y de obtener el apoyo necesario de todos los niveles de la organización.

Capítulo IX: Competitividad de la Industria de las Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia

9.1 Análisis Competitivo de la Industria de Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia

La competitividad depende especialmente de la calidad del producto y del nivel de precios. Estos dos factores en principio están relacionados con la productividad, la innovación y la inflación diferencial entre países. Además, existen otros factores que tienen un efecto indirecto sobre la competitividad, tales como (a) la cualidad innovadora, (b) la calidad del servicio, o (c) la imagen corporativa del productor. El sector de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia cuenta con productos de alta calidad y con precios muy accesibles por parte de los consumidores; a su vez, el mercado de las bebidas alcohólicas destiladas en Colombia presenta varias particularidades; una de ellas consiste en que cuenta con estructuras de producción, distribución, ventas e introducción de bebidas alcohólicas que provienen de la colonia con los monopolios departamentales de los licores de más de 20 grados alcohométricos. Otras particularidades importantes son la existencia de un consumo muy regionalizado y un importante recaudo en términos de impuestos por parte de este sector que se concentra en unos pocos departamentos donde las licoreras departamentales son fuertes. Una vez que se eliminan totalmente los monopolios de introducción, la industria podrá asumir fácilmente este reto si continúa aumentando en factores tales como el mejoramiento de la competitividad en forma eficiente (precios decrecientes y calidad creciente), la oferta de nuevos productos, la presencia en nuevos mercados, y/o el establecimiento de alianzas con otros productores o distribuidores de modo que generen que sus productos sean atractivos tanto dentro como fuera del país.

En este sentido, con el objetivo de identificar los niveles y determinantes de la competitividad de los países, el World Economic Forum (WEF) presenta en forma anual, a través de su publicación *The Global Competitiveness Report* (GCR), indicadores de

competitividad a nivel mundial, y genera un escalafón por países. En la versión 2011-2012, Colombia se encuentra ubicada en el puesto 68, que es una posición bastante importante y que demuestra los altos niveles competitivos dentro de los cuales forma parte la industria de bebidas alcohólicas destiladas nacional; esto demuestra que Colombia está por encima de países tales como Argentina, Ecuador y Venezuela. Según Teamwork (2012), los países de la región deberán centrarse cada vez más en abordar el desafío de la innovación a medida que sus economías continúan creciendo y avanzan hacia mayores cuotas de desarrollo. Además, el deterioro de las condiciones de seguridad afecta la competitividad de América Central al aumentar el costo de hacer negocios. Colombia debe tener mucho cuidado en este aspecto y no retroceder en los avances obtenidos en los últimos nueve años.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Industria de Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia

La identificación de las ventajas competitivas del sector es un paso fundamental a la hora de establecer políticas institucionales que conducirán al desarrollo económico de todos y cada uno de los componentes que forman parte de la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia. En primer lugar, una de las ventajas que posee el sector a nivel nacional es el posicionamiento de las bebidas destiladas como el aguardiente anisado y el ron. Además, otras ventajas son las siguientes: (a) su participación en el mercado interno; (b) los altos estándares de calidad en los cuales estos productos son elaborados; (c) la competitividad de sus precios; (d) los canales de ventas; (e) la inversión publicitaria que enmarca un papel importante a la hora de comercializar un producto; (f) la posición financiera de la industria a pesar del desvío de las utilidades a las entidades territoriales; (g) la tecnología utilizada; (h) la lealtad de los clientes frente a estos productos, a pesar de ser un factor tan voluble que no se puede controlar tan fácilmente; e (i) la rentabilidad del negocio de bebidas alcohólicas destiladas.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Industria de Bebidas

Alcohólicas Destiladas en Colombia

Como una búsqueda continua por alcanzar una mejor calidad de vida de los individuos, en el mundo han surgido diferentes iniciativas con el fin de estimular un ambiente de productividad y competitividad de las diferentes regiones en estructuras que se denominan clústeres, basándose principalmente en las fortalezas, la cercanía geográfica y los activos productivos de los diferentes sectores productivos que permiten enfrentar las tradicionales estructuras de unidades desconectadas y/o aisladas. Bajo la estructura de un clúster, es posible disminuir las presiones de competencia interna y, por otra parte, generar un estado de sinergia que posibilite la complementariedad y el acceso a recursos o insumos comunes, recurso humano capacitado, información especializada y oferta de servicios e instituciones afines.

En este sentido, algunos estudios de diversas entidades en Colombia permiten considerar que, para alcanzar la incursión en mercados internacionales y mejorar la participación, la industria colombiana debe mantener altos índices de competitividad. Eso se puede lograr mediante el desarrollo de un clúster, pero esto debe abordar de forma general dos elementos a saber: (a) la concentración espacial a nivel geográfico que permita la interconexión y (b) la alta concentración de actividades afines, interrelacionadas y complementarias. Hasta el momento, iniciativas como la contenida en el “Mapa de clúster no agropecuarios en Colombia” (Consejo Privado de Competitividad, 2010) consideran que el clúster “ Alimentos, bebidas y tabaco” está ausente debido al sinnúmero de actividades que incluye, pues toma en cuenta la transformación de carnes y pescados, la elaboración de productos lácteos, la preparación de alimentos, la fabricación de bebidas alcohólicas y de tabaco dentro de un mismo clúster. Todas estas actividades están dispersas y su localización

obedece a diferentes motivos, por lo cual es difícil determinar un elemento afín entre todos ellos.

Se ha considerado definir algunos elementos comunes, por ejemplo, el de producción de azúcar, pues aporta uno de los principales componentes para la elaboración de las bebidas alcohólicas, a saber, el alcohol etílico potable; sin embargo, aunque la industria azucarera está fuertemente concentrada en los departamentos de Cauca y Valle, las principales factorías departamentales se ubican fuera de esta zona, y, debido a las últimas disposiciones en Colombia que regulan la mezcla de alcohol carburante con combustibles, gran parte de la producción de alcohol se destina a este sector. Por ello, muchas de las industrias licoreras departamentales solo tienen acceso a un remanente de alcohol potable y la cantidad faltante necesaria es de importación; en orden de importancia, estas importaciones provienen del Ecuador con el 52% de las importaciones entre 1991 y 2011 y, en menor medida de Brasil (12%), Bolivia (9%) y Perú (7%). Anteriormente, en Colombia, se producía alcohol etílico potable; sin embargo, debido a la estricta regulación ambiental y a las regulaciones gubernamentales para fomentar los biocombustibles, ya no es rentable su producción (Fedesarrollo, 2012). Otro elemento común es la fabricación de envases de vidrio, el cual, a pesar de ser suministrado por un único fabricante, PELDAR, está ubicado en la zona cafetera; se encarga de abastecer a la totalidad de las industrias licoreras departamentales en Colombia.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para la identificación de los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres es necesario considerar de manera breve la cadena de valor; la cual, en el caso de la elaboración de bebidas alcohólicas destiladas, considera principalmente cuatro grandes etapas:

1. Proveedores de los diferentes insumos requeridos para la producción de bebidas alcohólicas.

2. Producción de las bebidas alcohólicas destiladas: Agrupa los procesos fabricación tales como la mezcla de diversas sustancias, envasado, etiquetado, finalización del producto, empaque y paletizado.
3. Distribución: Se considera como un paso intermedio de colocación de los diferentes productos en los diversos canales y sub-canales de comercialización.
4. Comercialización: Las bebidas alcohólicas se comercializan en grandes superficies, mayoristas, distribuidores autorizados, tiendas de barrio, restaurantes, bares y discotecas.

Por otra parte de forma específica se hace necesario considerar algunos aspectos como los siguientes (Consejo Privado de Competitividad, 2010):

1. Interrelación de actividades económicas.
 - Las interacciones tecnológicas, que son relevantes en la región económica donde se llevan a cabo dichas actividades.
 - La elaboración de Matrices Insumo – Producto, que permitan representar e identificar los flujos intermedios entre las diferentes industrias y etapas de elaboración.
 - Las correlaciones espaciales entre las diversas actividades económicas a diferentes niveles de desagregación.
2. Concentración de empleo.
 - El Factor de Concentración de Empleo (FCE), que considera la relación entre la proporción de ocupados de una actividad económica en una región y la proporción de ocupados en actividad similar a nivel nacional. Un FCE mayor a uno mostrará que esa actividad es más importante en esa región que en el resto del país.
3. Grado de desarrollo.

- El grado de desarrollo, que considera a su vez el FCE; sin embargo, desde otra perspectiva, considera también la capacidad exportadora de la región a otras regiones o a otros países.

4. Grado de Sofisticación

- La sofisticación de los bienes, que puede ser medida de forma indirecta tomando en cuenta el PIB ponderado per cápita de los países o regiones que exportan un determinado bien y que permite determinar el PIB per cápita del país o región exportadora. Adicionalmente, se considera la sofisticación de los servicios, para lo cual se toma en cuenta el valor de los salarios promedios, considerando que, en un sector intensivo en mano de obra, la productividad marginal permite inferir el valor agregado y, por ende, el grado de sofisticación.

9.5 Conclusiones

La industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia, a pesar de estar en una posición privilegiada y agresiva, deberá sobresalir mediante el mejoramiento de competitividad, la oferta de nuevos productos, la presencia en nuevos mercados y/o el establecimiento de alianzas con otros productores o distribuidores.

La Asociación Colombiana de Industrias Licoreras (ACIL) deberá enfocarse en atacar la adulteración y/o falsificación de bebidas alcohólicas destiladas, lo cual se orienta hacia los riesgos generados contra la salud por el consumo de este tipo de bebidas, ya que esto le resta competitividad al sector.

Ante los retos actuales y la cantidad de industrias departamentales, se debería promover en Colombia actividades que permitan identificar de forma específica clústeres de bebidas alcohólicas de diversos tamaños en razón a la localización de las factorías, lo cual es muy importante por cuanto favorece un incremento en la productividad y la promoción de la innovación y la formación de nuevos negocios.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

El principal propósito de este plan estratégico es el de dimensionar una visión integral de toda la industria de bebidas alcohólicas destiladas de Colombia y, de esta manera, propiciarse como un elemento de vital importancia para la toma de decisiones referentes al futuro del sector. Este plan estratégico integral puede ayudar al control del proceso estratégico y a los reajustes necesarios si estos fueran requeridos (D'Alessio, 2008b).

En este contexto, este plan estratégico integral permitirá contrastar las estrategias (E) con los objetivos de largo y corto plazo, los cuales están ligados a las acciones estratégicas (AE) y a las perspectivas del Tablero de Control (financiera, cliente, interna, y de la organización). Asimismo, dichos objetivos deben estar alineados con la visión, misión, políticas, puntos cardinales, valores, y código de ética; y deben permitir diseñar planes de contingencia frente a determinadas circunstancias.

La estructura de la industria de bebidas alcohólicas destiladas es muy dinámica y enfrentará cambios importantes en el corto, mediano, y largo plazo, lo cual producirá la aparición de una serie de incertidumbres que influirán en los factores determinantes de la estructura del sector. Por ello, la lectura de este plan permitirá determinar cuáles son las posibilidades futuras de desarrollo para el sector, tal como se apreciará más adelante en la Tabla 33.

10.2 Conclusiones Finales

1. La industria de bebidas alcohólicas de Colombia deberá sobresalir mediante el mejoramiento de competitividad, la oferta de nuevos productos, la presencia en nuevos mercados y/o el establecimiento de alianzas con otros productores o distribuidores, con el fin de ser más competitivo a la entrada de nuevos competidores a nivel nacional.

2. Como consecuencia de este gran potencial de posicionamiento y participación del aguardiente anisado y el ron a nivel nacional, la industria de bebidas alcohólicas destiladas de Colombia dispone de la posibilidad de exportar sus productos tanto a los países en los cuales mantiene presencia como aquellos en los cuales incursionará.
3. A pesar de que el consumo de bebidas alcohólicas es una práctica común aceptada y un mercado con algunas características como las de cualquier otro producto, no es frecuente encontrar estudios de mercado. Algunos estudios muestran que, en general, el consumo de alcohol en América Latina es bajo, comparado con el que se registra en Europa o Estados Unidos. Por ello, es de vital importancia la contratación de estudios de mercadeo con el fin de caracterizar los segmentos a los cuales el sector se deberá dirigir.
4. El monopolio de la producción y distribución de licores es un derecho constitucional que tienen los departamentos para ejercer limitaciones y restricciones dentro de su jurisdicción, de conformidad con el Artículo 336 de la Constitución Nacional de Colombia. Por ese motivo, es necesario que la Asociación Colombiana de Industrias Licoreras (ACIL) promueva, junto con la participación de todas las directivas de las diferentes empresas y agremiaciones que conforman el sector, así como las entidades estatales que forman parte de él, la discusión y se determinen los niveles mínimos y máximos de transferencia de utilidades así como los niveles mínimos y máximos de reinversión de las mismas, además de establecer los valores de los impuestos por grado alcoholimétrico. Todo ello se debe llevar a cabo con el fin de fortalecer la industria y de que el Estado no deje de percibir los niveles rentísticos que ha estado obteniendo a través de los años y con los cuales no sean afectadas la salud y la educación.

Tabla 33
Plan Estratégico Integral

Misión	Visión								Valores		
	Intereses organizacionales	OLP 1: Lograr, al 2025, generar utilidades netas superiores al 10% anual sobre las ventas, con una estructura financiera sólida fuera del monopolio departamental y reinvertir como mínimo el 30% de las utilidades netas anuales en el mejoramiento de los procesos industriales y comerciales, frente al 10% que en la actualidad se reinvierten.	OLP 2: Incrementar las exportaciones en los mercados internacionales pasando de 2'741,747 botellas de 750 c.c. que se exportaron en el año 2011, a exportar 10'000,000 de botellas de 750 c.c. o su equivalente en el año 2025, mediante el reconocimiento internacional de la alta calidad de las bebidas alcohólicas destiladas nacionales.	OLP 3: Aumentar la capacidad instalada de destilación de alcohol y pasar de 35'000,000 de litros en el 2012 a 60'000,000 de litros en el 2025. Invertir como mínimo el 5% de las utilidades adicionales para el mejoramiento de las plantas de destilación.	OLP 4: Aumentar la capacidad de producción y envasado de la industria de las bebidas alcohólicas destiladas, pasando de 124'000,000 de botellas de 750 c.c. producidas y envasadas en el 2012 a 160'000,000 de botellas de 750 c.c. en el 2025.	OLP 5: En el 2013, incrementar en 20'000,000 de botellas la participación de las bebidas alcohólicas mayores a 15° en el mercado, con respecto a la participación que tienen en el 2012, las bebidas alcohólicas menores de 15°, en especial las cervezas.	OLP 6: En el año 2013, iniciar el desarrollo de la denominación de origen para los "aguardientes anisados colombianos", así como la normatividad para su producción, las entidades reguladoras y su marca País, en el 2023, con un plan de acción anualizado y detallado que permita su supervisión, teniendo en cuenta que actualmente el Sector no ha trabajado en ninguno de estos aspectos.	OLP 7: Establecer un plan de mejoramiento detallado para cada productor con el fin de implementar al 2023, los sistemas de tratamiento para los residuos contaminantes por parte de todas las industrias productoras que continúen destilando, ya que en la actualidad de las tres industrias productoras solo una lo posee.		OLP 8: A partir del 2013, estructurar un plan detallado de inversiones destinados a programas de responsabilidad social y ambiental que cuenten con indicadores de gestión que permitan calcular anualmente la inversión mínima requerida por el sector, integrando la estrategia de Sostenibilidad de la Industria, a través de una cultura caracterizada por una sensibilidad ambiental común a todos los procesos, sistemas y personas, logrando posicionar una imagen corporativa óptima para la Industria.	
<p>Producir bebidas alcohólicas para los mercados nacionales e internacionales e innovar para satisfacer las necesidades de los consumidores, a fin de aportar al crecimiento económico del sector y del país, actuando con responsabilidad social frente al medio ambiente y la sociedad</p>	<p>Generar valor para los accionistas, trabajadores, clientes y sociedad. Aumento en la participación del mercado. Estabilidad tributaria. Calidad en la producción. Crear empleo y desarrollar la Industria con valor agregado. Incremento de la competitividad.</p>									<p>Honestidad. En el cumplimiento integral de las funciones de la industria de bebidas alcohólicas con sus clientes, colaboradores, autoridades, medio ambiente y comunidad en general. Innovación. Es la búsqueda permanente de mejores productos y servicios para los clientes, así como mejores oportunidades de crecimiento para el sector. Servicio. Se busca superar las expectativas de los clientes, en calidad y servicio, anticipándose a sus necesidades, para crear un clima de confianza y seguridad. Sentido de pertenencia. Aprovechando de los valores corporativos para así comprometerse con los procesos, la industria de las bebidas alcohólicas, el país y el medio ambiente. Lealtad. Con el medio ambiente, la población en general, los proveedores y con cada uno de los miembros del equipo de trabajo que conforman la industria de las bebidas alcohólicas a nivel nacional. Profesionalismo. Contar con talento humano altamente calificado comprometido con el bienestar de los clientes, compañeros, proveedores y medio ambiente. Transparencia. Por medio de una relación transparente con los clientes y el Gobierno Nacional, con el objetivo de esclarecer dudas acerca de las actividades de la industria.</p>	
	<p>Estrategias E1: Realizar un foro nacional promovido por ACIL en el cual intervengan todas las instituciones y agremiaciones del sector, y en el cual se determinen los niveles mínimos y máximos de transferencia de utilidades así como los niveles mínimos y máximos de reinversión de las mismas con el fin de fortalecer la industria. E2: Aumentar la inversión en I+D con el objetivo de desarrollar nuevos productos tanto para penetrar aún más el mercado local así como para desarrollar los mercados externos a través de convenios con instituciones universitarias. E3: Concentrar recursos en productos con clara ventaja competitiva. E4: Desarrollar un crecimiento integrativo a través del aumento de control o propiedad de los competidores abarcando las unidades de negocios existentes. E5: Implementar nuevos sistemas de mercado aprovechando redes sociales y demás medios e-commerce que le permita a la industria incursionar en nuevos segmentos enfocándose en atraer clientes a los nuevos mercados. E6: Desarrollar la denominación de origen para los "aguardientes anisados colombianos", la normatividad para su producción, las entidades reguladoras y su marca país con el fin de impulsar agresivamente los productos locales a nivel internacional. E7: Incrementar las ventas de los productos por medio de la implementación de campañas de marketing ajustadas a los productos que ofrezcan los clientes, lograr así motivar a los consumidores y obtener fidelización en cadena. E8: Realizar investigación de mercados para identificar tendencias en los consumidores y así desarrollar nuevos productos acordes a ellos. E9: Optimizar los costos de producción del alcohol potable con el objetivo de mantener precios competitivos en la industria.</p>	X	X	X	X	X	X	X	X	<p>P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9.</p>	
		X	X			X					<p>P1, P2, P3, P4, P6, P7, P8, P9.</p>
		X	X		X	X					<p>P1, P2 Y P9.</p>
		X	X		X	X			X		<p>P1, P2, P3, P4, P5 P6, P7, P8, P9.</p>
		X	X		X	X		X		X	<p>P1, P2, P3, P4, P6, P7, P8, P9.</p>
		X	X		X	X		X		X	<p>P1, P2, P3, P4, P5 P6, P7, P9.</p>
		X	X		X	X			X	X	<p>P1, P2, P4, P5 P6, P7, P8, P9.</p>
		X	X		X	X				X	<p>P1, P2, P5 P6, P7, P9.</p>
	X	X		X	X				X	<p>P3, P4, P5 P6, P7, P8, P9.</p>	
<p>Tablero de Control 1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva interna 4. Aprendizaje de la organización</p>	<p>OCP 1.1 Lograr a partir del 2015 una mejora de la productividad anual de tal forma que se obtenga un aumento del 20% al 2025.</p>	<p>OCP 2.1 Internacionalizar las marcas de los rones nacionales a más tardar en el año 2015 y las marcas de los aguardientes anisados al 2022, para abrir los mercados de la UE, EE.UU. y América Latina a partir del 2014.</p>	<p>OCP 3.1 Promover al menos una alianza estratégica cada dos años con los gremios productores de caña de azúcar, con el fin de aumentar las hectáreas sembradas de caña de azúcar cada año, de tal forma que se pueda cubrir la oferta de materia prima necesaria para el aumento de la producción de destilación, basados en las proyecciones de producción planteadas por parte de la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.</p>	<p>OCP 4.1 Con el apoyo de ACIL, a partir del 2013 realizar un censo anual en la industria para establecer las necesidades de equipos de producción y envasado, ya sea por adquisición de nuevos equipos, o por reposición de los existentes, y sobre la base de las necesidades planteadas, realizar un plan de inversión a 10 años, con un análisis anual de acuerdo a los resultados obtenidos.</p>	<p>OCP 5.1 Desarrollar dos estudios de mercado y publicidad anuales a partir del año 2013, dirigidos a incrementar la preferencia por las bebidas destiladas en coordinación con la ACIL, con el fin que todas las empresas que participan en la industria actúen de manera unificada.</p>	<p>OCP 6.1 Conformar un grupo especializado a nivel nacional a partir del año 2013, por parte de la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia y el Gobierno Nacional, que esté a cargo de la creación de una organización profesional que actúe como consejo regulador y que se encuentre asociado a la producción del aguardiente hacia el año 2014.</p>	<p>OCP 7.1 Establecer convenios con las diferentes instituciones universitarias.</p>	<p>OCP 8.1 Identificar anualmente los principales grupos de vulnerabilidad permitidos por normatividad, donde la industria pueda establecer los programas tanto sociales como ambientales.</p>	<p>Tablero de Control 1. Perspectiva financiera 2. Perspectiva del cliente 3. Perspectiva interna 4. Aprendizaje de la organización</p>	<p>Código de Ética Todos y cada uno de los participantes en la industria de las bebidas deberán tener como guía los más altos estándares de ética y deberán demostrar honestidad, servicio, sentido de pertenencia, lealtad, profesionalismo, transparencia y ser íntegro en su personalidad. Se debe ofrecer un trato equitativo y honesto en cada actividad, proporcionando los productos y servicios que les competen con la mayor calidad y oportunidad a su alcance, agotándose en todo momento a la regulación oficial y a la normatividad de la industria de bebidas alcohólicas. Se debe evitar realizar comparaciones falsas o engañosas con productos o servicios que se ofrezcan a los clientes. La industria de bebidas alcohólicas debe cumplir cumpliendo con todas las leyes y reglamentos sobre competencia justa existentes en los países donde participa. No se participará en ningún acuerdo que pretenda limitar el libre juego de las fuerzas de los mercados en que se opera y no se utilizarán medios impropios para mejorar su posición competitiva en dichos mercados. Se mantendrán una actitud profesional, apegada a los principios y valores del sector de bebidas alcohólicas perseverando la imagen de la industria. Se deben evitar en lo posible efectuar comentarios o declaraciones sobre la competencia, y, cuando resulte necesario, estos deben ser justos, objetivos y completos. Fomento de la sana competencia comercial, de la cultura social y de un ambiente responsable. En ningún caso, se intentará obtener secretos comerciales o cualquier otra información confidencial de un competidor por medios impropios. El sector de bebidas alcohólicas se reconoce como parte de su responsabilidad social y la protección del medio ambiente. El compromiso ambiental es una responsabilidad compartida por todo el sector y nadie puede asumir que esto es el trabajo de alguien más. Se considera que la salud y la seguridad son tan importantes como cualquier otra función y objetivo de la industria de bebidas alcohólicas. Está prohibido utilizar información privilegiada de cualquiera de las empresas del sector para beneficio personal o de terceros, en tanto esta no sea conocida por el público.</p>	
	<p>OCP 1.2: Reducir los costos de producción por unidad en un 15% a partir del 2015 y en un 1% anual a partir del año 2016, de tal forma que se logre una disminución total del 30% al 2025.</p>	<p>OCP 2.2. A partir del 2013 participar en al menos dos ferias internacionales de bebidas alcohólicas destiladas al año en cada mercado, la UE, EE.UU. y América Latina, para promocionar las marcas internacionales colombianas de bebidas.</p>	<p>OCP 3.2 A partir del 2013, realizar un estudio semestral sobre las inversiones necesarias en cada una de las plantas de destilación, que están fuera de operación por razones medioambientales, con el fin de establecer un plan de recuperación operativa y contar con una mayor capacidad instalada de producción en los próximos cinco años.</p>	<p>OCP 4.2 Gestionar a partir del 2013, la obtención de líneas de créditos blandos de fácil acceso a la industria, para desarrollar programas de inversión y financiamiento en la adquisición de nuevos equipos y herramientas de tecnología.</p>	<p>OCP 5.2 A partir del 2013, con ayuda de los diferentes actores del Gobierno Nacional, impulsar la modificación de la Ley de Impuestos a las Bebidas Alcohólicas, con el fin de equilibrar la carga impositiva que tienen las bebidas destiladas con respecto a las bebidas fermentadas, de tal forma que estas últimas paguen un impuesto igual por grado alcohólico que las bebidas destiladas. En el año 2014 reforzar esta solicitud, como campaña para el nuevo Gobierno Nacional.</p>	<p>OCP 6.2 Crear los diferentes departamentos que comprenderán el consejo regulador que estará asociado a la producción del Aguardiente hacia el año 2015.</p>	<p>OCP 7.2 Diseñar e implementar mínimo dos proyectos de investigación n al año, para monitorear y analizar los residuos contaminantes.</p>	<p>OCP 8.2 Desarrollar e implementar planes anuales de responsabilidad social y ambiental, con revisiones periódicas de indicadores que garanticen la confiabilidad de la información.</p>			
	<p>OCP 1.3 A partir del año 2013, realizar un estudio anual, promovido por la Asociación Colombiana de Industrias Licoreras (ACIL), con la participación de todas las directivas de las diferentes empresas que conforman el sector, así como las entidades estatales que forman parte de él, tales como gobernaciones, Superintendencia de Salud, Ministerio de Hacienda, entre otros, en el cual se determinen los niveles mínimos y máximos de transferencia de utilidades, así como los niveles mínimos y máximos de reinversión de las mismas, con el fin de fortalecer la industria.</p>	<p>OCP 2.3 A partir del 2013, ejecutar dos estudios de mercado anuales por país de destino de las bebidas alcohólicas destiladas colombianas en la UE, EE.UU. y América Latina, y a partir del 2014, ejecutar al menos una campaña publicitaria en cada uno de esos países.</p>	<p>OCP 3.3 Optimizar los costos de producción del alcohol potable, para que, a partir del 2015, se mantenga en promedio el precio por litro con el objetivo de mantener precios competitivos en la industria.</p>			<p>OCP 6.3 Realizar un estudio anual a partir del 2013, sobre investigación para designar el origen, calidad y características tales como el medio geográfico y los factores naturales y humanos, entre otros.</p>	<p>OCP 7.3 Desde el 2013, realizar un plan anual de inversión a 10 años, para la construcción de las diferentes plantas de tratamiento de residuos contaminantes.</p>	<p>OCP 8.3 Establecer un estudio anual especializado sobre la imagen institucional de la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia.</p>			
		<p>OCP 2.4. A partir del 2013, según los resultados de los estudios de mercado contratados, cada año se deberá desarrollar nuevos productos de exportación con sus características fundamentales (envases, etiquetas, volúmenes, entre otros), que sean necesarios para cumplir con la demanda identificada de los mercados objetivo.</p>				<p>OCP 6.4 Diseñar la constitución de los "Aguardientes anisados colombianos" por parte del consejo regulador, en un plazo no mayor al 2019.</p>	<p>OCP 7.4 En los próximos tres años, iniciar un proceso de licitación para realizar un proyecto de construcción de planta de tratamiento para la industria, hacia el año 2020.</p>	<p>OCP 8.4 Consolidar la identidad corporativa y su aplicación integral en el ámbito de la comunicación institucional que mejoren la calidad de la imagen de la industria de bebidas alcohólicas destiladas y sea reconocido como parte de su valor estratégico.</p>			
		<p>OCP 2.5 A partir del 2013 participar en al menos cinco competencias internacionales de calidad por año, y ganar un premio internacional a la calidad de las bebidas alcohólicas colombianas por año a partir del 2015.</p>				<p>OCP 6.5 Solicitar y emprender el proceso de la denominación de origen ante la Superintendencia de Industria y Comercio para su establecimiento</p>					

10.3 Recomendaciones Finales

1. La industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia deben implementar planes estratégicos de acción, como el realizado en el presente estudio, que tomen en cuenta los ajustes necesarios con miras a lograr el crecimiento y sostenibilidad económica del sector.
2. Es recomendable que las diferentes factorías del sector de producción de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia deban agremiarse como sector, con lo cual obtendrán la oportunidad de unir sinergias, aprovechar el conjunto de recursos similares y, ante todo, formular políticas que direccionen el crecimiento del sector, con lo cual este pueda ser altamente productivo y también competitivo.
3. Ante los nuevos retos de globalización económica, el sector de bebidas alcohólicas destiladas debe formular políticas agresivas de penetración en mercados internacionales y en mercados diferentes a los tradicionales, con lo cual puede enfrentar la pérdida de terreno en el mercado local nacional y garantizar el sostenimiento y rentabilidad económica como industria.
4. El agremiarse como sector debe permitir realizar un diagnóstico profundo y realista de la industria, lo que posibilitará la elaboración de medidas y planes de acción que tiendan a enfrentar los diferentes desafíos de la internacionalización de la economía dentro de un ámbito de elaboración y venta de productos específicos.
5. La industria de bebidas alcohólicas destiladas debe estar en la capacidad de ofrecer productos innovadores, considerando tendencias de consumo, gustos locales, entre otros, con lo cual puede llegar a conquistar diferentes mercados para ampliar su sostenibilidad económica.
6. Los diferentes integrantes del sector de elaboración de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia deben trabajar muy fuerte en la realización de acciones

que posibiliten la asociatividad de la industria y, por ende, la configuración de un sector económico sólido y muy competitivo.

7. El sector de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia debe fortalecer los lazos de asociatividad y de relación universidad – industria con el fin de estimular y mejorar procesos de innovación en el interior de los integrantes y el sector en general.
8. El sector de bebidas alcohólicas destiladas debe trabajar en conjunto con los diferentes estamentos del Gobierno Nacional y Regional para construir propuestas, y trabajar de forma conjunta en la forma de enfrentar el fenómeno de adulteración de licores y el ingreso en forma de contrabando de los mismos.
9. Si bien la industria de bebidas alcohólicas destiladas en Colombia presenta un contrabalance en cuanto a que se está ofertando el consumo de un producto que en teoría es perjudicial para la salud, debería trabajar más fuerte en el tema de responsabilidad social en campañas por ejemplo de consumo responsable.
10. El sector de bebidas alcohólicas destiladas debe trabajar mucho en la formación de su personal y sobre todo de los cuadros directivos, con lo cual se pueda acceder a diferentes herramientas del conocimiento para alcanzar de forma planificada y ordenada el alcance de los diferentes objetivos propuestos.

10.4 Futuro de la Organización

En el futuro cercano, el sector de las bebidas alcohólicas destiladas en Colombia debe estar en capacidad de desplegar todo el potencial como sector productivo y económicamente rentable capaz de aprovechar las actuales ventajas comparativas como fuente inicial, y convertirlas gradual y rápidamente en unas de competitividad. Puesto que las estrategias no son sostenibles en el tiempo, dado que el entorno es cambiante, los sectores económicos y sus integrantes están obligados a tener la capacidad suficiente de anticipación y reacción para

responder a los nuevos y constantes desafíos. El sector de las bebidas alcohólicas destiladas en Colombia, como otros sectores de la economía, se ubica dentro del panorama mundial actual que plantea enormes desafíos y a la vez muchas oportunidades para el crecimiento de los diversos productores; en conjunto, podría decirse que es plausible llegar a convertir muchas amenazas latentes en fuentes de oportunidades para lograr crecer en mercados internacionales, en plazas diferentes y, en general, en la captura de nuevas porciones de mercado; asimismo, es claro que el aprovechamiento de oportunidades requiere estar preparado en todos los ámbitos posibles, pero a la vez también estar en la capacidad de reconocer, detectar a tiempo y formular las medidas que serán ejecutadas con el fin de alinearse a tono con los competidores actuales y con los nuevos jugadores.

Por tanto, es menester para el sector trabajar de forma conjunta en la agremiación y asociatividad de manera inmediata, con lo cual posteriormente será un sector consolidado y fuerte, capaz de analizar los escenarios actuales y los posibles futuros con el objetivo de formular las estrategias que determinarán las directrices del sector. Esto es necesario, ya que si bien algunas factorías actuales del sector de estudio son exitosas y presentan niveles de crecimiento importantes, no es el común denominador de todos los integrantes del sector. A futuro, supone también la mejora en implementación de aventuras conjuntas como fuente de apropiación de tecnología y crecimiento, y de políticas de innovación e implementación de tecnología, para lo cual se fortalecerá la relación industria – universidad. Finalmente, no puede ser dejado de lado el hecho de que el sector estará trabajando permanentemente y muy fuerte en la mejora de las habilidades y las capacidades directivas del recurso humano de sus integrantes así como planes y estrategias de capacitación y gestión del conocimiento de todo el recurso humano en general para que se encuentre como pilar fundamental, soporte parte de todo el andamiaje del sector y sea exitoso en la implementación del plan estratégico de acción.

Referencias

Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina, 2010*. México D. F., México:

Pearson.

Arellano, Y. (2011). *Plan Estratégico de la Región Callao, 2011*. Tesis para obtener el grado de magíster en administración de negocios globales, Surco, Perú). Tomado de http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion_publicacion/pla_n_estrategico_region_callao.html&idp=408

Artículo 209. Dispone el fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Constitución Política de Colombia (1991)

Artículo 336. Dispone que ningún monopolio podrá establecerse sino como arbitrio rentístico, con una finalidad de interés público o social y en virtud de la ley. Constitución Política de Colombia (1991)

Asociación Colombiana de Importadores de Licores [ACODIL]. (2012). *Estadísticas Ingresos de Licores Importados a Colombia*. Bogotá, Colombia: ACIL

Asociación Colombiana de Industrias Licoreras [ACIL]. (2012a). *Comportamiento anual de las bebidas alcohólicas nacionales e importadas*. Bogotá, Colombia: ACIL

Asociación Colombiana de Industrias Licoreras [ACIL]. (2012b). *Informe Comparativo de Mercado*. Bogotá, Colombia: ACIL

Banco de la Republica de Colombia. (2012). *Código Industrial Internacional Uniforme*.

Recuperado de <http://quimbaya.banrep.gov.co/servicios/saf2/BRCodigosCIU.html>

Barman in red y exquisito. (2012). Vodka Nuvo [Imagen del Blog]. Recuperado de

<http://barmaninred.blogspot.com/2011/11/vodka-nuvo-lemon.html>

<http://www.exquisito.me/article-vodka-nuvo-87117394.html>

- Concejo de Bogotá D.C. (2012). *Proyecto de Acuerdo 174 de 2012*. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=48273>
- Cisneros Örnberg J., & Ólafsdóttir H. (2008). *How to sell alcohol. Nordic alcohol monopolies in a changing epoch*. Recuperado de <http://nat.stakes.fi/NR/rdonlyres/07BAA6E2-35D4-45F3-918C-82CA824DF4A0/0/Cisnero..>
- Clicksupermarket. (2012). *Productos Colombianos*. Recuperado de http://www.clicksupermarket.cl/popup_image.php?pID=133
- Colombia el Cuarto País de la Región que más Alcohol Consume. (2012, 24 de mayo). *Dinero.com*. Recuperado de <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/colombia-cuarto-pais-region-mas-alcohol-consume/151775>
- Consejo Privado de Competitividad. (2010). Informe Nacional de Competitividad 2010-2011. Recuperado de <http://www.compite.com.co/site/informe-nacional-de-competitividad-2010-2011/>
- D'Alessio, F. (2012). *Administración de las Operaciones Productivas. Un enfoque de Gerencia*. México D. F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2008a). *Dirección e implementación: La puesta en marcha estratégica*. México D. F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2008b). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.
- De la Torre, R. N. (2011). *Alambiques*. Recuperado de <http://www.alambiques.com/>
- Decreto No. 1686. Establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir para la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación e importación de

bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano. Ministerio de Salud y Protección Social (2012).

Decreto No. 1983. Se determina la nueva estructura orgánica de la Administración Departamental del orden central, se definen las unidades administrativas que conforman los organismos, la planta de cargos globalizada, y se asigna a cada organismo de la Administración Departamental, su respectiva planta de cargos. Departamento de Antioquia Gobernación (2001).

Decreto No. 3192. Reglamenta lo referente a fábricas de alcohol y bebidas alcohólicas, elaboración, hidratación, envase, distribución, exportación, importación y venta de estos productos y se establecen mecanismos de control en el territorio nacional.. Ministerio de Salud y Protección Social (1983).

Decreto Legislativo No. 41. Establece las rentas nacionales de licores, pieles, tabaco, cigarrillos y fósforos. Congreso de la República de Colombia (1905).

Decreto Legislativo No. 4692. Establece la destinación preferente de las rentas obtenidas en el ejercicio del monopolio de licores. Congreso de la República de Colombia (2005).

Decreto Ley No. 3075. Establece las medidas sanitarias de seguridad, procedimientos y sanciones. Congreso de la República de Colombia (1997).

Departamento Nacional de Estadística [DNE]. (2005). Censo General, 2005. Recuperado de http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=307&Itemid=124

Departamento Nacional de Planeación [DNP] & Institute for Management Development- [IMD]. (2012). *Anuario de Competitividad Mundial. Resultados para Colombia, 2012*. Recuperado de <http://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=Wfdr5rTKbtg%3D&tabid=1284>

Economist Intelligence Unit [EIU]. (2011). *Growth surprises on the upside in the second quarter*. Recuperado de

<http://country.eiu.com/Colombia/ArticleList/Updates/Economy>

El Espectador.com. (2012). La Economía Colombiana va bien: José Darío Uribe. *El Espectador.com*. Recuperado de

<http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-353083-economia-colombiana-va-bien-jose-dario-uribe>

El Museo de la Sidra. (2012). *Ciclo de la Cidra*. Recuperado de

http://www.museodelasidra.com/1x_frameset.htm?id=c

Empresa de Licores de Cundinamarca (2010). *Informe de Rendición de Cuentas, año 2010*.

Recuperado de

http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pdd_2008_2012%20rendici%C3%B3n%20de%20cuentas_2010_i%20d_licu.pdf

Fábrica de Licores de Antioquía. (2012). *Visión y Misión*. Recuperado de

<http://www.flaenlinea.com/mision-vision-y-valores>

Fábrica de Licores del Tolima. (2012). *Visión y Misión*. Recuperado de

http://www.fabricadelicoresdeltolima.com/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=2&Itemid=2

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2012). *Denominación de Origen*.

Recuperado de

http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/indicaciones_geograficas/Denominacion_de_Origen/

Fedesarrollo. (2012). *Una Estimación de la Adulteración y la Falsificación de Bebidas*

Alcohólicas en Colombia. Recuperado de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/FEDES-Informe-Final-Adulteraci%C3%B3n-agos-12.pdf>

Fitch Ratings. (2012). *Fitch mantiene perspectiva estable de la economía colombiana*.

Recuperado de <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/fitch-mantiene-perspectiva-estable-economia-colombiana/142879>

Fogg, C.D. (1994). *Team-based strategic planning: A complete guide to structuring, facilitating, and implementing the process*. New York, NY: AMACON.

García, F. Gil, M. & García, P. (2004). *Hostelería y Turismo: Bebidas*. Madrid, España: Thomson.

Ghalioungui P. (1979) Fermented beverages in antiquity. En Gastineau C.F., Darby W.J., and Turner T.B. (Eds.) *Fermented food beverages in nutrition*, pp. 3-19. New York, NY: Academic Press.

Gutiérrez, C. A. (1993). *El mercado de licores y la economía del bienestar: El caso de Antioquia*. Medellín, Colombia: Gobernación de Antioquia.

Hartmann, F. (1978). *The relations of nations*. New York, NY: Macmillan.

Holder H.D., Kühlnhorn E., Nordlund S., Österberg E., Romelsjö A., & Ugland T. (1998). *European integration and Nordic alcohol policies. Changes in alcohol controls and consequences in Finland, Norway and Sweden, 1980-1997*. Aldershot, UK: Ashgate.

Industria de Licores del Valle. (2012). *Misión*. Recuperado de <http://www.ilvalle.com.co/institucional>

Industria Licorera de Caldas. (2012a). *Presentación de la Competencia*. [Documento privado, presentación en ppt]. Manizalez, Colombia.

Industria Licorera de Caldas. (2012b). *Visión y Misión*. Recuperado de http://www.ilcweb.co/portal/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=13&Itemid=146

Industria Licorera de Caldas. (2010). *Presentación Publicitaria del Aguardiente Tapa Roja*.

Tomado de la Industria Licorera de Caldas. Presentación de la Competencia. ppt. 2012.

Industria Licorera de Caldas. (2011). *Campaña Publicitaria Ron Viejo de Caldas*. Tomado de la Industria Licorera de Caldas. Presentación de la Competencia. ppt. 2011.

Industria Licorera de Caldas. (2011). *Canal de Distribución off-premises*. Tomado de la Industria Licorera de Caldas. 2011.

Industria Licorera de Cundinamarca. (2012). *Visión y Misión*. Recuperado de <http://www.licoreracundinamarca.com.co/site/index.php/la-empresa/quienes-somos>

Industria Licorera del Cauca. (2012). *Visión y Misión*. Recuperado de

<http://www.aguardientecaucano.com/values#mision>

<http://www.aguardientecaucano.com/values#vision>

Innovación y tecnología claves para la FLA. (2012, 27 de junio) Fenalco Antioquia.

Recuperado de <http://www.fenalcoantioquia.com/res/itemsTexto/recursos/nc4689.pdf>

Kaplan R. y Norton D. (2009). *El cuadro de mando integral*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press

Karlsson T. & Österberg E. (2002). *A scale of formal alcohol control policy in 15 European countries*. *Nordic Studies on alcohol and drugs* 18 (English Suppl.), pp. 117-131.

Recuperado de <http://nat.stakes.fi/NR/rdonlyres/FFB77109-8048-4A55-85CD-2D3F5355B64F/0/NATSUP01.pdf>

La Bacana Stereo. (2012, 22 de marzo). Old Parr 12 años toma como imagen a Silvestre

Dangond [Archivo del Blog]. Recuperado de

<http://labacanastereo.blogspot.com/2012/03/old-parr-12-anos-toma-como-imagen.html>

La FLA consolidará ventas por 900 mil millones de pesos. (2012, 28 de octubre) *Tormo.com*.

Recuperado de

http://www.tormo.com.co/resumen/8984/La_FLA_consolidara_ventas_por_900_mil_millones_de_pesos.html

Ley 4. Ley que reitera la facultad de las Asambleas Departamentales. Congreso de la República de Colombia (1913)

Ley 14. Ley que reglamenta el Impuesto al consumo de licores. Congreso de la República de Colombia (1983).

Ley 30. Ley que regula las campañas de prevención contra el consumo del alcohol y del tabaco. Quien la Dictó (1986).

Ley 88. Ley que dispone que ningún monopolio puede establecerse, sino como arbitrio rentístico y en virtud de ley. Congreso de la República de Colombia (1910)

Ley 100. Ley que otorga el visto bueno sanitario de los productos objeto de su competencia conforme a lo establecido. Congreso de la República de Colombia (1993)

Ley 124. Ley por la cual se prohíbe el Expendio de Bebidas Embriagantes a Menores de Edad. Congreso de la República de Colombia (1994).

Ley 223. Ley que define establece la obligación a productores o importadores de señalar los productos destinados al consumo en cada departamento y el Distrito Capital. Congreso de la República de Colombia (1995)

Ley 590. Ley que promueve el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Congreso de la República de Colombia (2000)

Ley 788. Ley que define la base para la liquidación de las participaciones económicas del monopolio de licores destilados. Congreso de la República de Colombia (2002)

- Ley 905. Ley de promoción sobre el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Congreso de la República de Colombia (2004)
- Ley 1014. Ley que fomenta la cultura del emprendimiento. Congreso de la República de Colombia (2006)
- Ley 1429. Ley se expide la formalización y generación de empleo. Congreso de la República de Colombia (2010)
- Lombana, J. & Rozas, S. (2009). *Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional, mayo 2009*. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=64612291002>
- Mijares y García Pelayo, M. I. & Saéz Illobre, J.A. (2007) *El vino de la cepa a la copa* (4a ed.) . Madrid, España: Mundi-Prensa.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público (año). *Certificación 01 de 2011, Dirección General de Apoyo Fiscal del Ministerio*, 2011. Recuperado de <http://www.minhacienda.gov.co/portal/page/portal/MinHacienda1/haciendapublica/da f/servicios/Certificacion01.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, (2011). *Logros del primer año de gobierno y desafíos que vienen*. Recuperado de <http://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/LogrosyDesafios.pdf>
- Ministerio de Salud y Protección Social. (2012). *Reglamento Técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir para la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación e importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano. Decreto Legislativo N° 1686*. Recuperado de

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2012/Documents/Agosto/09/dec168609082012.pdf>

Muñoz, J. (2010). *Las Bebidas alcohólicas en las historia de la Humanidad*. Recuperado de

<http://www.medigraphic.com/pdfs/aapaunam/pa-2010/pae101i.pdf>

New child vaccine gets funding boost. (2012a). *Ciudad Capital. Bebidas Alcohólicas*.

Recuperado de <http://www.ciudadcapital.com.mx/archives/36735>

New child vaccine gets funding boost. (2012c). *Proceso de destilación a nivel de laboratorio*.

http://ainstrumental.wikispaces.com/file/detail/DESTILACION_SIMPLE

New child vaccine gets funding boost. (2012d). *Bebidas Alcohólicas según su graduación*.

Recuperado de

http://www.saludalia.com/Saludalia/web_saludalia/vivir_sano/doc/alcohol_y_drogas/doc/problemas_alcohol.htm

Nutritional Wellness. (2012). *History of Great Scotch Whisky from Scotland*. Recuperado de

<http://nutritionalwellness.us/healthy-drinks/history-of-great-scotch-whisky-from-scotland-141.html>

Notimex. (2012, 25 de mayo). Europeos Beben más Alcohol que los Latinos. *El Universal*.

Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/internacional/77969.html>

Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología [OCYT]. (2011). *Indicadores de Ciencia y Tecnología, Colombia 2011*. Recuperado de

http://ocyt.org.co/html/archivosProyectos/libro_indicadores_2011.pdf

Organización Panamericana de la Salud. (2010). *El Alcohol: Un producto de consumo no ordinario*. Washington, D.C.: OPS. Recuperado de

http://new.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=17944&Itemid=

- Parlamento Europeo. (2007). *Informe sobre una estrategia de la Unión Europea para ayudar a los Estados miembros a reducir los daños relacionados con el alcohol*. Recuperado de <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//NONSGML+REPORT+A6-2007-0303+0+DOC+PDF+V0//ES>
- Paulson, R. E. (1973). *Women's suffrage and prohibition: A comparative study of equality and social control*. Glenview, IL: Scott, Foresman & Company.
- Pernod Ricard ve a Colombia como uno de los países más importantes de la región. (2012, 25 de mayo). *La República*. Tomado de <http://www.larepublica.co/node/11118>
- PricewaterhouseCoopers. (2009). *Highlights de Colombia*. Recuperado de <http://www.pwc.com/co/es/highlights-of-colombia/index.jhtml>
- Portafolio. (2010). *Ciencia Tecnología e Innovación para el Desarrollo*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/columnistas/ciencia-tecnologia-e-innovacion-el-desarrollo>
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, NY: The Free Press.
- Proexport Colombia. (2012). *Colombia. Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones*. Recuperado de <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/geografia>
- Revista Dinero. (2008, 6 de junio). Edición especial 5,000 empresas, sector empresarial: Un lustro de cambios. *Dinero.com*, 15(303), pp. 1-14. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n43/n43a8.pdf>

- Revista La Barra. (2012). *Producto Invitado: Ron Viejo de Caldas*. Recuperado de <http://www.revistalabarra.com.co/larevista/Edicion-29/producto-invitado/ron-viejo-de-caldas-el-ron-de-los-que-saben.htm>
- Revista Señal Portada. (2010, diciembre). Postobón, Unilever y Bavaria lideran inversión publicitaria colombiana según Asomedios. *Portada*. Recuperado de <http://www.portada-online.com/article.aspx?aid=7272>
- Romelsjö A., & Andersson T. (1999). *Emergence of community alcohol and drug prevention programs in municipalities and communities during a transition phase for alcohol policy in Sweden*. In: Larsson S. and Hanson B.S. (Eds.) *Community-based alcohol prevention in Europe: Research and evaluations*, pp.208-19. Lund, Sweden: Lunds Universitet.
- Room R. (2000) *Alcohol monopolies as instruments for alcohol control policies*. En Österberg E. (Ed.) *International Seminar on Alcohol Retail Monopolies*, pp. 7-16. Helsinki, Finland: National Research and Development Centre for Welfare and Health, Themes.
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. (2008). *Mesa Sectorial de Bebidas. Caracterización Ocupación del Sector de Bebidas*, pp 163-223. Bogotá, Colombia
- Sojo & FLACSO. (2012). *Patrones de Consumo de Alcohol en América Latina Análisis comparado de 9 países*. Recuperado de http://www.flacso.or.cr/fileadmin/documentos/Carpeta_2011/Publicaciones_2012/PaperEPCA-SP.pdf
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2012). *Denominación de Origen*. Recuperado de <http://www.sic.gov.co/en/web/guest/denominacion-de-origen>
- Superintendencia Nacional de Salud [Supersalud]. (2010). *Situación financiera de las empresas oficiales productoras de licores, vigencia 2010*. Recuperado de

<http://www.supersalud.gov.co/supersalud/LinkClick.aspx?fileticket=sixD68zYZG4%3D&tabid=354&mid=1276>

Superintendencia Nacional de Salud [Supersalud]. (2011). *Rentas cedidas, año 2011*.

Recuperado de

<http://www.supersalud.gov.co/supersalud/LinkClick.aspx?fileticket=iKrioKhLBlk%3d&tabid=354&mid=1275>

Teamwork. (2012). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Recuperado de

<http://teamworksas.com/asesoria/406/reporte-competitividad-11-12.html>

The Economist. (2011). *El primer mapa mundial del consumo de bebidas alcohólicas*.

Recuperado de

http://www.economist.com/blogs/dailychart/2011/02/daily_chart_global_alcohol_consumption

Tratado de Justicia de la Comunidad Andina. (1998). Proceso N° 03-AI-97, pp. 4-34.

Recuperado de [http://www.google.com.co/#hl=es-419&sclient=psy-](http://www.google.com.co/#hl=es-419&sclient=psy-ab&q=Proceso+No+03-AI-97&oq=Proceso+No+03-AI-97&aq=f&aqi=&aql=&gs_l=hp.3...72640.75964.4.76431.2.2.0.0.0.0.443.775.3-1j1.2.0...0.0.pDZq9DepDzc&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_cp.r_qf.,cf.osb&fp=15027c19b73fd78d&biw=1217&bih=683)

[ab&q=Proceso+No+03-AI-97&oq=Proceso+No+03-AI-](http://www.google.com.co/#hl=es-419&sclient=psy-ab&q=Proceso+No+03-AI-97&oq=Proceso+No+03-AI-97&aq=f&aqi=&aql=&gs_l=hp.3...72640.75964.4.76431.2.2.0.0.0.0.443.775.3-1j1.2.0...0.0.pDZq9DepDzc&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_cp.r_qf.,cf.osb&fp=15027c19b73fd78d&biw=1217&bih=683)

[97&aq=f&aqi=&aql=&gs_l=hp.3...72640.75964.4.76431.2.2.0.0.0.0.443.775.3-](http://www.google.com.co/#hl=es-419&sclient=psy-ab&q=Proceso+No+03-AI-97&oq=Proceso+No+03-AI-97&aq=f&aqi=&aql=&gs_l=hp.3...72640.75964.4.76431.2.2.0.0.0.0.443.775.3-1j1.2.0...0.0.pDZq9DepDzc&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_cp.r_qf.,cf.osb&fp=15027c19b73fd78d&biw=1217&bih=683)

[1j1.2.0...0.0.pDZq9DepDzc&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_cp.r_qf.,cf.osb&fp=15](http://www.google.com.co/#hl=es-419&sclient=psy-ab&q=Proceso+No+03-AI-97&oq=Proceso+No+03-AI-97&aq=f&aqi=&aql=&gs_l=hp.3...72640.75964.4.76431.2.2.0.0.0.0.443.775.3-1j1.2.0...0.0.pDZq9DepDzc&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_cp.r_qf.,cf.osb&fp=15027c19b73fd78d&biw=1217&bih=683)

[027c19b73fd78d&biw=1217&bih=683](http://www.google.com.co/#hl=es-419&sclient=psy-ab&q=Proceso+No+03-AI-97&oq=Proceso+No+03-AI-97&aq=f&aqi=&aql=&gs_l=hp.3...72640.75964.4.76431.2.2.0.0.0.0.443.775.3-1j1.2.0...0.0.pDZq9DepDzc&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_cp.r_qf.,cf.osb&fp=15027c19b73fd78d&biw=1217&bih=683)

Uribe, J.D. (2012). *La Economía Colombiana va bien. El Espectador*. Recuperado de

<http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-353083-economia-colombiana-va-bien-jose-dario-uribe>

Valdivieso, H. (2011). Informe de Rendición de Cuentas, Año 2010, Empresa de Licores de Cundinamarca. Recuperado de

http://www.planeacion.cundinamarca.gov.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/pdd_2008_2012%20rendici%C3%B3n%20de%20cuentas_2010_i%20d_licu.pdf

Velázquez, J. & Scoppetta, O, (1997). *Consumo de sustancias psicoactivas en estudiantes de carreras técnicas y tecnológicas*. Recuperado de

<http://www.bvsde.paho.org/bvstox/e/fulltext/psico/psico.pdf>

WHO Expert Committee on Problems Related to Alcohol Consumption. (2007). WHO expert committee on problems related to alcohol consumption: Second report. WHO

Technical Report Series 944. Geneva, Switzerland: World Health Organization. (2007)

WSJ & IOL News. (s.f.) *Diageo anuncia planes de inversión. Estrategia y Negocios*.

Recuperado de <http://www.estrategiaynegocios.net/2012/06/07/diageo-anuncia-planes-de-inversion-de-us1-500-millones/>

Zarama & Asociados Consultores. (2007). *Evaluación de la Explotación del Monopolio de Licores en el Departamento del Huila*. Recuperado de

http://www.contratos.gov.co/archivospuc1/DA/241000001/07-1-27480/DA_PROCESO_07-1-27480_241000001_364941.pdf

Apéndice A: Clasificación de las Bebidas Alcohólicas

En la búsqueda del elixir de la vida eterna, se procedió a la destilación de innumerables sustancias. El proceso se fue perfeccionando y nacieron los aguardientes, que junto con la cerveza y el vino que ya existían, dieron origen a una gran variedad de productos de gran importancia social, cultural y económica.

A1.1 Cerveza

Es una bebida alcohólica, no destilada, en su mayoría de sabor amargo y fabricada principalmente de granos de cebada u otro tipo de cereal, cuyo almidón es modificado a través del proceso biológico de fermentación en plena ausencia de oxígeno, originado por la actividad de algunos microorganismos que procesan tal hidrato de carbono, desprendiendo a su vez dióxido de carbono (CO_2); el cual se manifiesta en forma de burbujas (característica de la cerveza) a temperatura ambiente. La cerveza es tan antigua como el vino y su elaboración se remonta a la ciudad de Uruk en la antigua civilización Asiria (Mesopotamia), aunque los primeros esfuerzos proceden de Egipto, donde a nivel industrial se vio la cerveza con fines comerciales y a su vez se fue expandiendo hacia otros mercados como Grecia, Hispania y Alemania, entre otros (F. García, Gil, & García, 2004).

A1.2 Vino

“El vino es la bebida resultante exclusivamente de la fermentación alcohólica, total o parcial, de la uva fresca o mosto de uva” (Mijares & Saez, 2007). El azúcar y los ácidos que posee la fruta de la parra *Vitis vinífera* hace posible el desarrollo de la fermentación, no obstante, el vino es la suma de un conjunto de factores ambientales, tales como clima, latitud, altitud, horas de luz, entre otros. La presencia de antocianinas en la piel de la uva son las que le dan el color característico al vino tinto.

A1.3 Champagne

Por excelencia, es una bebida alcohólica símbolo de celebración, festejos y alegría y también está asociado al *glamour* y la ostentación de la riqueza. Sin embargo, utilizar solamente estos términos para hablar de este elixir; es quitarle méritos y minimizar su maravillosa esencia. *Champagne* (o champaña/champán, en español) es un nombre específico, reservado para un producto elaborado con tres variedades de uva: la blanca chardonnay, y las tintas, pinot noir y pinot meunier, esta última tiene menos carácter que la anterior y proporciona un sabor afrutado. Estos tipos de uvas nacieron en una región delimitada legalmente, ubicada al norte de Francia; fuera de esta zona, en el resto del mundo, ningún otro vino espumoso puede ser llamado *Champagne*, de manera que, otros países que en el pasado vendieron sus productos con esta denominación en sus etiquetas, han cambiado este apelativo y los han llamado con nombres que son propios a cada país como: (a) Cava en España, (b) Frizzante en Italia, (c) Sekt en Alemania, (d) Sparkling Wine en los Estados Unidos, (e) Crémant en otras regiones de Francia y, ahora, sin estar confirmado como definitivo, (f) Champaña o Espumante en la Argentina. Su contenido en alcohol etílico está comprendido entre un 10% y un 12% (García et al., 2004).

A1.4 Sidra

Es la bebida resultante de la fermentación alcohólica total o parcial de la manzana fresca o de su mosto, cuya graduación alcohólica es superior a los 4° Gay Lussac (4°GL). Pueblos como los celtas, los hebreos, los romanos y los griegos dejaron muestras del uso y costumbres de la época en cuanto al consumo de la sidra. Diversos estudios atestiguan la primera referencia de la palabra sidra, la cual proviene de la voz griega *sikera*, mientras que los romanos utilizaban la palabra *pomus*, para referirse a los árboles con manzanas. El testimonio más antiguo del que constan diversas pruebas escritas cita la palabra sidra, en el año 60 a. C. cuando Estrabón se refiere a la palabra *zytho* como una bebida fermentada de

manzanas (García et al., 2004). A continuación en la Figura A1 se puede apreciar el proceso industrial de la sidra.



Figura A1. Proceso industrial de la sidra. Tomado de “Ciclo de la Cidra”, por El Museo de la Sidra, 2012. Recuperado de http://www.museodelasidra.com/1x_frameset.htm?id=c

A1.5 Aguardientes

Son todas las bebidas alcohólicas de alta graduación, secas o aromáticas obtenidas por destilación de mostos o fermentación de pastas, granos, caña de azúcar, papa, entre otros. Su nombre deriva del término latín *aqua ardens*, con el que se designaba al alcohol obtenido por medio de la destilación. El proceso de destilación consiste en calentar un líquido hasta que sus componentes más volátiles pasan a la fase de vapor y, a continuación, se enfría el vapor para recuperar dichos componentes en forma líquida por medio de la condensación. El objetivo principal de la destilación es separar una mezcla de varios componentes aprovechando sus distintas volatilidades, o bien separar los materiales volátiles de los no volátiles (ver Figura A2).

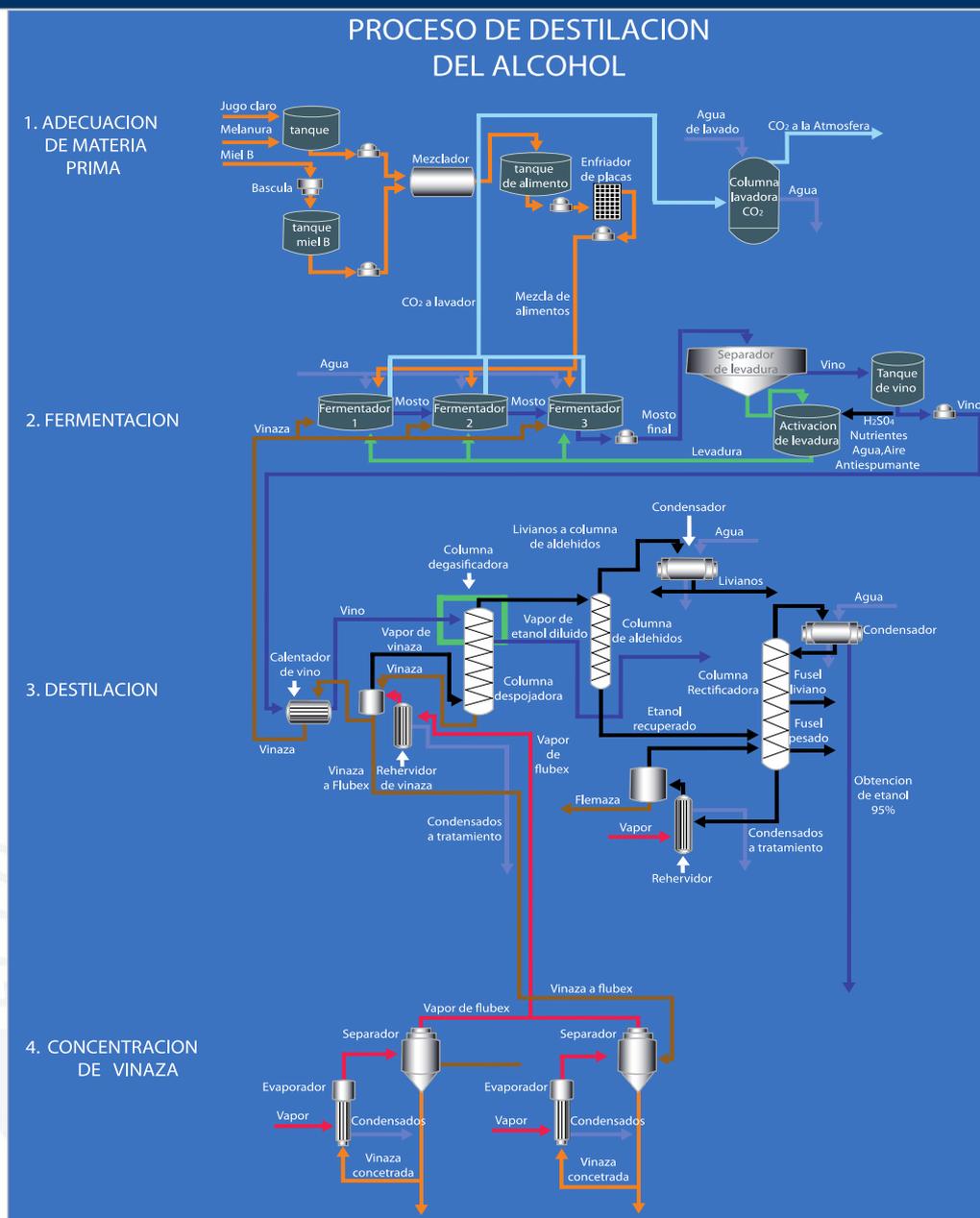


Figura A2. Proceso de destilación del alcohol. Tomado de Ainstrumental,2012. Recuperado de http://ainstrumental.wikispaces.com/file/detail/destilacion_simple

A1.5.1 Aguardientes de vino

Estos aguardientes se elaboran a partir del vino. Los vinos que se utilizan para tal fin pueden ser de dos clases: o bien muy altos en acidez y bajos en grado alcohólico, o bien bajos en acidez y altos en grado alcohólico. A continuación se detallan los diferentes tipos de aguardiente.

Brandy. Es un aguardiente de alta graduación alcohólica (entre 36-40°), el cual es obtenido por destilación. Su elaboración se basa en el calentamiento, la evaporación del alcohol de vino y su recuperación posterior en toneles de roble (crianza). La palabra *brandy* viene de los Países Bajos; al parecer fue a un químico holandés, residente en Cognac (siglo XVI), a quien primero se le ocurrió la idea de reducir el volumen del vino para rebajar los costes de almacenaje y transporte, ante la gran cosecha de vino que produjo la región de Charente. Al vino quemado o *vino adustum* lo llamó *brandewinj*, que los ingleses transformaron en brandy (García et al., 2004).

Coñac. Los primeros antecedentes del actual *cognac* (coñac, en español) se encuentran en el año 1636 (García et al., 2004); cuando los viticultores de Cognac se sublevaron porque los bajos precios del vino no amortizaban los costos y para no pagar los impuestos, destilaron la cosecha y guardaron su aguardiente joven en barricas de roble durante unos cuantos años. Al momento de verificar el estado de su aguardiente, encontraron que había tomado un bello color dorado, y un exquisito aroma; además notaron que su viveza y ardor juveniles se habían matizado considerablemente, haciéndose sumamente agradables al paladar. Con el envejecimiento del vino en madera, los viticultores iniciaron una etapa de expansión en sus ventas por todo el mundo, y rápidamente se comenzó a hablar de las bondades del coñac que fue bautizado así porque los cargamentos salían de la Villa de Cognac (García et al., 2004).

Armañac. Es el aguardiente que recibe el nombre de la región francesa donde se elabora (Armagnac). Aunque es poco conocido fuera de Francia, casi toda la producción se destina al consumo interno. Muchos gastrónomos lo consideran como el mejor brandy del mundo, por encima del coñac. El armañac se produce a partir de un vino blanco elaborado con las variedades de uva folle blanche, colombard y ugni blanc y tiene una graduación de entre 9 °GL y 10 °GL. La destilación se realiza de una sola vez, en un alambique que se

compone de tres calderas superpuestas, en las cuales se pone el vino que va descendiendo, a la vez que los vapores van ascendiendo mientras el vino borbotea. El resultado es un aguardiente de entre 58 °GL y 63 °GL; menos suave y delicado que el coñac, pero más aromático y rico en sabores. El joven aguardiente se pone a envejecer en *pieces* de roble negro de Monlezun. Al principio de su periodo de envejecimiento, el armañac se deposita en barricas de roble nuevo y, posteriormente, se traspasa a barricas usadas para evitar que se le incorporen muchos taninos.

Brandy de Jerez. El brandy jerezano es el de mayor calidad que se elabora en España y está acogido a su denominación de origen. El consejo regulador del Brandy de Jerez determina que la elaboración y envejecimiento se deben realizar dentro de los términos municipales de Jerez de la Frontera, Sanlúcar de Barrameda y Puerto de Santa María. Este aguardiente se elabora a partir de vinos blancos de 12°GL o 13 °GL, que proceden de las variedades airen y palomino. La base del Brandy de Jerez son las holandas de entre 65 °GL y 70 °GL, aunque también se utilizan aguardientes de mayor graduación obtenidos en columnas de bajo y alto grado. Las holandas, al ser aguardientes de baja graduación y al ser envejecidas en botas de roble americano, con una capacidad de entre 500 y 600 litros; conservan gran parte de los componentes que se encontraban en el vino, lo cual le confiere gran calidad. La graduación alcohólica del Brandy de Jerez se sitúa entre 35°GL y 45 °GL y se utilizan dos sistemas para su crianza; el primero es el estático, en el cual el brandy permanece un tiempo en barricas de roble nuevo y después pasa a barricas que han envejecido vino de Jerez. Durante esa fase, el aguardiente pierde grado y adquiere los componentes propios del proceso oxidativo. El segundo sistema es el dinámico o de solera y criaderas, en el cual se colocan las botas en filas llamadas escalas. Los brandis más añejos están depositados en la escala más cerca del suelo, llamadas soleras; siguiendo el orden de antigüedad se encuentran la primera criadera, la segunda criadera y así hasta la última criadera que se repone con el aguardiente

más joven. De esta forma, se consigue un brandy de calidad homogénea con sabor, aroma y color muy personales. Con las sacas de las soleras se hace un cabeceo (mezcla de brandis y sustancias para dar color), después se estabiliza y se embotella. Existen tres tipos de Brandy de Jerez, Brandy de Jerez Solera, Solera Reserva y Solera Gran Reserva.

Brandy del Penedés. La región del Penedés elabora brandis desde hace siglos; los cuales no tienen denominación de origen y no son tan afamados como los de Jerez de la Frontera, pero algunas casas elaboran brandis de gran calidad que no tienen nada que envidiar a los brandis jerezanos, sobre todo los elaborados por las casas Torres y Barceló. Los brandis del Penedés son de gusto más parecido a los coñacs y más secos que los elaborados en Jerez. Este tipo de brandy es obtenido de vinos blancos elaborados a partir de las variedades parellada, macabeo y xarelo, con una graduación mucho más baja. Para su destilación se utiliza el sistema discontinuo de doble destilación en alambique de tipo *charentais*.

Los finos. Son brandis franceses que se producen fuera de las denominaciones de origen de coñac y armañac, los cuales aparecen con el nombre de la región después de la palabra fine, como por ejemplo, el Fine de Champagne.

El pisco. Aguardiente de vino blanco, generalmente sin envejecer, considerado el destilado de vino más fino del mundo, el cual se elabora en Perú, Chile, Argentina y Bolivia. El pisco proviene de vinos elaborados a partir de la variedad moscatel, la cual es muy aromática y esto se refleja en el aguardiente.

A1.5.2 Aguardientes de residuos de uva

Son bebidas espirituosas obtenidas a partir de los hollejos de uva fermentados y destilados. En España se conoce a estos aguardientes por el nombre de orujos, ya que están elaborados con los restos de la vinificación (orujos y hollejos). Son aguardientes rudos, ásperos, muy secos y con mucho grado alcohólico; muy conocidos en países como Francia, España, Italia y Portugal. Estos destilados se utilizan como base para elaborar aguardientes de

frutas y se elaboran en todas las denominaciones de origen francés, de los cuales el más apreciado es el Marc de Champagne, elaborado partir de los hollejos de las uvas pinot menier, pinot noir y chardonnay. Para elaboración, las variedades blancas se destilan separadas de las tintas, el aguardiente se envejece y después se hace el *coupage*. Son muy conocidos el Moet Chandon y Pomery. Así mismo, el Marc de Borgoña, que procede de las uvas aligoté, gamay y pinot noir, tiene mucho cuerpo y es aromático; mientras que el Marc de Alsacia, que es elaborado a partir de *Riesling*, *Gewurztraminer* y *Gris Tokaymuy*, es aromático y elegante. En esta clasificación se puede observar los siguientes tipos:

Orujos. Es una bebida espirituosa obtenida a partir de orujos de uva fermentados y destilados, ya sea directamente por vapor de agua, o por previa adición de agua; a los que ha podido añadirse lías, en una proporción que se determina después de efectuada la destilación y en presencia de los propios orujos, a menos de 86% de volumen, con un contenido en sustancias volátiles igual o superior a 140 g/Hl. de alcohol a 100% de volumen y con un contenido máximo de alcohol metílico de 1000 g/Hl. de alcohol a 100% de volumen. El orujo es un aguardiente obtenido por destilación de orujos de uva, es decir las partes sólidas de la vendimia que no tienen aprovechamiento en la etapa previa a elaboración del vino, y pertenece al mismo tipo de bebida que los *marc* franceses, las *grappas* italianas, las *bagaçeirás* portuguesas o los *tsiroupos* griegos.

Grappas. Estas bebidas suelen estar maceradas con plantas aromáticas y ajeno. Las variedades utilizadas para elaborar las *grappas* de calidad son las siguientes: *moscato*, *lambrusco*, *barolo*, y *moscato di Caneli*. Las botellas de esta bebida tienen llamativos diseños que muchas veces no se corresponden con la calidad del producto. En las etiquetas de las *grapas* de calidad aparece el nombre de la variedad de uva con la que ha sido elaborada, entre las que destaca, la *grappa* del Piamonte, llamada Branda.

Bagaceira. Es un aguardiente portugués, elaborado con residuos de uva y es muy parecido al orujo gallego. Posee un porcentaje de entre 35% a 54% de alcohol.

A1.5.3 Aguardientes de sustancias que transforman el almidón en azúcar

Estos aguardientes son los siguientes:

Los akuavits. (Agua de vida). El *akuavits* se empezó a producir en la ciudad danesa de Aalborg en 1856. Es un aguardiente elaborado en los países nórdicos a partir de cereales y tubérculos como la patata, a través de un sistema de destilación continua, del cual resulta un aguardiente neutro, que se matiza con plantas como anís, eneldo, enebro, comino, etc. Normalmente son aguardientes jóvenes, pero en Noruega se elabora un *akuavits* envejecido, conocido como *Linie*; el cual envejece en las bodegas de los barcos que deben realizar largas travesías. También es muy conocido el *akuavits* sueco Caraway y el danés Bommerlunder.

Los schnapps. Esta palabra designa a las bebidas destiladas fuertes con cierto sabor a cereales, que se consumen en el norte de Europa, por tanto, cuando se pide un *schnapps* habrá que especificar el tipo (vodka, gin, whisky, etc.).

La ginebra. Tiene como base un aguardiente neutro y diversas materias como almendras, jengibre, angélica y es aromatizado con bayas de enebro. Los dos tipos principales de ginebra son la variedad británica, llamada ginebra seca o de Londres, y el tipo holandés, llamado Geneva schnapps o Hollands.

London dry gin. La ginebra seca se prepara a partir de alcohol de grano purificado por destilación fraccionada. El alcohol purificado se mezcla a continuación con bayas de enebro y otros agentes saborizantes, luego se destila una vez más, y se diluye hasta obtener una graduación de un 80 o un 90%.

Genever holandesa. La ginebra holandesa se prepara de forma muy similar, pero el alcohol está menos purificado y se conserva en mayor medida el sabor del grano. En ocasiones, al producto final se le añade jarabe de azúcar (García et al., 2004).

Otros tipos. *Sloe gin.* Ginebra macerada con bayas de enebro y otras frutas. Se envejece en madera. *Old Tom gin.* Ginebra más antigua producida en Londres, está azucarada con melaza. *Corenwyn.* Ginebra holandesa, elaborada a partir de un mosto de centeno, maíz y cebada en partes iguales. *Plymouth gin.* Ginebra más densa, suave y aromática que la *London*. Su consumo está en retroceso. *Ginebra menorquina.* Elaborada en la isla de Menorca a base de alcohol vínico. Es muy conocida, la elaborada por la casa Xoriguer.

Vodka. Antes esta bebida se obtenía de las papas, sin embargo, actualmente en su mayoría, se prepara con trigo por su mayor rendimiento. Es un aguardiente neutro y transparente por tener tres destilaciones continuas como mínimo. El vodka (водка en ruso), se produce generalmente por la fermentación de granos. Es el aguardiente nacional de Rusia, y significa "agüita" (diminutivo de agua). Se puede destilar de cualquier planta rica en almidón, tradicionalmente de granos de centeno (considerado superior a otros tipos de vodka) o de trigo. A diferencia de las cantidades de condimentos usados en las distintas bebidas alcohólicas, el vodka consta de agua y alcohol (etanol); cuyo rango de alcohol está entre 35 y 70% del volumen. El clásico vodka ruso tiene unos 40 grados de alcohol (García et al., 2004).

Vodka ruso. Rusia es el mayor productor de vodka del mundo. Esta bebida es elaborada a partir de diferentes mezclas de cereales, aunque también existen algunos derivados de un solo cereal y en menor medida de la patata. Existen otros países que elaboran vodkas, entre los más conocidos y apreciados están Finlandia y Suecia (Absolut). Las marcas Smirnoff y Eristoff son las multinacionales de esta bebida y se producen en diferentes países.

Vodka polaco. Los polacos llevan produciendo y bebiendo vodka desde principios de la Edad Media y han demostrado su habilidad, destilando algunos de los mejores vodkas en el mundo; los cuales tienen varios siglos de tradición. Las dos marcas más reconocidas de vodka polaco claro son Belvedere y Chopin y se pueden encontrar ambas en cualquier tienda

de alcohol. Mientras que los vodkas claros suelen reservarse para regalar en bodas y para mezclar en cócteles.

Whisky/whiskey. Los irlandeses llaman a su whisky, *whiskey* con "e". Solamente una destilería en Estados Unidos llama a su whiskey, *wisky* (Makers Mark).

Whisky escocés. Es un whisky destilado y añejado exclusivamente en Escocia y es el de más renombre en el mundo; por lo general, es destilado dos veces, sin embargo en algunos casos, es destilado hasta tres veces. Debe elaborarse conforme a los estándares de la Orden de Whisky Escocés de 1990 (Reino Unido), la cual establece que el licor debe ser destilado en una destilería escocesa con agua y cebada malteada, con un grado de 94.8° de alcohol por volumen y que debe envejecer en no menos de tres años en Escocia al interior de barricas de roble (que antes hayan contenido *bourbon*) con una capacidad no superior a 700 litros. No puede contener otras sustancias añadidas (colorante), excepto agua o caramelo; ni pueden ser embotellados con menos de 40° de alcohol por volumen (García et al., 2004).

Whisky grano. Está elaborado a partir de cebada sin maltar, maíz y otro tipo de cereales, también es posible que sea malteado. Se suele destilar en *coffey stills*, que es un alambique de destilación continua. Los whiskies de malta y de grano están combinados de diversas maneras.

Whisky malta. Está elaborado completamente de cebada malteada y destilado en *pot still*, alambique utilizado para la destilación de este tipo de whisky, que tiene forma de cebolla. Antes de ser embotellado, se deja envejecer normalmente durante un periodo de entre 8 y 15 años. Es un whisky con sabor potente y de mucho carácter.

Whisky blended. Es una mezcla de whiskies de malta y cebada. El máximo especialista en este campo es el whisky Chivas Regal, cuyos maestros mezcladores realizan una combinación de 40 diferentes whiskies escoceses con una edad mínima de 12 años. Los licores procedentes de Escocia son los más adecuados (a) por el tipo de agua con que se

mezcla la cebada, (b) por la manera de airearla, (c) por el humo de la turba con que se seca y (d) por el alambique utilizado para destilarla. El maestro mezclador Colin Scott, de Chivas, logra crear siempre el mismo whisky.

Whisky irlandés. Los irlandeses llaman a su whisky, whiskey con "e" (como los estadounidenses). Es un whiskey elaborado a base de cebada, y se caracteriza por su triple destilación, que lo hace suave y delicado. El consumo del whiskey irlandés se realiza mayoritariamente dentro del país de producción, exportando solamente un 25%, aunque en estos últimos años han aumentado notablemente dichas exportaciones (García et al., 2004).

Whiskey Americano. El whiskey americano debe ser elaborado, según la ley estadounidense, a base de maíz en una concentración, entre el 51%, y 70%, aunque algunas destilerías llegan a utilizar hasta un 80-85% de maíz en la mezcla. Otros ingredientes añadidos típicamente son el trigo, centeno o cebada malteada. Entre los más comunes se puede observar los siguientes: (a) el Bourbon whisky, que debe tener un mínimo de 51% de maíz y ser destilado y envejecido en Kentucky para que la denominación *Bourbon* aparezca en la etiqueta; (b) el Rye whisky, que debe tener un mínimo de 51% de centeno y (c) el Corn whisky, que debe tener un mínimo de 80% de maíz.

Whisky canadiense. El whisky canadiense está fabricado con maíz y centeno, además, es destilado en alambiques que permiten un gran control del producto, el cual es normalmente más suave y ligero que otros estilos de whisky; debido al uso de centeno malteado. Por ley, este whisky debe ser producido en Canadá.

Tipos y calidades de malta.

Highland. Es la zona de producción más extensa, pues cuenta con unas 60 destilerías y se encuentra en la parte norte de Escocia. En esta región, las comarcas más características son las de los Glenlivet (valles) y Speyside, en las cuales se produce maltas equilibradas, suaves, afrutadas y con ligeros aromas que recuerdan al brezo y a la turba. En la parte

septentrional, es decir, en las islas Orcadas, se produce el whisky de regusto marino.

Yslay. Pertenece a las islas del archipiélago de Hebridas, al igual que la isla de Jura. Es una isla recubierta de turba, que favorece la producción de whiskies fuertemente aromatizados, con carácter, de sabor fuerte y salino. Estos whiskies son los principales componentes de la mayoría de los *blended*.

Island. Pertenecen a esta zona todos los whiskies elaborados en las islas del archipiélago de las Hebridas, excepto los de la isla de Yslay. Las maltas de esta zona tienen un gusto turboso, son aromáticas y ligeras.

Lowland. Es una zona menos accidentada, lo que provoca que el agua sea menos dura, por lo que el whisky resulta más meloso y ligero; debido también a una triple destilación que hace que el whisky sea más suave. Suelen utilizarse para elaborar el *blended*.

Campbeltown. Está ubicado en el extremo noroccidental de las islas Lowland y es la zona más pequeña de elaboración, pese a que llegó a tener 30 destilerías, con una producción de whiskys elegantes y de fresco aroma (García et al., 2004).

Sake. Es un licor japonés de fuerte sabor elaborado a base de arroz fermentado. Se toma normalmente como aperitivo o para acompañar un plato de sushi, aun cuando la bebida por excelencia para acompañarlo es el té verde japonés. El sake contiene entre 14° y 16° grados alcohólicos y tiene muchas variedades, con sabores que varían del seco al ligeramente dulce. En Japón se consume con frecuencia como parte de rituales espirituales y se puede servir helado (*hiyazake*) y templado o caliente (*atsukan*), para lo cual es necesario calentarlo en baño maría y la temperatura apropiada para servirlo es entre 36° y 40°C. En Japón se sirve frío o caliente dependiendo de la época del año o de la comida que acompaña. Se bebe en pequeñas tazas de cerámica o vidrio llamadas *choko / ochoko* y las vasijas de cerámica donde se coloca se conocen como *tokkuri*.

A1.5.4 Aguardientes de sustancias azucaradas

Son aquellas a las cuales se les añade fermento y se logran las siguientes bebidas:

Ron. Es una bebida alcohólica que se obtiene a partir de la caña de azúcar por fermentación, destilación y envejecimiento, generalmente elaborado en barricas de roble. Clasificar este tipo de bebida alcohólica es un trabajo casi imposible de realizar debido a la cantidad de países que lo producen y la legislación que lo rige. Sus clasificaciones están determinadas solo por procesos de mercadotecnia, por parte de sus productores, con el fin de tener la mejor estrategia para competir, así por ejemplo, Argentina los divide en Blanco, Ligero y Extra Ligero, Barbados White, Overproof, y Matured. Otros países no quieren poner restricciones a sus productores y se usa varios términos para su denominación, tales como Añejo, Solera, Solera Reserva, Viejo, Extraviejo, XO, Old, entre otros; o la clasificación por edades.

Cachaca. Es el aguardiente de jugo de caña y melazas, generalmente blanco, muy aromático y más barato que el ron. Se elabora al noreste de Brasil y se utiliza en la elaboración de caipiriñas, Trinca 3 y San Francisco.

Tequila. Es aquel que se obtiene del agave azul por fermentación y destilación. Hay tres tipos de tequila: blanco, reposado y añejo. Su fabricación se ha generalizado con ese nombre, y su fama se ha extendido por casi todo el mundo, como bebida típica de México y es objeto de exportación. La primera industria de tequila, como tal, se fundó a mediados del siglo XIX por Nicolás Rojas, quien la bautizó como La Rojeña, y la vendió después a Jesús Flores, quien la heredó a su sobrino José M. Cuervo.

Mezcal. Es una bebida alcohólica originaria del estado de Oaxaca (México), elaborada a partir de la destilación del zumo fermentado de varias especies de agave.

Calvados. Es un aguardiente con *Appellation d'origine contrôlée* o AOC (Denominación de Origen Controlada), que se obtiene por destilación de la sidra y es

producido exclusivamente en la región de Normandía, en Francia. El proceso de elaboración comienza con la recolección y la trituración de manzanas de sidra (48 variedades). Luego, se escurre el jugo y se fermenta durante un mes de manera natural, sin añadir azúcar y para obtener sidra 5°. Posteriormente, se destila varias veces en alambique de tipo *charentais* hasta obtener el calvados de 70° y se envejece en barricas de roble *limousin* al menos durante dos años. Durante el período de crianza, el bodeguero realiza mezclas hasta conseguir un aguardiente personal y de excelente gusto. Se rebaja con agua hasta los 45 ° (García et al., 2004).

A1.5.5 Aguardientes de sidras españoles

Son llamados brandis de manzana o brandis de sidra. La elaboración de estos aguardientes se realiza en Asturias, país vasco con técnicas aprendidas de Normandía. Los más conocidos son los Serranos y Zargadoz, los cuales elaboran aguardientes jóvenes y también envejecidos entre dos y cinco años. Para conseguir un litro de aguardiente de manzana de 65°, se necesita destilar siete litros de sidra de 5-6°. El Applejack es el aguardiente de sidra procedente de Estados Unidos, muy consumido en Norteamérica, ya que es el ingrediente principal de numerosos combinados y cócteles.

A1.5.6 Aguardientes de frutas (*kirsch o eau de vie*)

Es un licor incoloro elaborado por destilación del jugo de una especie de cerezas silvestres producidas en la Selva Negra de Alemania, de donde proviene la voz *Kirsche*, que significa cereza. El Kirsch, eau de vie, (designación proveniente de una palabra alemana y otra francesa) es el aguardiente de frutas blanco que se ha obtenido por la destilación del jugo o pasta de frutas. Este aguardiente se produce generalmente en Francia, Alemania, Bélgica, Suiza, Hungría y la antigua Yugoslavia. En España están empezando a popularizarse los aguardientes del valle del Jerte (Cáceres), gracias a la calidad de sus destilaciones. Las frutas de hueso (cerezas, ciruelas, albaricoques y melocotones) son las más utilizadas para la

elaboración de estos aguardientes. Otras frutas también empleadas para producir aguardientes son las peras, frambuesas y moras. Los principales aguardientes de frutas son los siguientes:

- Poire Williams: Aguardiente de peras tipo Williams de Alsace (Francia).
- Mira Belle: Aguardiente de ciruelas amarillas.
- Kirsch: Aguardiente de huesos de cerezas machacados.
- Framboise: Aguardiente de frambuesas.
- Slivowitz: Aguardiente de ciruelas silvestres.
- Kummel: Aguardiente de cominos.
- Apricot: Aguardiente de albaricoques.

A1.6 Licores

Son las bebidas hidroalcohólicas aromatizadas obtenidas por maceración, infusión o destilación de diversas sustancias vegetales naturales, con alcoholes destilados aromatizados, o por adiciones de extractos, esencias o aromas autorizados; o por la combinación de ambos, coloreados o no, con una generosa proporción de azúcar. Tiene un contenido alcohólico superior a los 15°, llega a superar los 50° centesimales, y se diferencia de los aguardientes por mayor o menor contenido de azúcares (García et al., 2004).

Según la forma de elaboración podrían presentarse (a) aquellos en cuyo sabor y aroma predomina una sola hierba; (b) aquellos en cuyo sabor predomina una sola fruta y (c) aquellos que son producidos a partir de mezclas de frutas y/o hierbas, para los cuales existen dos métodos principales de elaboración. El primer método consiste en destilar todos los ingredientes al mismo tiempo, endulzar esta destilación y algunas veces colorizarla; mientras que el segundo, consiste en agregar las hierbas o frutas a la destilación base; lo cual permite conservar el brillo, la frescura y el *bouquet* de los ingredientes; es logrado utilizando bases de brandy o coñac y resultan ser los de mejor calidad.

Según la combinación alcohol/azúcar, los licores pueden ser extra secos (hasta 12% de endulzantes), secos (20-25% de alcohol y 12-20% de azúcar), dulces (25-30% de alcohol y 22-30% de azúcar), finos (30-35% de alcohol y 40-60% de azúcar) y cremas (35-40% de alcohol y 40-60% de azúcar). También pueden clasificarse de acuerdo al número de sustancias aromáticas y saborizantes que intervienen en su elaboración; de manera que pueden ser simples, cuando se elaboran con una sola sustancia, aunque se utilicen pequeñas cantidades de otras, para mejorar el sabor o potenciar el aroma y mixtos, que son los que llevan, en distintas proporciones pero con igual importancia, varios ingredientes. Los licores más finos se preparan destilando alcohol de alta graduación en el que se ha macerado un saborizante, o una combinación de ellos y se ha tratado el destilado con azúcar y generalmente, con materias colorantes. Entre los saborizantes más utilizados están, entre otros, la corteza de naranja, la semilla de alcavarea y el endrino. Muchos licores han sido elaborados por monjes como los Cartujos o los Benedictinos. Los licores pueden servirse como aperitivos o después de las comidas y también como ingredientes en combinaciones de bebidas y cócteles.

A1.6.1 Licores de frutas

Son licores ideales para la sobremesa y se obtienen convirtiendo variedades de frutas en deliciosos licores y entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Advokaat: Licor holandés de huevo, 30%.
- Alquermes: Licor italiano a base de canela.
- Amaretto di saronno: Licor italiano de almendras amargas, 24-28%.
- Apricot: Licor de albaricoques macerados en brandy.
- Bailey' s: Licor irlandés a base de whisky y crema de leche.
- Bénédictine: Licor francés obtenido por la combinación de 27 plantas.
- Calisay: Licor catalán a base de quinina calisaya.

- Cassis: Licor francés de grosellas.
- Chartre use: Licor francés de 130 plantas, puede ser del tipo verde o amarillo.
- Cherry brandy: Licor de cerezas y brandy.
- Cointreau: Licor francés tipo curaçao aromatizado con flores de azahar.
- Curaçao: Licor a base de cortezas de naranjas amargas de la isla de Curaçao.
Existen diferentes colores: Azul, rojo, blanco y naranja.
- Drambuie: Licor escocés, elaborado con miel de brezo y whisky.
- Galliano: Licor italiano de hierbas aromatizado con vainilla, 40%.
- Grand manier: Licor francés elaborado con cortezas de naranjas amargas. Existen dos tipos: el rojo y el amarillo.
- Izarra: Licor vasco francés, elaborado con plantas del Pirineo maceradas en armañac. Existen dos tipos: Verde 50% - Amarillo 40%.
- Kalhua: Licor mexicano de café.
- Malibú: Licor de coco y ron jamaicano.
- Mandarmne Napoleón: Licor belga elaborado con coñac y pieles de manda.
- Marrasquino: Licor balcánico de cerezas tipo marrascas.
- Mozart: Licor vienés de chocolate y nueces.
- Pacharán: Licor navarro de endrinas y anís.
- Peppermint: Licor elaborado con menta piperita.
- Souther confort. Licor americano compuesto de plantas, melocotones, naranjas y whiskey.
- Tía Marina: Licor jamaicano de café y ron 30%.

A1.6.2 Anís

Es una de las bebidas preferidas para el consumo después de las comidas. Su elaboración proviene de la destilación de varias hierbas y semillas fermentadas de la zona

mediterránea. Es capaz de alcanzar los 45 % de graduación alcohólica y posee un sabor ardiente y fuerte en la garganta. Es obtenido por la destilación de macerados de anís o de badiana, al cual se le puede agregar otras sustancias aromáticas y azúcar, con alcoholes autorizados, o por disolución de las esencias correspondientes.

A1.6.3 Los aperitivos

Son bebidas que tienen la doble función de abrir el apetito y facilitar la digestión de la comida, por ello a las bebidas tomadas antes de las comidas se les llama aperitivos. El consumo de bebidas aperitivas es bastante reciente. En algunos países como Francia y España la hora del aperitivo es casi un rito que se realiza antes de las comidas.

A1.6.4 Amargos o *bitters*

Bitter en alemán significa amargo y por ello se denomina así a todas aquellas bebidas de sabor amargo, las cuales se consiguen combinando diferentes plantas, cortezas y raíces (genciana, quinina, naranja, etc.).

A1.6.5 Anisados

Los aperitivos anisados son el sustituto natural de la famosa Absenta (bebida verdosa, de origen suizo elaborada del destilado de alcohol y maceración de anís y ajeno; su elaboración está prohibida por sus perjudiciales efectos en el sistema nervioso). Se obtienen con la mezcla de alcohol de 45 %, azúcar y extractos de regaliz y anís badiana.

A1.6.6 Vermuts

Es la bebida aperitivo más consumida y apreciada en el mundo. La palabra *vermut* es un término alemán que significa ajeno, el cual es una planta que aporta un sabor amargo a la bebida. Se les suele llamar vinos aromatizados o fortalecidos, pero debido a los múltiples procesos a los que se someten pierden esa naturaleza. Su origen es muy remoto; en tiempos del Imperio Romano a los vinos se les añadía *resmna* y otras sustancias con el fin de conservarlos; como lo conocemos en nuestros días, tiene sus orígenes en Italia en el siglo

XVII. La base de los vermut es el vino blanco al cual se le añade una mistela o almíbar. Posteriormente se agrega una infusión de las sustancias aromatizantes (ajenjo, coliandro, clavo, cortezas de naranja, etc.) y alcohol, para de esta forma extraer bien todos los componentes que aportan sabor y aroma. Por último y antes de embotellar, se rectifica y filtra, para que pueda permanecer inalterable durante un periodo largo de tiempo. El color del vermut rojo se obtiene caramelizando el almíbar. Existen básicamente dos tipos de vermut: (a) el francés de color blanco y sin edulcorar (seco), tales como Dubonnet, Byrrh, Chambéry y Marsella (Noilly Prat) y el tipo italiano de color rojo oscuro y sabor dulce, tales como Martini & Rossi, Carpano, Cinzano, Gancia & Gallo (De la Torre, 2011).

Tabla A1

Bebidas Alcohólicas según su Graduación

Bebida	Volumen	Graduación Alcohólica	Gramos de Alcohol	Número de bebidas estándar por cada consumición
Cerveza	200	6	9.6	1
Vino	100	12	9.6	1
Champagne	100	13	10.4	1
Jerez	50	17	6.8	1
Vermut	70	16	9	1
Coñac	50	40	16	1
Anís	50	38	14	1
Sol y sombra	50	38	15	2
Ponche	50	28	11.2	2
Pacharán	50	28	11.2	2
Cointreau	50	40	16	2
Ginebra	50	40	16	2
Ron	50	42	16.8	2
Vodka	50	42	16	2
Whisky	50	45	18	2
Orujo	30	38	9	1

Nota. Tomado de Saludalia, 2012. Recuperado de http://www.saludalia.com/Saludalia/web_saludalia/vivir_sano/doc/alcohol_y_drogas/doc/problemas_alcohol.htm

Apéndice B: Visiones y Misiones de empresas que hacen parte de la Industria de Bebidas Alcohólicas Destiladas en Colombia

B1.1 Visión Industria Licorera de Caldas

Ser en el año 2020 una Empresa de clase mundial comprometida con el posicionamiento de nuestras marcas de licores y con el desarrollo de nuevos productos que se adapten a los gustos nacientes de nuestros clientes, consumidores y distribuidores nacionales e internacionales. Estamos comprometidos con la calidad total, apoyados en un eficiente y eficaz Sistema Integrado de Gestión que nos permitirá tomar ventaja de nuestros competidores, e incrementar el valor agregado de nuestros productos y servicios, para generar más recursos al Departamento de Caldas (Industria Licorera de Caldas, 2012).

B1.2 Misión Industria Licorera de Caldas

Somos una Empresa Industrial y Comercial del Estado, altamente competitiva y rentable, que genera progreso y bienestar a los habitantes del Departamento de Caldas. Buscamos con nuestro propósito de mejoramiento continuo, elaborar licores y alcoholes de la mejor calidad que satisfagan y superen las expectativas de nuestros clientes, distribuidores y consumidores de Colombia y el mundo (Industria Licorera de Caldas, 2012).

B1.3 Visión Fábrica de Licores de Antioquia

“Ser reconocidos a nivel mundial como una compañía líder en el mercado de licores, alcoholes y afines, a través de un portafolio de productos y servicios innovadores” (Fábrica de Licores de Antioquia, 2012).

B1.4 Misión Fábrica de Licores de Antioquia

“Ofrecer alternativas innovadoras en licores, alcoholes y productos afines, que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores, despertando emociones y

sensaciones, bajo criterios de responsabilidad social, para generar ingresos al departamento de Antioquia” (Fábrica de Licores de Antioquia, 2012).

B1.5 Visión Industria Licorera de Cundinamarca

“Ser la segunda licorera en el país, la más innovadora e internacionalizada, contribuyendo a la generación de valor para el departamento” (Industria Licorera de Cundinamarca, 2012).

B1.6 Misión Industria Licorera de Cundinamarca

La generación de recursos para el financiamiento preferente de la salud y educación, u otros conceptos asociados al desarrollo social de los Cundinamarqueses y al interés público, así como asegurar la sostenibilidad de la operación a su cargo mediante la producción y comercialización eficiente y rentable de licores, alcoholes y sus derivados, bajo estándares óptimos de calidad (Industria Licorera de Cundinamarca, 2012).

B1.7 Visión Industria Licorera del Cauca

“Ampliar y fortalecer al año 2014 el mercado interno y externo a través del desarrollo competitivo de nuestros productos, con alianzas estratégicas acorde a las necesidades y expectativas de nuestros clientes y consumidores” (Industria Licorera del Cauca, 2012).

B1.8 Misión Industria Licorera del Cauca

“Producir y comercializar licores de calidad para satisfacer a nuestros clientes y consumidores generando recursos dirigidos a la salud, educación, cultura y recreación que contribuyan al desarrollo y bienestar de la comunidad con el apoyo y compromiso de su equipo humano” (Industria Licorera del Cauca, 2012).

B1.9 Visión Fábrica de Licores del Tolima

La Fábrica de licores del Tolima se consolidará, como una empresa líder en el sector de la producción y mercadeo de licores, alcoholes y otras bebidas, con reconocimiento

nacional e internacional, como resultado de un óptimo desarrollo de sus productos e implementación de procesos y técnicas innovadoras, que permitan la completa satisfacción de sus clientes, con criterios de calidad, competitividad, desarrollo sostenible y preservación del medio ambiente (Fábrica de Licores del Tolima, 2012).

B1.10 Misión Fábrica de Licores del Tolima

Contribuir a mejorar el nivel de vida de los Tolimenses, mediante las transferencias realizadas en el departamento, derivadas de la elaboración y comercialización de productos fabricados bajo estándares internacionales de calidad, con participación de un talento humano competente y comprometido con la conservación de la identidad de los productos y con la sostenibilidad de la entidad, lo que permite ubicarse a la vanguardia entre las industrias licoreras del país (Fábrica de Licores del Tolima, 2012).

B1.11 Misión Industria Licorera del Valle

La Industria de Licores del Valle es una empresa industrial comercial del Estado, especializada en la producción y comercialización de alcoholes y licores, se encuentra establecida desde 1921, utilizando en la actualidad tecnologías de avanzada garantizando que los productos realizados son de alta calidad; complementado con un equipo de trabajo caracterizado por el compromiso diario y permanente (Industria Licorera del Valle, 2012).