



# La historia empresarial de la industrialización de los licores, una perspectiva desde el departamento del Cauca



Laura Beatriz Potes Ordoñez  
Gabriel De La Torre Solarte  
Juliana Andrea Gamboa Guzmán  
Diana Ximena Sánchez Tróchez

# La historia empresarial de la industrialización de los licores, una perspectiva desde el departamento del Cauca

Laura Beatriz Potes Ordoñez  
Gabriel De La Torre Solarte  
Juliana Andrea Gamboa Guzmán  
Diana Ximena Sánchez Tróchez



Colección Trabajos de Investigación  
Fundación Universitaria de Popayán  
Cauca – Colombia  
2022

La historia empresarial de la industrialización de los licores, una perspectiva desde el departamento del Cauca / Laura Beatriz Potes Ordoñez y otros. – Pereira : Fundación Universitaria de Popayán : Editorial Universidad Tecnológica de Pereira, 2022.

130 páginas. -- (Colección Trabajos de investigación).

ISBN: 978-958-722-621-8

1. Industria licorera – Historia 2. Industria Licorera del Cauca  
3. Destilerías de alcohol 4. Industria licorera – Sistemas de calidad 5. Industria licorera – Aspectos económicos

CDD. 320.9861

Colección Trabajos de Investigación

La historia empresarial de la industrialización de los licores, una perspectiva desde el departamento del Cauca

Proyecto de investigación denominado "Historia Empresarial de la Industria Licorera del Cauca del municipio de Popayán a partir del proceso administrativo en el periodo comprendido entre 1990-2012"

**Autores**

Laura Beatriz Potes Ordoñez

Gabriel De La Torre Solarte

Juliana Andrea Gamboa Guzmán

Diana Ximena Sánchez Tróchez

Fundación Universitaria de Popayán  
Universidad Cooperativa de Colombia  
Cauca – Colombia  
Septiembre 2020

**Universidad Tecnológica de Pereira**

Vicerrectoría de Investigaciones, Innovación y Extensión  
Editorial Universidad Tecnológica de Pereira  
Pereira, Colombia

**Coordinador editorial:**

Luis Miguel Vargas Valencia

luismvargas@utp.edu.co

Teléfono 313 7381

Edificio 9, Biblioteca Central "Jorge Roa Martínez"

Cra. 27 No. 10-02 Los Álamos, Pereira, Colombia

www.utp.edu.co

**Montaje y producción:**

David Restrepo Suárez.

Universidad Tecnológica de Pereira

**Imagen de Cubierta :**

piqsels.com - <https://www.piqsels.com/es/public-domain-photo-jzyzn>

Reservados todos los derechos

**Laura Beatriz Potes Ordoñez**, (Popayán, Cauca, Colombia, 1990). Magister en Gestión de Organizaciones, Administradora de Empresas, ambos títulos de la Universidad Cooperativa de Colombia. Docente de Tiempo Completo de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Fundación Universitaria de Popayán. Autora del capítulo de libro “Ideas Preponderantes sobre la Responsabilidad Social Empresarial RSE” (2019). Docente investigadora perteneciente al grupo IDEESE-Desarrollo Empresarial, Innovación y TIC.  
laura.potes@docente.fup.edu.co.

**Diana Ximena Sánchez Tróchez**, (Popayán, Cauca, Colombia ,1987). Magister en Dirección y Administración de Empresas de la Universidad Internacional de la Rioja, España. Especialista en Marketing Estratégico de la Universidad del Valle, Colombia. Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales de la Universidad Autónoma de Occidente, Cali, Valle. Docente de Tiempo Completo de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas de la Fundación Universitaria de Popayán. Ha publicado productos en revistas especializadas nacionales e internacionales como docente investigadora perteneciente al grupo IDEESE-Desarrollo Empresarial, Innovación y TIC.  
diana.sanchez@docente.fup.edu.co

**Gabriel De la Torre Solarte**, (Popayán, Cauca, Colombia, 1966). Magister en Administración de la Universidad del Valle e Ingeniero de Minas de la Fundación Universitaria de Popayán. Se desempeñó como miembro del grupo de investigación grupo IDEESE - Desarrollo Empresarial, Innovación y TIC, así como docente con más de 17 años de experiencia en facultades de ciencias administrativas de universidades de la región. Autor de libros, capítulos de libros y artículos en revistas especializadas nacionales e internacionales relacionados con historia empresarial, el emprendimiento, desarrollo organizacional y la educación. Gestor de proyectos en industrias culturales de la empresa TANDEM y emprendedor en el área del ecoturismo.  
gabrielt@unicauca.edu.co y gades10@hotmail.com

**Juliana Andrea Gamboa Guzmán**, (Popayán, Cauca, Colombia, 1992). Magister en Gestión de Organizaciones de la Universidad Cooperativa de Colombia campus Popayán. Profesional en Administración de empresas y tecnóloga en Gestión Empresarial de la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, Tecnóloga en Administración Financiera de la Universidad del Cauca. Embajadora de marca

de STLTH INTERNATIONAL, experiencia en comunicaciones y mercadeo.  
Propietaria de emprendimiento Corazón Rosa Popayán.  
Juliana.gamboa@campusucc.edu.co

# CONTENIDO

<b>Prólogo .....</b>	<b>9</b>
<b>Presentación .....</b>	<b>11</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 1. ....</b>	<b>17</b>
<b>El sector de licores en Colombia .....</b>	<b>18</b>
1.1 El sector de licores en el Cauca bajo el contexto histórico de la Industria Licorera de la región .....	19
1.2 La política de internacionalización en un monopolio nacional conservador (época de los 90).....	28
1.3 Evolución y actualidad del sector .....	34
1.4 Portafolio de productos, el sello de las licoreras .....	49
<b>Capítulo 2. ....</b>	<b>58</b>
<b>    Incidencia del contexto para el sector de licores – caso de la Industria Licorera del Cauca .....</b>	<b>59</b>
2.1 Entorno Económico.....	63
2.2 Entorno Político .....	67
2.3 Entorno Social.....	71
2.4 Entorno Cultural.....	82
<b>Capítulo 3. ....</b>	<b>89</b>
<b>Prácticas y estrategias exitosas en la industria de licores.....</b>	<b>90</b>
3.1 Implementación de tecnología y sistema de calidad .....	91
3.2 Publicidad constante.....	98
3.3 Innovación en sus productos.....	101
3.4 Innovación más desarrollo (I+D) .....	103
<b>Capítulo 4. ....</b>	<b>111</b>
<b>Relacionamiento con los actores de interés .....</b>	<b>112</b>
4.1 Estabilidad del talento humano y relaciones laborales .....	113
4.2 Relaciones con los clientes como estrategia de diferenciación .....	114
<b>Conclusiones .....</b>	<b>120</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>123</b>

## TABLAS

<b>Tabla 1.</b> <i>Escala de precios por cajas</i> .....	45
<b>Tabla 2.</b> <i>Resumen de variables del entorno ILC</i> .....	63
<b>Tabla 3.</b> <i>Tarifas de impuesto a los licores</i> .....	68
<b>Tabla 4</b> <i>Resumen de patrocinios 2019</i> .....	74
<b>Tabla 5</b> <i>Porcentaje de la población por estratos</i> .....	85
<b>Tabla 6</b> <i>Adquisición de maquinaria de la ILC</i> .....	92

## FIGURAS

<b>Figura 1.</b> <i>Fotografía Fábrica en Belén, Ciudad de Popayán</i> .....	22
<b>Figura 2.</b> <i>Premios al Aguardiente tradicional y sin azúcar plata en el concurso Monde Selection</i> .....	46
<b>Figura 3.</b> <i>Entrega del galardón a funcionarios de la ILC</i> .....	46
<b>Figura 4.</b> <i>Aguardiente caucano tradicional y sin azúcar</i> .....	51
<b>Figura 5.</b> <i>Ron Gorgona</i> .....	52
<b>Figura 6.</b> <i>Escarchados</i> .....	53
<b>Figura 7.</b> <i>Ginebra Gin Vicker's</i> .....	54
<b>Figura 8.</b> <i>Línea de tiempo Industria Licorera del Cauca 1990-2019</i> .....	56
<b>Figura 9.</b> <i>Entrega de mercados por parte de la Industria Licorera del Cauca</i> .....	72
<b>Figura 10.</b> <i>Entrega de implementos deportivos</i> .....	74
<b>Figura 11.</b> <i>Recuperación zonas verdes</i> .....	76
<b>Figura 12.</b> <i>Campaña de medio ambiente</i> .....	77
<b>Figura 13.</b> <i>Empleados directos e indirectos de la ILC</i> .....	78
<b>Figura 14.</b> <i>Campaña de tips para identificar licor adulterado</i> .....	79
<b>Figura 15.</b> <i>Campaña de fidelización y regionalismo</i> .....	82
<b>Figura 16.</b> <i>Producción del Aguardiente Sin Azúcar</i> .....	93
<b>Figura 17.</b> <i>Patrocinios y apoyo a eventos regionales</i> .....	99
<b>Figura 18.</b> <i>Diseño del Aguardiente Caucano en Caneca</i> .....	102
<b>Figura 19.</b> <i>Comportamiento de los Ingresos por ventas entre los años 2016 y 2.020 (En miles de pesos)</i> .....	119





## Prólogo

En el departamento del Cauca, por muchos años se ha vivido el fenómeno de la violencia, -debido a diferentes aspectos de tipo político, social, cultural y económico-, el cual ha sido, tal vez, una de las razones por las que el desarrollo empresarial es muy limitado. En ese contexto, se pueden establecer las empresas manufactureras creadas y que aún subsisten.

La Industria Licorera del Cauca, empresa industrial y comercial del Estado, con más de 80 años en el mercado, es una organización que ha vivido un sinnúmero de situaciones, las cuales ha sabido sortear de una forma u otra, para bien o para mal, permitiéndole ser lo que hoy es: la principal empresa manufacturera de origen caucano en el departamento.

Algo curioso, que siempre he comentado con mis compañeros de trabajo, es que si se supiera todo lo que ha pasado en la Industria Licorera del Cauca (ILC) y alguien se atreviera a decirlo, daría como resultado muchos escritos al respecto; sin embargo, esto no había sucedido hasta el momento en el que llegó a mis manos este escrito en donde se puede apreciar una recopilación e historia de asuntos relevantes respecto a la principal compañía del departamento, historia empresarial bien documentada que algunas personas se atrevieron a realizarla.

Desde la gestión de las organizaciones se puede analizar que, a lo largo de su historia, la ILC pudo haber sido administrada con imprecisiones para algunos y con muchos aciertos para otros. Los autores de esta obra han plasmado una realidad que no dejará que se quede en el aire y podrá ser conocida con el paso del tiempo. Para muchas personas, al igual que para mí, es relevante que quede registrada la esencia de la compañía que ha contribuido en gran parte al progreso del departamento del Cauca golpeado por múltiples factores a lo largo de su historia.

Espero que este libro sea de su agrado o que, al menos, genere el impulso vuelto realidad de escribir muchas cosas al respecto, para continuar construyendo la historia de esta gran empresa caucana.

**Jaime Humberto Mendoza**

Licenciado en Biología y Química

Esp. en Ingeniería Industrial - Magíster en Microbiología Doctor  
en Ingeniería

## Presentación

La producción industrial en Colombia se ha venido desarrollando con una visión de prospectiva, que integra a los diferentes actores de los encadenamientos productivos, especialmente, a las micro, pequeñas y medianas empresas, que constituyen el 80% del empleo en el país y el 90% del sector productivo nacional según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2019)

Su desarrollo no solo representa las cifras de crecimiento y la participación en el PIB nacional, sino que pone de manifiesto el empoderamiento regional, impulsado por personas con alto sentido de pertenencia, que contribuye, con su conocimiento y experiencia, a generar soluciones para el mejoramiento de la calidad de vida de su gente, mitigando con ello, los altos índices de pobreza.

Esta ha sido la motivación de los autores a partir del proyecto de investigación denominado “Historia Empresarial de la Industria Licorera del Cauca del municipio de Popayán a partir del proceso administrativo en el periodo comprendido entre 1990-2012”, del año 2013 ejercicio adelantado de forma conjunta entre la Fundación Universitaria de Popayán con el grupo de investigación IDEESE del programa de Administración de Empresas y la Universidad Cooperativa de Colombia sede Popayán y el grupo de investigación GIAPRYD. El objetivo de este proyecto es reconocer la capacidad de gestión y contribución de algunas organizaciones que conforman el tejido empresarial del Cauca, siendo este uno de los departamentos con mayores desafíos políticos, económicos, sociales y ambientales del país, logrando identificar experiencias enriquecedoras que son extrapolables a diferentes sectores económicos.

No obstante, el presente libro pretende, a partir de la documentación histórica empresarial, comprender cuál ha sido la transformación del sector de licores en Colombia y los hallazgos que, a lo largo de los años, han ido adaptándose a las necesidades del entorno y generando una importante contribución académica en las ciencias administrativas y económicas, entre otras disciplinas. Para ello, se consideró como protagonista a la Industria Licorera del Cauca ubicada en el municipio de Popayán, una de las medianas empresas más antiguas del país.

## Introducción

Con el pasar de los años, Colombia se ha destacado por su capacidad para transformarse y adaptarse a las exigencias del entorno, con ventajas comparativas producto de su posición geográfica e inigualables recursos naturales, que, sumado a la calidez de su gente, lo han hecho un país prometedor no solo para la inversión nacional, sino extranjera.

En virtud de ello durante los últimos treinta años, la inversión extranjera directa en Colombia ha registrado una tendencia creciente y se ha convertido en la principal fuente de financiación y, por tanto, en un determinante importante en el mercado de divisas. (Gravito, Iregui, & Ramírez, 2013)

De forma conjunta, las habilidades, recursos, tecnología e innovación le otorgan ventajas competitivas difícilmente imitables que lo ubican en una posición destacada en Latinoamérica, a pesar de las crisis políticas, económicas y sociales que, a lo largo de su historia, se han convertido en el promotor principal para fortalecer el tejido empresarial. En ese sentido, se puede evidenciar como algunos sectores han crecido, incluso con la fundación de los departamentos, siendo testigos del desarrollo y la resiliencia de las empresas, producto de los cambios vertiginosos del entorno, la mayoría no controlables por los empresarios. llevándolos a que se presente un crecimiento empresarial, que es considerado como un factor determinante de la competitiva, eficacia y rentabilidad se puede llegar a tener (Blázquez Santana, Dorta Velázquez, & Verona Martel, 2006).

Este es el caso de la industria de los licores en Colombia, que permite en el campo empresarial, hacer un reconocimiento de las prácticas comerciales y operativas, la identificación de los éxitos y fracasos de las organizaciones que representan su actuar

empresarial y se catalogan como referente para empresarios dispuestos asumir los retos del siglo XXI. En ese sentido, la historia empresarial cobra relevancia como referente de reflexión y facilita el proceso de toma de decisiones a partir del reconocimiento de la realidad.

Estudios como los abordados por Romero Ibarra (2003) evidencian que, a pesar de que, en otros países, la Business History goza de gran tradición en la formación económico-empresarial, la práctica de investigación en este campo es inicial en países latinos.

Al respecto, (Dávila, 2012) señala que la historia empresarial de América Latina está lejos de los logros obtenidos por la historia de empresas en América del Norte, Europa o Japón. Su grado de profesionalización es todavía bajo; la calidad de sus trabajos es en promedio inferior, el uso de la teoría es todavía incipiente, así como el de la historia comparada; el arco temático es limitado; el acceso a los archivos es difícil; la producción es todavía escasa, lo cual impide sacar conclusiones generales, y otros rasgos similares (Barbero y Jacob, 2008).

Para el caso colombiano, han sido muy pocas las regiones que hablan del quehacer de sus sectores empresariales, mostrando cómo han logrado surgir a pesar de los obstáculos presentados durante la etapa de formación (Dávila, 2012). De igual manera, algunos toman mayor relevancia por su condición geográfica e incluso por su diversidad multicultural, como es el caso del departamento del Cauca, específicamente la ciudad de Popayán, que, aunque tiene una gran connotación en la historia de Colombia, poco se conoce de los grandes esfuerzos en materia de desarrollo empresarial, pero sí ha sido una de las ciudades capitales más afectadas por las situaciones de orden público proveniente de conflictos sociales y políticos.

Si a lo anterior se suma la industria tan escasa que ha logrado abrirse camino en un entorno tan sensible a factores externos, son invaluable los aportes para el surgimiento y desarrollo de

quienes hacen parte del sector industrial, lo que se convierte en una oportunidad para reconocer su esfuerzo y dedicación para incrementar los índices de competitividad regional.

Por tanto, la motivación de los autores en este escrito estuvo centrada en comprender la incidencia que ha tenido la industria de licores en Colombia, haciendo hincapié en el caso de la Industria Licorera del Cauca. Se analiza con ello, la evolución y estilos de dirección que se han articulado con la administración pública del departamento del Cauca.

En ese sentido, este libro permitirá legitimar lecciones para la solución de problemas recurrentes en el contexto colombiano y caucano, con los que empresarios podrían extrapolarlo incluso a otros sectores económicos. Igualmente, pretender ser una contribución en la creación y formación de nuevos aprendizajes basados en contextos propios de las organizaciones, de tal forma que conlleve al éxito de las mismas.

Por consiguiente, brinda la posibilidad de adentrarse en situaciones reales, dándole la importancia requerida a la apropiación de sectores como lo es el de licores en Colombia, por ser este, un gran orgullo regional de sus departamentos, y de manera particular, resaltar el compromiso asumido por la industria Licorera del Cauca, como caso principal del libro, destacando el sentido de pertenencia de la organización, que ha dejado en alto, el buen nombre del departamento a nivel nacional e internacional.

En ese orden de ideas, se presentan cuatro capítulos resaltados a continuación:

Capítulo 1. El sector de licores en Colombia. Se desarrolla a partir de los relatos historiográficos desde su proceso de consolidación con las primeras fábricas de licores instauradas en el país. Este apartado resalta su evolución y definición de procesos organizacionales que le permitieron superar crisis financieras, tomando como caso central la Industria Licorera del Cauca.



Capítulo 2. Incidencia del contexto para el sector de licores – caso de la Industria Licorera del Cauca. Se definen variables del entorno económico, político, social y cultural que han influido en la actividad comercial, tomando como caso principal, la Industria Licorera del Cauca. En ese aspecto, se destaca su accionar para dar respuesta a las dinámicas del entorno.

Capítulo 3. Prácticas y estrategias exitosas en la industria de licores. En este apartado, se reconoce la implementación de la tecnología, la publicidad y la innovación.

Capítulo 4. Relacionamiento con los actores de interés. Se aborda la gestión de talento humano, así como el relacionamiento con los clientes como una de las estrategias sobresalientes para lograr posicionamiento del sector.

**1**

**CAPÍTULO  
UNO**

## El sector de licores en Colombia

En Colombia, el sector de licores, así como los mercados semejantes, ha presentado fluctuaciones durante su historia, producto de los nuevos desafíos de las industrias y tendencias de consumo. El contexto económico, político y social, originó en las licoreras del país, transformaciones en sus modos de operación, cambiando la dinámica de un mercado proteccionista bajo la inserción de una economía que se transforma hacia una dinámica global. Este capítulo presenta su proceso de evolución en el país la experiencia de crecimiento de la Industria Licorera del Cauca.

El origen del sector de licores en Colombia tiene una gran influencia extranjera, producto, entre otras cosas, de los viajes de Cristóbal Colón y algunos vástagos de caña de azúcar que llegaron al país en 1493 (Rivas C, 2010). Sin duda, ya se realizaban actividades de destilación empírica, pero fue la inversión extranjera de algunos países como Francia, que permitió la industrialización, inicialmente de perfumes y luego de licores.

Es así como inicia el monopolio del Estado, una estrategia que, desde el Decreto Legislativo 41 de 1905, estipuló la venta de licores bajo la figura de monopolio de la producción, introducción y venta de licores destilados embriagantes, para luego, bajo el Decreto 1244 de 1908, ceder las rentas nacionales a los departamentos y municipios, decisión que le dio posteriormente la potestad a las Asambleas departamentales de administrar la actividad productiva y comercial, así como, si no era conveniente, gravar esas industrias en la forma en que lo determine la ley (Morales, 2016)

Se evidencia, entonces, un comportamiento generalizado por fortalecer las prácticas administrativas de la mano de la administración departamental, siendo uno de los sectores más antiguos en contribuir a la economía colombiana, acompañando a los departamentos, inclusive en algunos casos, desde su fundación.

Sin embargo, de las fábricas de la época, se conservan a la fecha, siete pertenecientes a los departamentos de Antioquia, Caldas, Cundinamarca, Valle, Meta, Cauca, Tolima y Boyacá. Estas son: la Fábrica de Licores de Antioquia, fundada en 1920; la Industria de Licores del Valle de 1921; la Nueva Licorera de Boyacá, que data de 1924; la Empresa de Licores de Cundinamarca, a cargo de procesos de destilación a base de panela en el año 1931; la Fábrica de Licores del Tolima fundada en 1933, la Industria Licorera de Caldas en 1972 la Industria Licorera del Cauca que surge en 1972 (Cruz, 2017). ( Cruz Pulido, 2017)

### 1.1 El sector de licores en el Cauca bajo el contexto histórico de la Industria Licorera de la región

Entre las más antiguas y de interés para el presente libro, se encuentra la Industria Licorera del Cauca, entidad que ha vivido las fluctuaciones que varias han presentado, debido a las condiciones de la administración estatal, lo que ha provocado en el tiempo, un gran desafío para mantenerse y competir en un mercado, cada vez más saturado por la competencia internacional.

La Industria Licorera del Cauca como institución lleva más de 80 años. Por medio del Decreto 340 del primero de mayo de 1910, se creó el actual Departamento del Cauca y por esta fecha se remontan las primeras fábricas de licores que existieron en el Cauca, las cuales estuvieron ubicadas en Popayán (Hoy Casa Valencia), Bolívar, Cajibío, Tierradentro y Corinto. Sin embargo, de manera rudimentaria la hacienda Japio ubicada en la vía que conduce de Santander de Quilichao, al municipio de Caloto, ya elaboraba el aguardiente desde 1858, a través de alambiques y trapiches (Entrevista P1, Grupo GIAPRYD, 2012).

El avance en la industrialización fue progresivo en los primeros años. En el Cauca, en 1915 se emprendieron mejoras en el campo industrial, montándose en la empresa tres columnas de destilación de diseño y construcción francesa, convirtiendo la

antigua “aguardientera” en la fábrica de aguardiente que abasteció el departamento del Cauca (Industria Licorera del Cauca, 2012). Es decir, la presencia en el país de inversión francesa fue decisiva para los primeros pasos para pasar de actividades empíricas y rudimentarias, a procesos continuos de producción apoyados de maquinaria importada.

Sin embargo, en el caso del Cauca, las inversiones también permitieron la creación de nuevos puntos de producción. Por ejemplo, en 1917, se creó una fábrica de licores en Guapi. También, se instauraron otras en Cajibío, Bolívar y Belalcázar, que funcionaban en el edificio donde habitarían las madres franciscanas donde hoy se encuentra la Biblioteca Central de la Universidad del Cauca.

Pese a ello, por medio de la Ordenanza 45 del 2 de mayo de 1927, al fijarse las normas generales de organización de las rentas, se dispuso de una Junta, compuesta por el Administrador y tres miembros que nombraría la Asamblea para un periodo de 2 años. Un año más tarde en 1928 se organizó La Licorera del Cauca, al adquirir Don Carlos M. Simmonds mediante Escritura Pública N° 4 del 3 enero del mismo año, corrida en la Notaria Segunda de Popayán, el predio de Belén por la suma de \$62.800 constituyendo parte del patrimonio inicial de la empresa y la manga de Santander de Quilichao en la Hacienda de Japio por un valor de \$33.000 sumados a los primeros enseres y alambiques que figuraban por \$25.000 más \$4.800 en que estaban cotizadas 60 bestias mulares, usadas para el transporte de la panela debido a que la fermentación se hacía con ésta y del mismo aguardiente, que en esa época era envasado a mano (Industria Licorera del Cauca, 2012). Había que generar todo un proceso de la panela, éste era artesanal y el transporte se hacía en carretas, no existía nada de tecnología, no había logística y la producción no era mucha. No tenemos registro de cuanta producción había, pero se sabe que era muy poca. (Entrevista P2, grupo GIAPRYD, 2012)

En 1932, es decir 4 años más tarde, dejaron de funcionar las fábricas de Cajibío, Bolívar y Belalcázar y, en 1936, la licorera de Popayán se traslada al barrio Belén. En la fábrica de Japio se montó, en 1948, un alambique americano que producía el alcohol para preparar y envasar el aguardiente; una parte se hacía en las mismas instalaciones de Belén y otra en el Colegio de Nuestra Señora del Carmen de las madres Franciscanas que funcionó hasta 1983 (Actualmente, ocupa la biblioteca de la Universidad del Cauca).

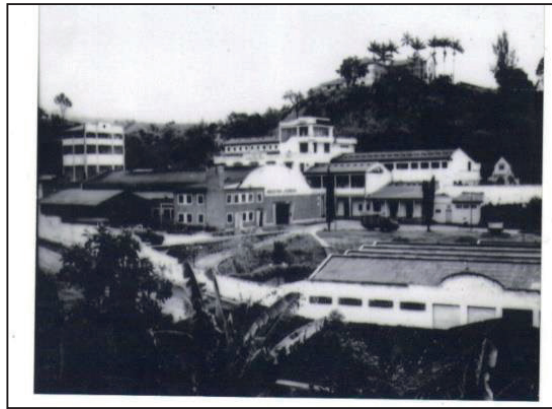
Sin embargo, por motivos de distancias, en 1950, deja de funcionar la fábrica de Guapi quedando únicamente en funcionamiento las de Popayán (ver figura 1) y Japio. Esta última contaba con la enorme ventaja de que la materia prima compuesta por caña de azúcar se producía y se destilaba en la misma hacienda, proceso que fue realizado hasta 1951 (Industria Licorera del Cauca, 2012).

Para esta fecha, nace con unas connotaciones políticas, el sindicato con características patronalistas (alianza con el patrono). Aunque para esta época se sabe muy poco del mismo, se tiene conocimiento de las dificultades que se presentaron debido a la percepción de choque que existía, considerando que las decisiones tomadas por la empresa no eran aceptadas, generando conflicto. No obstante, los trabajadores tenían muchas expectativas para mejorar y defender derechos que ellos consideraban injustos por la dependencia que la licorera tenía ante el gobierno departamental. Ellos se acogieron a un sindicato conservador y todo se manejaba a través de este, protegiendo de alguna forma la empresa de las revueltas que había en ese entonces, como el golpe de Pasto. (Industria Licorera del Cauca, 2012)

Algunos autores como Escobar y Ríos (2021) evidencian una problemática socio jurídica por parte de las empresas con alta incidencia pública, incluso de propiedad estatal que adelantan actividades comerciales, en torno a la dificultad de separar las acciones de índole estratégica y administrativa de la política,

llegando incluso, a volverse un verdadero conflicto de intereses. Esto ha traído como consecuencia que algunos departamentos hayan logrado, con gran acierto, implementar un conjunto de prácticas, procesos y sistemas, que regulen las relaciones entre los grupos de interés, fortalecimiento la gobernanza, por medio de lineamientos de gobierno corporativo, generando dinámicas organizadas, administradas con liderazgo independiente y deliberado.

**Figura 1.** *Fotografía Fábrica en Belén, Ciudad de Popayán*



*Nota.* Archivo fotográfico de la ILC (2012)

Mediante escritura No 85 del 24 de enero de 1951 de la Notaria Segunda del Circuito de Popayán, la fábrica de Belén adquiere una nueva destilería, contando desde esta fecha hasta 1975 con la Dirección y Asesoría Técnica permanente de la compañía francesa LEPAGE & URBAIN de Paris, siendo su último director técnico Lucien Tarlin M. Por estas fechas, la empresa producía el Ron de Quilichao (Industria Licorera del Cauca, 2012).

Las normas generales de organización de renta, establecidas por la Ordenanza de 1927 mencionada anteriormente, dejan de funcionar en 1954 ya que la propia Gobernación, por medio de la Ordenanza 4 del 6 de diciembre, dicta el decreto reglamentario sobre la organización de la Licorera del Cauca, disponiendo que la empresa se manejaría por medio de un Gerente que sería el mismo

Secretario de Hacienda y por una Junta Directiva compuesta por 5 miembros principales, uno de los cuales, sería el Gobernador y los otros con sus respectivos suplentes por la Gobernación para un periodo de un año.

La destilería francesa deja de funcionar en 1961, debido a que se importa y se monta otra nueva de la misma casa LEPAGE & URBAIN de París, con capacidad para 1.200 botellas por hora, es decir 28.800 litros diarios de alcohol (Industria Licorera del Cauca, 2012).

Posteriormente, con el fin de unificar la producción en 1965, se trasladan los equipos y enseres de Japio (hacienda particular, que fue invadida por los indígenas) a Popayán, donde se empieza a fabricar además del aguardiente, “...que siempre ha tenido el nombre de Aguardiente Caucano...”, las cremas escarchadas “... los franceses siguen produciendo este tipo de licores, por eso no se ven en otra parte...” (Entrevista P1, grupo GIAPRYD, 2012) “...la instalación de Santander de Quilichao obedeció el desplazamiento acá básicamente por el control de la fábrica ya que el departamento estaba aquí y realmente la empresa no se manejaba de manera independiente si no como una secretaria del departamento del Cauca...” añadió.

Estas cremas se envasaban a mano, se escarchaban y se etiquetaban de la misma forma ...había trabajadoras especializadas en el envasado a mano y si no tenían precisión las botellas se reventaban... ...Había 16 Mistelas o Cremas como el anís y la menta escarchada, el Curacao, Coco, Guayaba, Monasterio, Anistete, Uracao, Menta y Cherry entre otros. ...Eso se fue acabando (...) teníamos Cacao, que era muy apetecido en los clubes de Cali especialmente para preparar el Alexander, lo mismo el Curacao (...) La Crema de Guayaba era preparada con el fruto, más no con la esencia. (Entrevista P4, grupo GYAPRYD, 2012)



Para la preparación del aguardiente se utilizaba el Anís, comprado en Nariño a José Abdías Lasso, siendo éste el mejor proveedor para la empresa que era adquirido en granos y luego se vaciaban a los bultos; para su proceso se utilizaba un anizador a vapor, que producía su propia esencia y alcohol para luego hacer la combinación. Así mismo, la empresa destilaba el alcohol y lo realizaba utilizando la miel de purga, adquirida en los ingenios azucareros del Cauca como el Pichichi; ésta era almacenada en grandes cubas, luego se pasaba a fermentación y de ahí, a las columnas de destilación, que en esa época eran movidas por calderas de Fuel Oil. (Entrevista P4, grupo GYAPRYD, 2013)

Posteriormente, el alcohol se circulaba por unas tuberías a unas cubas de madera para preparar el aguardiente que, finalmente, llegaba a otra y se dirigía hacia la envasadora para ser empacado por las trabajadoras, quienes armaban las cajas.

La empresa utilizaba envases de segunda, lavados a mano en unas tinajas grandes. Los envases eran adquiridos en las calles, por personas que lo compraban y que, a su vez, los vendían a la Licorera. Al respecto, un colaborador (Entrevista P4, grupo GYAPRYD, 2013) expresó "...la compra de envase de segunda se dio por muchos años...eso después se acabó..." conforme a que el envase ya no se lavaba, sino que se soplabá.

Para la distribución y venta de otros licores la empresa importaba por exclusividad el Johnnie Walker Sello Negro que era recogido en Buenaventura, la champaña francesa, que venía en canales de mimbre contando con cualidades extraordinarias y los vinos, de calidad muy fina. En 1972, a la empresa se les cambia esa concesión dada a los franceses, con el fin de darle una mejor organización, siendo esta la fuente de mayor ingreso del presupuesto departamental.

Por medio de la Ordenanza 26 del 28 de diciembre de 1972, se crearon normas reorganizadas, quedando constituida como Empresa descentralizada y vinculada a la Secretaría de Hacienda

del departamento en calidad de entidad industrial y comercial, con personería Jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente (Industria Licorera del Cauca, 2012).

Pese a lo anterior, se instituye remanente en 1974 según escritura de constitución de la Notaria Primera de Popayán firmada por el entonces Gobernador Gerardo Bonilla Fernández, y como Gerente el Ingeniero Armin Vergara Mendoza. Se inicia con un patrimonio de \$35.000.000, aproximadamente, aportado por el departamento, lo cual era dinero representado en activos como el lote, instalaciones, torres de destilación y salas de fermentación de la empresa. Desde ese momento, se empiezan a nombrar los gerentes por el gobierno central en periodo variables, "...hay gerentes que han estado inclusive de 1 o 2 días, otros con una duración de 2 a 3 años...eso depende y va muy de la mano por la orientación que da el gobernador de turno" mencionó un colaborador (Entrevista P3, grupo GYAPRYD, 2013) que se encuentra en la sección de tesorería de la empresa. Se evidencia, entonces, que la administración de este tipo de organizaciones, son altamente sensibles al comportamiento de la administración pública.

Continuando con el relato principal del libro que se venía mencionando, un año después, la empresa se afilia al Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). Sin embargo, la visión de adoptar procesos de calidad no ha sido reciente para este sector, debido a que de ella ha dependido en gran medida su capacidad de expansión, especialmente, cuando empresas extranjeras cada vez logran una mayor porción del mercado. Un ejemplo de ello es cómo, en el año 1977, la Industria Licorera del Cauca logra implantar el proceso de clarificación de melazas con la asesoría de la firma COFRAL LTDA de Bogotá y se dota de uno de los mejores laboratorios del país para el control de calidad, verificando materias primas, productos en proceso y productos terminados con apoyo de la Dirección Técnica del Ingeniero Álvaro Zambrano Solarte en asesoría con la firma JORGE MEJÍA I, también de Bogotá.

Es entonces cuando, en 1978, se estipula el estatuto básico de la empresa, en el decreto 967, haciendo mención sobre la conformación de la misma, quedando conformada por la Junta directiva, que la constituye el Gobernador, la Asamblea Departamental, la Cámara de Comercio, el secretario de Hacienda y el secretario de Planeación. Posteriormente, con la variación de las normas quedó instituida por el Gobernador, el secretario de Planeación y Administrativo y Financiero del departamento; va invitado el Gerente de la empresa que tiene voz, pero no voto y, de igual forma, sucede con el secretario de Hacienda.

A pesar de que la empresa tuvo una mejor organización, la dependencia con el gobierno departamental la llevó a grandes dificultades en términos de iliquidez, negándose este a reintegrar los costos y haciendo que la licorera entrara en crisis debido a la falta de dinero para comprar el envase. Lo anterior impactó negativamente las ventas, no se contaba con capital de trabajo y tan solo se contaba con 36 trabajadores para operar; el endeudamiento estaba muy elevado.

A raíz de esta situación, se crearon las Ordenanzas 17 de 1979 y la 18 de 1983, logrando que el departamento devolviera los costos de la empresa. Ante esto un colaborador (2013) mencionó:

La verdad hubo dificultades, la junta directiva recibía 10 cajas mensuales de aguardiente cada vez que había una reunión, ellos se reunían muchísimo, igual la participación del departamento era muy alta...por cada 100 pesos que la empresa vendiera, le entregaba 80 al departamento, los 20 pesos quedaban aquí, pero con eso no se alcanzaba a comprar, no había suficiente capital de trabajo y había que endeudar la empresa. colaborador (Entrevista P1, grupo GYAPRYD, 2012)

Igualmente, la organización, así como en Guapi, sufrió problemas de distribución debido a que las distancias en el Cauca eran muy extensas. Al respecto, un colaborador mencionó: “las

poblaciones del Cauca no son poblaciones que se aglutinen cerca una de otra, son muy dispersas...entonces eso ha sido una dificultad para la empresa” (Entrevista P1, grupo GYAPRYD, 2012). Algunos autores, entre ellos Alonso y Berrio (2020), han mencionado la problemática relacionada con la comercialización interna de los productos afectados por la cadena de suministros, debido a la cantidad de intermediarios que, en este caso, se han tenido que emplear para lograr ingresar a zonas de difícil acceso.

Aun así, tres años después, la empresa produce la primera presentación de aguardiente en garrafa de 1.500 cm<sup>3</sup> durante la gerencia de Don Henry Otoniel Holguín.

Para el año 1982, la empresa mejora su volumen de producción, reemplazando la envasadora francesa, por otra americana con capacidad de 3.000 botellas por hora. Más adelante, la ingeniera Fabiola Legarda J., como interventora y la firma COFRAL LTDA de Bogotá, en 1985, construye y monta una nueva columna rectificadora en cobre y, un año más tarde, bajo la gerencia del doctor Gerardo Ancizar Muñoz Dorado, quien también se desempeñaba como director de Producción, se importa de los Estados Unidos otra nueva columna en acero inoxidable. Se instala y se pone en funcionamiento una planta completa de destilación para lograr obtener una producción de 12.000 litros diarios de destilación de alcohol muy fino que se distribuía a través de unos estancos oficiales, es decir, por distribuidores que compraban los licores y luego lo comercializaban a los municipios, siendo los únicos que podían hacerlo en la región que les correspondía (Industria Licorera del Cauca, 2012)

Se evidencia una distribución exclusiva, con ciertas consecuencias propias de este tipo de prácticas y que se ha reflejado en el sector de licores. Autores como Estrada (2015) señalan que este tipo de prácticas se convierten en instrumentos para incentivar a los actores de la cadena de suministro y que, para reducir la competencia, se dan bajo condiciones específicas del

mercado, como es el caso del monopolio de licores. Sin embargo, a la fecha, podría ser contradictorio cuando el país adelanta una estrategia de internacionalización y de libre mercado.

En 1987, el sindicato pasa a ser nacional (Asociación de las Industrias Licoreras del país) mejorando las dificultades presentadas en sus inicios, donde este genera una mayor aceptación frente a la toma de decisiones por parte de la empresa y logra tener prestaciones sociales superiores a las que otorga la ley.

Autores como Ostau de Lafont de León (2017) hacen reflexiones interesantes en relación con el derecho laboral colectivo, que da pie al desarrollo de las organizaciones sindicales y de la negociación colectiva, logrando con ello una separación del derecho civil y creando un nuevo actor que representa a la clase obrera y, así, concibiendo criterios sobre la libertad sindical.

Sin embargo, se puede decir que este derecho colectivo, en varias oportunidades para el sector de licores que ha tenido influencia de la administración pública, se ha visto permeado por intereses individuales, afectando las condiciones laborales, así como el progreso y futuro de estas empresas.

## **1.2 La política de internacionalización en un monopolio nacional conservador (época de los 90)**

Cuando el país se enfrentaba a la decisión de una política económica dirigida hacia un proceso de apertura, encaminada hacia la estabilización macroeconómica, así como la internacionalización en los procesos de producción y transformación en las estructuras productivas (Buriticá et al., 2020), algunos sectores, por no decir la mayoría, seguían bajo un direccionamiento tradicional apoyado de la demanda nacional, algunos con figuras de monopolio que aún no conocían los efectos de la libre competencia, como bien se sabe, fue el caso de los licores en los años 90. Dado que por esta

época se vivió el conflicto armado, los altos índices de pobreza, el desempleo, la falta de políticas públicas, la crisis económica y la violación de los derechos humanos. (Moreno Torres, 2010)

Entonces, la llegada de la apertura económica en 1990 con el gobierno de Virgilio Barco y el impulso de Gaviria, las empresas nacionales de licores se vieron en la necesidad de competir drásticamente con empresas extranjeras posicionadas y altamente competitivas como Bavaria y SABMiller, produciendo y comercializando licores (Cervezas, Vinos y Whiskys), que llegaron al país con régimen especial. Debido a que en el Artículo 336 de la *Constitución Política de Colombia* el Estado favorece al monopolio teniendo en cuenta la rentabilidad de producir aguardiente, el sector de licores nacionales, sin duda, se vio drásticamente afectado.

Ante esta situación, varias licoreras, entre ellas, la Industria Licorera del Cauca, tomaron la decisión de que el sindicato asumiera la producción de la empresa, estando prácticamente cerrada y, gracias a esta iniciativa, se logró de nuevo impulsarla y sacarla adelante. A su vez, la ley favoreció a las licoreras por medio de las utilidades, es decir, que la repartición de las mismas se hiciera después del ejercicio anual como cualquier empresa y no por unidad vendida. En el Cauca, por ejemplo, el 20% de las utilidades quedaron destinadas para la empresa, logrando poco a poco superar la difícil situación. “La empresa creció a pesar de la crisis en la que ya estaba, y en este caso, aún más por la apertura”, señaló un colaborador (Entrevista P1, grupo GYAPRYD, 2012).

El gerente y los trabajadores sabían que debían mejorar sus procesos y reducir sus costos para llegar a ser competitivos; es por esto que el gerente Dr. José Gabriel Silva, tomó la decisión de no producir más el alcohol debido a los altos costos en cuanto al proceso de fermentación y destilación. La melaza, materia prima proveniente de los ingenios del Valle empezó a escasear, por tanto, dejó de ser rentable. De

esta forma, la empresa inicia la importación del alcohol en Ecuador...nos salía cuatro veces más de lo que costaba en el vecino país. (Entrevista P2, grupo GYAPRYD, 2012)

Es aquí cuando la calidad humana y la visión estratégica de líderes se vuelve indispensable para superar situaciones ajenas que no pueden ser controladas por la organización.

Todo el mundo habla de José Gabriel Silva, si estuviera en esta época tendría que pensar diferente, pero en la época que él estuvo fue excelente, era un ser humano extraordinario. él no se preocupaba solamente por la empresa, sino por usted, acotó un colaborador. (Entrevista P6, grupo IDEESE-GYAPRYD, 2019)

Esta coyuntura hizo que las empresas del sector, bajo la marcha y contra reloj, tuvieran que tomar medidas en la modernización de sus plantas, buscando en la medida de las posibilidades, ser más competitivas en los volúmenes de producción, precios y, especialmente, en calidad.

En el caso del Cauca, para la época, se decide reemplazar la máquina de envasado americana en 1993 y, un año después, continuando con el proceso de tecnificación, la empresa adquiere la maquina *FillingSystem*, envasadora italiana con capacidad para 6.000 botellas hora, con tecnología de punta, mejorando el rendimiento y la productividad hasta la actualidad, teniendo en cuenta que las maquinas que usaban con anterioridad requerían de gran cantidad de mano de obra para su manejo y que, por la apertura económica, ya era imposible mantener esta cantidad de obreros.

Las innovaciones no se hicieron esperar haciendo uso de productos típicos de la región como el cardamomo, logrando con ello, una mayor diversificación. En el Cauca, por ejemplo, la gente lo consumía con gran facilidad, debido a que era un producto altamente digestivo, ayudaba en el metabolismo y, además,

era afrodisíaco, según un colaborador (Entrevista P6, grupo IDEESE- GIAPRYD, 2019); esta fue la razón por la que el jefe de producción y otros empleados del área de mercadeo pensaron en la idea de sacar un aguardiente con esta característica. Se presentó la propuesta en gerencia y fue aceptada. Con esta aprobación se lanzó al mercado, pero no dió resultado; sin embargo, no se presentaron pérdidas a gran escala.

Otra de las medidas adoptadas para el año 1997 fué retomar el sistema de distribución exclusiva, acabando con los estanqueros. Lo realizó por medio de John Restrepo y Compañía que, a pesar de obtener resultados positivos, no fueron los esperados. Hubo problemas de comercialización por las condiciones geográficas, así como problemáticas de orden público y la ausencia de un estudio serio referente al tema. Mencionó un colaborador (Entrevista P3, grupo IDEESE- GIAPRYD, 2012). Luego, se volvió a utilizar el mismo sistema a través de una empresa comercializadora particular de Manizales llamada TM S.A (no se referencia siglas por ausencia de información primaria y secundaria), provocando los mismos errores anteriores, arrojando perdidas en tres años consecutivos.

Uno no entiende como el gobierno central actúan de esa manera, cuando se sabe que esos esquemas de distribución exclusiva con otros entes particulares, aquí en el departamento del Cauca por las condiciones específicas de la región, no funcionan, al menos con Licorera del Cauca no. (Entrevista P3, grupo IDEESE- GIAPRYD, 2012)

Debido a esta situación, la empresa tuvo que acudir a los bancos para solicitar préstamos, ya que no tenía dinero suficiente para pagar la nómina ni la materia prima. “el sector financiero creyó en nosotros y nos prestó la plata” argumentó nuevamente un colaborador (Entrevista P3, grupo IDEESE GIAPRYD, 2012).



Este es apenas un escenario evidente al que se enfrentaron las empresas nacionales de licores, buscando salidas ante la crisis que suponía la libre competencia, especialmente, por la falta de experiencia en la distribución y comercialización del producto, sumado a los grandes desafíos que representa la geografía rural del país, un mercado representativo para el sector. Es decir, podría afirmarse que la calidad en la producción si bien estaba garantizada, la venta del producto no.

A esto se suma que, en el 99, por ejemplo, para el caso del Cauca, la empresa entra en una de las mayores crisis de su historia, específicamente, por la introducción del aguardiente cristal, haciendo que la misma se asfixiara financiera y económicamente, sumándole la crisis que hubo a nivel nacional producto de la deflación, dejando de vender 2.300.000 botellas.

Por otro lado, las pretensiones de la administración pública de la época, que estaba orientada a acabar con la empresa, obligaron a los trabajadores a convertirse en vendedores como estrategia para superar la crisis.

En el 2000 al 2001 entra una administración que no le pareció mucho lo que se había hecho antes, queriendo acabar la empresa, porque hay una cantidad de gente que está pensionada que recibe de ella (...) para este gobernador lo mejor era acabar la empresa y entonces, se había hecho unas componendas desde el Estado central para eso. Una crisis gravísima donde los mismos empleados públicos nos decían a los trabajadores. ¡Vea es que nosotros ya somos ex funcionarios de esta empresa!, planteó un colaborador. (Entrevista P1, grupo IDEESE- GIAPRYD, 2019)

Y cuando todos los trabajadores salimos y dijimos no podemos dejarla acabar, es el pan de nuestros hijos, hay posibilidad de salvarla. Y fue como todos unidos con algunos empleados que quisieron entrar en esta situación, empezamos a decirle no señor, no, no se va a

acabar, nosotros vamos a salir a vender (...) Nos volvimos vendedores, fuimos a cada una de las tiendas a ofrecer nuestro producto, fuimos a cada uno de los municipios a hablar con concejales. Nosotros nos dimos a la tarea de sacar un grupo y decir bueno, nos vamos para Santander y vamos a coger toda una franja del río hacia acá, a todas las tiendas. Vamos a ir, vamos a tener propaganda, vamos a decirle que esto es de nosotros. (Entrevista P1, grupo IDEESE- GIAPRYD, 2019)

Entonces, para el año 2000, la empresa empezaba a superar la crisis y, con la llegada de la nueva administración, ya se habían establecido derroteros de ¿Cómo vender? ¿Cómo entregar? ¿Cómo hacer que el producto sea el mejor?

Entre los resultados más notorios de la compleja adaptación que tuvo que vivir el sector de licores nacionales se destaca lo que mencionan algunos autores, entre ellos Montaña (2012), relacionado con el empoderamiento del talento humano de las organizaciones, siendo, en este caso, una forma desesperada de no perder su fuente de ingreso e incorporar conceptos como globalización, liberalización, competencia, libre comercio y tecnología de punta; en esencia, entender que su rol debe contribuir a las estrategias y logro de los objetivos, garantizando con ello, la efectividad organizacional y un ambiente de trabajo sano.

No obstante, las empresas que tienen una alta incidencia de la administración pública deben adoptar modelos orientados hacia la sostenibilidad del negocio, basándose en un liderazgo sano e independiente, que fortalezca la Gestión del Talento Humano, desde la selección, contratación, formación, desarrollo, motivación, empoderamiento y ubicación de los colaboradores en los puestos de trabajo adecuados, especialmente, con una mirada hacia el libre mercado.

### 1.3 Evolución y actualidad del sector

En Colombia, el mercado de licores funciona bajo el modelo de monopolio rentístico, como se ha venido analizando, con un comportamiento estacional en ventas y consumo que se incrementa en los últimos meses del año. Los recursos son empleados para financiar la cartera de educación y salud pública del país, a través de la administración departamental, dándole autonomía a los mismos para decidir si ejercen o no el monopolio sobre la actividad productiva y de comercialización.

La vigilancia y control de este mercado lo realiza la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), amparada en la Ley 1816 de 2016, de tal manera que sea posible verificar y asegurar que los precios se ajustan a las leyes que regulan la competencia.

Existe, entonces, entre los aspectos más generales que determinan la evolución y actualidad del sector de licores colombiano, los agentes de mercado, que intervienen como oferentes y el comportamiento de los precios.

Sin embargo, no podría desconocerse como los gustos y preferencias con la apertura económica han diversificado la oferta. Algunos estudios del Grupo de Estudios Económicos de la Superintendencia de Industria y Comercio (2020), del periodo de 2016 al 2019, revelan que las bebidas con mayor consumo en el país para el año 2020 fueron el Aguardiente, el Ron y el Whisky, con cuotas de 35,4%, 32,2% y 20,6%, respectivamente, siendo los departamentos de Antioquia, Cundinamarca y Bolívar, quienes, en conjunto, concentraron el 71% de las ventas nacionales.

Así las cosas, el sector de licores a nivel nacional muestra un comportamiento creciente en ventas para el último trimestre de cada año en el periodo comprendido entre 2016 al 2019 con una variación porcentual acumulada del volumen de las ventas de -35,1%, y para los ingresos de -25,0%, según datos de la Superintendencia de Industria y Comercio (2020).

La Fábrica de Licores de Antioquia ha sido la empresa líder de los últimos diez años(Isaza, 2018), con una participación de mercado del 47,5%, bajo una estructura monopólica que ejerce un fuerte dominio sobre el resto de empresas de la región. Por otra parte, es el departamento con mayor demanda de bebidas alcohólicas, especialmente de Aguardiente.

En segundo lugar, se ubica el agente privado Diageo Colombia, multinacional líder en producción y comercialización de bebidas espirituosas Premium, con presencia en más de 80 países incluyendo Colombia (Joya & Afanador, 2013), con una participación del 28,4%. En el tercer y cuarto lugar, la Industria Licorera de Caldas y la Industria de Licores del Valle, respectivamente, con una participación promedio de 7,5% y 5,0%.

No obstante, el sector se ha visto golpeado en su producción nacional de bebidas alcohólicas, presentando disminuciones significativas, principalmente, por el crecimiento de las importaciones, el ineficaz control al contrabando, la entrada de nuevos agentes privados al mercado, siendo competencia directa para las industrias licoreras departamentales, así como los cambios en el comportamiento de compra, específicamente de whisky y ron importado, trayendo como resultado la necesidad de encontrar las mejores condiciones para maximizar en el largo plazo, los ingresos por el monopolio rentístico de licores(Zapata et al., 2020).

A lo anterior se suma, la caída de la producción de las licoreras departamentales en un 60% (Sonneveld de Prado, 2020) debido a la crisis sanitaria por el Covid-19, problemática que inició en el 2020, descrita ya por varios autores como (Matallana & Rivera, 2020), que trajo consigo la reestructuración de empresas desde el modelo de negocio y la logística, incorporando las tecnologías como un elemento estratégico y el comercio electrónico, además de repensar el teletrabajo y considerar la responsabilidad social como uno de los pilares fundamentales para ser más resiliente ante todos estos cambios.

En este sentido, en el año 2020, el Covid-19 frenó el crecimiento del mercado de las bebidas alcohólicas que venía en aumento durante los últimos 4 años. Las estimaciones de caída en ventas se estimaron en -14,3 % y en volumen del -7,8 %. No obstante, se espera que para el año 2022 se recupere el nivel de mercado de 2019, alcanzando los 10.000 millones de euros y 3.000 millones de litros en 2024. Esto supondría un crecimiento en el período 2019-2024 del 10,2% en ventas y 3,2 % en volumen (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá, 2020).

La situación no es diferente para las licoreras del suroccidente colombiano. Si se les dificultaba alcanzar una participación importante en condiciones normales, ahora, cuando se han visto afectadas por estas condiciones atípicas; sin embargo, ya desde años anteriores, venían haciendo grandes esfuerzos por repuntar sus ingresos.

Para el caso del departamento del Cauca, hace cinco años mostró una participación en el mercado de empresas de licores departamentales del 4% en relación con Antioquia que tuvo el 45% (Hernández & Julio, 2016). Para el año 2020, evidenció un liderazgo entre las licoreras del país en el índice general de desempeño institucional realizado por el Departamento Administrativo de la Función Pública, pese a su caída en el mercado en el año 2019 por la crisis sanitaria de Covid-19 (Gobernación del Cauca, 2021).

No obstante, el sector presentó un dinamismo significativo con el bajo consumo de licores, el cual afectó los ingresos en el primer trimestre de 2021 con una variación anual de recaudo de -42,6% con relación a los departamentos del Valle del Cauca y Nariño quienes corroboraron un amplio crecimiento anual de 35,9% y 46,3%, en forma respectiva (Banco de la República, 2021).

La Industria Licorera del Cauca, desde el año 2002, direccionó sus procesos para la implementación de los sistemas de gestión de calidad, buscando ser más organizada, con el fin de lograr el reconocimiento internacional de los productos (Gamboa

Guzmán, 2020). Así, esta se convirtió en una oportunidad para garantizar la continuidad de los procesos, aunque, en términos de alta gerencia, no se logran permear estrategias de largo plazo dado la coyuntura de la contratación por periodos gubernamentales o incluso menos.

Según un funcionario del nivel operativo, “la implementación del sistema de gestión de la calidad más o menos blindó a la organización, porque es una planeación estratégica bien enfocada, que gerente que venga, pues de alguna u otra forma, le toca como adaptarse a eso” (Entrevista P7, grupo IDEESE- GIAPRYD, 2019).

Un gerente tiene una duración de un año máximo dos. Entonces eso lo que genera es inestabilidad en las políticas de la empresa. He sido crítico de eso porque lo he visto. Cuando uno ya tiene algunas ideas claras, ya empieza a conocer la empresa, empieza a tener una visión clara de qué es lo que quiere, se le acabó el tiempo. Entonces eso no permite políticas de largo aliento. (Entrevista P8, grupo IDEESE- GIAPRYD, 2019)

Sin embargo, es de resaltar el compromiso de los empleados en cuanto a la continuidad de los procesos organizacionales orientados por la ruta de mejoramiento continuo. Con la posibilidad de dar apertura a nuevos mercados, en el 2004, la empresa invirtió en la línea de producción. La adquisición de dicha maquinaria garantizó la eficiencia en la línea de producción en términos de tiempo y reducción de costos, aunque trajo consigo la salida de 106 trabajadores.

Sumado a lo anterior, no solo es pertinente abordar la problemática del desplazamiento de la mano de obra por la incorporación de tecnología en los procesos productivos, también es menester mencionarla adquisición de competencias de los futuros profesionales, considerando los resultados de algunos estudios en este campo. Rodríguez y Guitiérrez (2019) hacen referencia en el Estudio Prospectivo de Escenarios de la

Tecnología en el Trabajo en Colombia al 2050 que disciplinas asociadas con la automatización, la robótica y la inteligencia artificial, serán considerados factores decisivos en la deserción laboral y universitaria; situación que retará, tarde o temprano, a la educación superior y al sector empresarial, en mayor asignación de recursos para investigación y desarrollo, con la finalidad de formar profesionales competentes, capaces de generar valor en las cadenas de suministro.

A esto se suma la transformación digital, como proceso previo a la implementación tecnológica empresarial, que también demuestra, en tiempos de crisis, ser una herramienta decisiva para mantenerse en el mercado.

Ahora bien, la incorporación de nuevas tecnologías en las organizaciones, debe ser una decisión articulada con la alta gerencia y coherente, socialmente hablando. Es una realidad que las empresas están llamadas a reflexionar sobre su contribución en la generación de bienestar a los empleados y sus familias, así que recortes importantes deben ser decisiones de largo aliento que puedan ser dosificadas en el tiempo, evitando afectar los niveles de desempeño por motivación laboral.

Aun así, para el caso de la licorera caucana, con la eficacia de la maquina no era necesario la cantidad de trabajadores contratados; panorama que impulsó al sindicato a alzar la voz para que los nuevos desempleados se le garantizara por lo menos una pensión.

Cuando llega esta máquina, nos pudimos dar cuenta que no se necesitaba toda esa cantidad de personal. (...) El gerente era González y se firmó una cláusula convencional donde nosotros le dijimos como sindicato, no vamos a permitir que se le dé una indemnización a la gente, porque al otro día se la gastará y esa gente quedará en la calle, señaló un colaborador. ( Entrevista P1, grupo IDEESE- GIAPRYD, 2019)

Asimismo agregó:

Vamos a mirar la posibilidad que la empresa los saque con una pensión, con una mesada pensional de jubilados de 18 años con el beneficio a cualquier edad. Salieron 106 trabajadores y se firmó un convenio. Después, con el taita Floro, el personal que salió, no podía ser reemplazado a no ser que fuera absolutamente necesario. (...) y eso llevó que una planta de 250 trabajadores, pasara a 54 (...) El impacto fue grande, pero fue un impacto que en últimas propició a la gente que salió, la posibilidad de una buena vida. (Entrevista P1, grupo IDEESE- GIAPRYD, 2019)

Con todo lo que se ha debido asumir, en el año 2005, la empresa obtuvo el certificado de calidad ISO 9001:2000 otorgado por el ICONTEC, generando un cambio importante en el funcionamiento de la planta productiva; camino que permitió, para el año 2006, un superávit de 4 millones de unidades vendidas.

Sin embargo, la buena nueva duró poco. La gobernación del Cauca decidió realizar un cambio de estrategia en cuanto a la comercialización de productos bajo el formato de distribución única, situación que propició la contratación de especialistas en metodologías de ventas, siendo necesario repensar la estrategia comercial, debido a que la decisión generó grandes pérdidas para la organización.

Nuevamente, los colaboradores comprometidos con la organización, deciden aliarse con el gobernador que, para la época, se vio expuesto a problemas de fraude con Interbolsa y los grupos políticos, estaban en contra de su mandato. Mencionó un colaborador (Entrevista P1, grupo IDEESE- GIAPRYD, 2019). Propusieron ayudarlo a través de los recursos que la ILC destina para la educación como estrategia para lograr mejorar su imagen política y, por su parte, él debía comprometerse a salvar la empresa a través de la terminación del contrato que obligaba a comercializar con un único distribuidor.



Con un acuerdo establecido y con la terminación del contrato, los empleados asumieron la responsabilidad de las ventas y empezaron a vender por todo el departamento por cuenta propia. Dada la coyuntura, resuelven trabajar sin compensación de vacaciones, realizan reducción en el personal y deciden no hacer gastos en viáticos como estrategia de sostenibilidad empresarial.

Al respecto, señaló uno de los entrevistados:

nos regamos por todo el departamento a competir con ron viejo de Caldas que era mayor competidor y contra lo que había dejado el nefasto distribuidor único y ahí se crearon los grupos de apoyo que llamábamos nosotros. Entonces uno iba y la empresa le pasaba al sindicato a través de una cláusula convencional, una plata y les decía esta plata es para cuestiones de mercadeo, nosotros la dibujábamos como asuntos culturales. Y con esa plata le decíamos a otra gente, mire usted se va para tal municipio, estos son sus gastos de manutención. Esto es lo que le vale su comida, su hospedaje y la empresa le pone un vehículo. Usted se va con la idea que va a los eventos que hay allá o va donde los distribuidores el fin de semana y usted tiene que llegar a vender, tiene que vender. Y eso caló muchísimo en la gente, el que nosotros fuéramos todos los fines de semana, todos los días. Así, nos recorrimos el macizo colombiano. (Entrevista P1, grupo IDEESE- GIAPRYD, 2019)

Igualmente, relató: “A mí me tocó en alguna oportunidad 24 horas sin dormir, recorriendo el macizo, haciendo promociones... terminamos vendiendo cuatro millones doscientos y pico mil en unidades, cuando no se podía vender un millón seiscientas” (Entrevista P1, grupo IDEESE- GIAPRYD, 2019).

Para en el 2008, la empresa se vio nuevamente afectada. En este caso, por el auge de las pirámides. Había demasiado dinero en circulación, lo que generó en los clientes un mayor poder adquisitivo y, con ello, cambios en las preferencias de consumo

de licor. Entonces, la compra de tragos largos fue preferida, es decir, de aquellos que, por su proceso de añejamiento, son más costosos como el ron y el whisky, dejando de lado el aguardiente considerado “populacho”. Entonces, las ventas para la empresa disminuyeron notablemente, conllevándola a una crisis, no solo en el Cauca, sino también para las licoreras de todo el país (Entrevista P1, grupo IDEESE- GIAPRYD, 2019).

Frente a esta situación, todas las Licoreras contrataron una encuesta a nivel nacional con ACIL (Asociación Colombiana de Industrias Licoreras) para identificar cuál era la causa del problema. Se encontró que la imagen como las características del aguardiente se habían envejecido, por tanto, los jóvenes no lo aceptaban, siendo necesario, cambiar el portafolio de productos o variar la estrategia en el color, sabor y presentación, para generar distinción. Además, se evidenció que no se podían vender más de 2.000.000 de unidades al público. (Entrevista P1, grupo IDEESE- GIAPRYD, 2019)

Con la información dada por la ACIL, la empresa se apoyó de gente experta en marketing. Se adelantó un estudio con el Centro Nacional de Consultoría. Los funcionarios hicieron un compromiso con el gobierno departamental de sacar la licorera adelante para evitar su liquidación y lograron lanzar al mercado sin mayores recursos, el aguardiente sin azúcar que, inicialmente, no tuvo gran acogida; sin embargo, con la caída de las pirámides y el trabajo arduo de los trabajadores pasaron de vender 2.000.000 de unidades a 4.000.000, en menos de un año, terminando con un contrato que se le había dado a unos privados que, prácticamente, lo que buscaban era el cierre de la empresa, para dejarlo como un negocio de ellos, viéndolo muy atractivo, acotó un colaborador (Entrevista P1, grupo IDEESE- GIAPRYD, 2019).

Lo sacamos y cuando nos dimos cuenta, el producto estaba superando las ventas de nuestro aguardiente anterior que es el icono de la empresa, el aguardiente verde. Ya nos

estaba superando en ventas con respecto al aguardiente tradicional, tapa verde, apuntó un colaborador (Entrevista P1, grupo IDEESE- GIAPRYD, 2019).

Con respecto a la situación, mencionó un trabajador de la empresa:

A pesar de que estuvo cerrada prácticamente, los trabajadores salimos y le hicimos frente, la miramos como unidad de negocio... es que estamos manejando a la empresa desde el punto de vista que dicen los políticos; en primer lugar, no tienen visión porque ellos son políticos de carrera y vienen por periodos, pasan y la convierten en la caja menor de la campaña política de la próxima elección, entonces los trabajadores la miramos diferente y empezamos nosotros mismos a salir a vender el producto, a ponerlo a la tienda, a llamar al consumidor, a caucanizar la gente, que si tiene un sentido de pertenencia. A pesar de que pensamos que los caucanos son pocos regionalistas, cuando llega este tipo de crisis, se convierten en todo lo contrario... uno les llega con el producto y les dice que es para el Cauca, y ellos apoyan incondicionalmente...la gente por fuera conoce muchas más cosas de la empresa, que uno mismo puede conocer como miembro del negocio. (Entrevista P2, grupo IDEESE- GIAPRYD, 2013)

Al analizar el impacto del control de calidad del producto, mencionó uno de los colaboradores:

La verdad fue un producto de alta calidad, muy pensado porque él tiene un proceso para que la botella tenga distinción al aguardiente tradicional...ese proceso hace totalmente diferente el licor, entonces se rejuveneció el producto, se sacó nueva etiqueta, nuevos colores y ya empezó a ver aceptación de la gente. Se logró recuperar el mercado, desplazando al Ron Caldas que es el que se produce aquí. (Entrevista P1, grupo IDEESE- GIAPRYD 2019)

En cuanto a la segmentación del mercado, el proceso de control de calidad ha permitido que el 53% de las ventas surjan del aguardiente sin azúcar, el 47% del tradicional y los demás licores representan el mínimo porcentaje de consumo, puesto que las personas le están huyendo a los azúcares por problemas de salud. “El aguardiente nació de una crisis para superar esa crisis”, complementó un colaborador (Entrevista P1, grupo IDEESE-GIAPRYD 2019).

Más adelante, se mejoraron procesos organizacionales gracias a una planeación estratégica, bajo la gerencia de la alcaldía del año 2009, quien lo implementó por la necesidad de efectuar proyectos de largo alcance; con la finalidad de establecer estándares de medición para controlar los procesos y mantener las certificaciones ISO 9000. Con esta dirección, hubo una influencia significativa en los trabajadores con nuevos conceptos organizacionales y perspectivas diferentes para llevar a cabo las actividades.

De dicha planeación se destaca la creación de la filosofía empresarial representada en la misión, visión y políticas de la empresa, instituidos con el fin de que la organización tuviera unas metas previamente establecidas y todos las conocieran para fortalecerse y alcanzar mejores resultados.

“De alguna manera la empresa ha tenido planeación todo el tiempo porque antes cada uno se encargaba de toda acción, de toda actividad...uno tiene que planear para desarrollar acciones, programas y proyectos...ha habido planeación...”, mencionó un colaborador (Entrevista P3, grupo GIAPRYD, 2012).

De igual forma, un colaborador (Entrevista P2, grupo IDEESE-GIAPRYD, 2012) resaltó:

Es gente que ha transformado los procesos, nos volvieron más dinámicos” “...los principios son nuevos (...) la verdad, antes tuvimos los principios, pero no estaban escritos, eso se produjo y la gente realmente los conoce,

aunque totalmente no los practica, es como todo, la Biblia está escrita y no la leemos o los 10 mandamientos están y no los aplicamos. (...) En esa parte, si nos falta como hacer re inducción, pero hay gente que tiene muchos años laborando, la mayoría en 5 años se pensionan, entonces mucha gente dice: “yo ya me jubilo para que aprendo eso”, pero la verdad, eso sirve para su vida personal...” mencionó el empleado entrevistado y agrego “...misión, visión, eso es muy nuevo. A raíz del ICONTEC, la empresa empezó a certificarse. Antes no había conocimiento...

Es de reconocer que, para la época, se presentaron dificultades en cuanto a la distribución. Frente a ello, un colaborador planteó lo siguiente:

La empresa vuelve y cae en el error de manejar un distribuidor único, esta vez por medio de una empresa tolimense llamada IPL (Importadora y Productora de Licores) que negoció la comercialización por 10 años, pero ésta no cumplió con la expectativa debido a las bajas ventas, suspendiéndose el contrato a los 10 meses del primer año de ejecución, luego se utilizaron varios distribuidores en diferentes municipios, pero tampoco funcionó. A raíz de lo sucedido y por las dificultades presentadas la empresa optó por tomar ellos mismos la comercialización a través de venta libre, es decir por escalas (ver tabla 1); a partir de 100 cajas en adelante con precios diferenciales, aunque se ve afectada porque al ser la distribución por mayoristas no les permite conocer a los consumidores. ...la cadena de distribución la perdemos, no la identificamos en todo el proceso. (Entrevista P2, grupo IDEESE- GIAPRYD, 2012)

**Tabla 1. Escala de precios por cajas**

	ESCALA UNO		ESCALA DOS		ESCALA TRES		ESCALA CUATRO		
	CAJA (100-200)	UNIDAD	CAJA (200-300)	UNIDAD	CAJA (400-500)	UNIDAD	CAJA (MÁS DE 500)	UNIDAD	
<b>Aguardiente Caucano</b>									
Garrafa 1500 * 6 unid.	29#	175506	29251	173750	28958	171995	28666	170240	28373
Botella 750cc * 12 unid.	29#	177582	14799	175806	14651	174030	14503	172255	14355
Media Bot. 375cc. * 24 unid.	29#	182032	7585	180211	7509	178391	7433	176571	7357
Botella 75 años * 750cc.	29#	177582	14799	175806	14651	174030	14503	172255	14355
Media PET 375cc. * 24 unid.	29#	182032	7585	180211	7509	178391	7433	176571	7357
<b>Aguardiente Sin azúcar</b>									
Garrafa 1500 * 6 unid.	29#	194083	32347	192142	32024	190201	31700	188260	31377
Botella 750cc * 12 unid.	29#	196678	16390	194711	16226	192745	16062	190778	15898
Media Bot. 375cc. * 24 unid.	29#	201140	8361	199129	8297	197117	8213	195106	8129
Botella de Lujó 750cc. * 12	29#	200448	16704	198444	16537	196439	16370	19435	16203
Media PET 375cc. * 24 unid.	29#	201140	8361	199129	8297	197117	8213	195106	8129
<b>Ron extra añejo</b>									
Botella 750cc * 12 unid.	35#	233083	19424	230752	19229	228421	19035	226090	18841
Media Bot. 375cc. * 24 unid.	35#	235641	9818	233265	9720	230928	9662	228572	9524
Media PET 375cc. * 24 unid.	35#	235641	9818	233265	9720	230928	9662	228572	9524
<b>Ginebra bot. 750cc. * 6 unid.</b>									
Ginebra bot. 750cc. * 6 unid.	40#	155640	25940	154084	25681	152528	25421	150971	25162
<b>Cremas varias 375cc. * 24</b>									
Cremas varias 375cc. * 24	28#	202633	8443	200607	8359	198580	8274	196554	8190
<b>Anís escarch 375cc. * 6</b>									
Anís escarch 375cc. * 6	34#	72935	12156	72206	12034	71476	11913	70747	11791
<b>Curacao escarch 375cc. * 6</b>									
Curacao escarch 375cc. * 6	34#	72935	12156	72206	12034	71476	11913	70747	11791
<b>Menta escarch 375cc. * 6</b>									
Menta escarch 375cc. * 6	34#	72935	12156	72206	12034	71476	11913	70747	11791
<b>Miniat agñte 37.5cc * 24</b>									
Miniat agñte 37.5cc * 24	29#	38585	1608	38199	1592	37813	1576	37427	1559
<b>Miniat cremas 37.5cc. * 24</b>									
Miniat cremas 37.5cc. * 24	28#	38512	1605	38199	1589	37741	1576	37356	1557
<b>Miniat escarch 37.5cc. * 24</b>									
Miniat escarch 37.5cc. * 24	34#	40805	1700	40397	1589	39989	1666	39581	1649

*Nota.* Archivos de la Industria Licorera del Cauca (2011)

En el año 2011, la empresa obtuvo el galardón al premio del esfuerzo de empleados y trabajadores con el certificado oro para el aguardiente tradicional y plata en el concurso mundial “Monde Selection” en Bruselas Bélgica, premio que fue renovado en oro para el año 2012 y 2013. Adicionalmente, en ese mismo año, logró el premio Plata San Francisco “WorldSpirits Competition”, como significado importante para cubrir los retos del TLC con Estados Unidos de América (ver figuras 3 y 4).

Así mismo, el aguardiente sin azúcar uno de sus productos innovadores registra entre sus premios la preciada de plata en el “Monde Selection” del año 2011, el oro en los dos años siguientes; y dos estrellas en el “Superior Taste Award” en el año 2013 (Gamboa Guzmán, 2020).

No obstante, el reconocimiento interno, también debe ser un propósito de la alta dirección. ( Castañeda Rodríguez, 2006) , afirma que la gerencia debe comprender con cierta profundidad, el proceso de motivación, su importancia, y los incentivos o reconocimientos que requiere el personal, identificando con ello, las necesidades de los empleados, logrando con ello, estructurar un adecuado programa de reconocimientos e incentivos, que generen no solo motivación en los empleados, sino una mayor productividad.

**Figura 2.** Premios al Aguardiente tradicional y sin azúcar plata en el concurso Monde Selection



*Nota.* Industria Licorera del Cauca (2021)

**Figura 3.** Entrega del galardón a funcionarios de la ILC



*Nota.* Archivos ILC (2013)

Por otro lado, no solo los reconocimientos son positivos, también lo son las certificaciones que dan fe de la calidad del producto. En el año 2016, la ILC logró la certificación por parte del INVIMA en cuanto a la norma de Buenas prácticas de Manufacturas (BPM), buscando con ello, garantizar, la integridad en el proceso de fabricación y su conformidad con los reglamentos de seguridad. A la par de estos logros, la empresa se compromete a adelantar reestructuraciones para seguir avanzando. Es así como, en el año 2017, se plantean cambios a la estructura organizacional donde la empresa decide dividir el área financiera del área administrativa, considerando que son dos dependencias primordiales para el funcionamiento de la empresa y que cada una debe contar con un líder que proyecte ideas independientes (Gamboa Guzmán, 2020).

“Si hasta ese año estaban en una sola área, se decidió precisamente en ese año que una cosa es lo administrativo y otra lo financiero”, apuntó un colaborador (Entrevista P8, grupo IDEESE- GIAPRYD, 2019).

Desde el punto de vista contable, la empresa cerró la brecha de créditos para los distribuidores. Se presentaron incumplimiento de pagos en algunos clientes, generando consecuencias desfavorables en cuanto a sanciones por incumplimiento en el pago de los impuestos.

Se daba mucho crédito...la empresa lo manejaba con los distribuidores. Entonces, ¿qué sucedía? los distribuidores, se demoraban en pagar. Si se les daba, por ejemplo, 3 o 4 meses para pagar, ellos se demoraban; muchos no pagaron y entonces causó una pérdida para la empresa económica. Hemos estado expuestos a multas; nos han puesto multas por no pagar impuestos oportunamente, si uno con la DIAN se demora un día en pagar, ya tiene una multa grandísima. (...) es por ello, que se decidió en el 2017 acabar con los créditos, siendo una decisión acertada, porque la empresa sabe con cuánto dinero” cuenta al colaborador. (Entrevista P8, grupo IDEESE- GIAPRYD, 2019)



León (2013) evidencia como la reestructuración organizacional es una alternativa para dar respuesta a situaciones de insolvencia, que también se reflejan en el caso de la Industria Licorera del Cauca, alcanzando una configuración diferente y así tratar de adaptarse a las exigencias del entorno.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de algunas empresas, las complejas condiciones del entorno relacionadas con aspectos de orden económico y social, muy bien expuestas por autores como Diaz (2001), no permiten incrementar de manera significativa los índices de competitividad. Entre tanto, son cada vez más, las crisis que se han ido acentuando y con ello, la incertidumbre en los negocios, perpetuándose por décadas, riesgos que al final, llevan a las empresas a convertirse en una representación de insolvencia, aunque hagan incluso, reingeniería de sus procesos.

Este es el caso de la ley de licores (Ley 1816 del 2016). La ILC debió empezar a prepararse para un impuesto por graduación alcohólica aplicable a todas las bebidas y la apertura de fronteras con la llegada de nuevos competidores al 2022. Bajo este panorama y con la intención de seguir creciendo, se gestaron estrategias para la búsqueda de recursos que permitieran afrontar los retos coyunturales propios de la libre competencia.

En ese sentido, en el 2018, la empresa ganó la convocatoria MAE01-2018 *"Invitación para seleccionar hasta cuarenta (40) empresas del sector manufacturero, para recibir el servicio de diagnóstico y perfilación de proyectos en manufactura avanzada y sus tecnologías"* (Industria Licorera del Cauca, 2019), dirigida por INNPULSA y, en el año 2019, logró la aprobación del sistema general de regalías, un monto de \$10.000.000.00 millones de pesos y \$4.000.000.000 por parte de la Industria licorera del Cauca para el proyecto de mejoramiento de la productividad (Industria Licorera del Cauca, 2019). Con estos proyectos, la empresa planea adquirir una línea de producción que le permitirá estar a la vanguardia de la tecnología e igualmente preparada para afrontar el reto de comercializar sus productos a nuevos mercados.

De acuerdo con lo expresado por un funcionario de la empresa, gracias al proyecto presentado al SGR se lograron conseguir 10 mil millones de pesos, a través de un proyecto bien estructurado que evitó el endeudamiento de la compañía.

Así pues, la ILC continua por más de doce años logrando reconocimientos internacionales que aportan al posicionamiento de la región en la economía, durante el 2019 también lograron los premios de monde Selección y iTQi, haciendo de la marca una de las más reconocidas en el mundo y consolidando a la Industria de Licores del Cauca como una de las grandes empresas de Colombia. (Gamboa, 2020)

Finalmente, en el 2023 la ILC se orienta hacia la implementación en una nueva línea de producción, tecnología de punta y la búsqueda de nuevos mercados.

#### 1.4 Portafolio de productos, el sello de las licoreras

Los resultados de innovación de producto se evidencian en el diseño del portafolio, siendo esta la carta de presentación de la estrategia de sostenibilidad de la organización. En el caso del sector industrial, son varios los elementos que interactúan desde el modelo de negocio para la conformación de la propuesta de valor que finalmente se ve reflejada en una oferta diferenciadora y que pone de manifiesto su capacidad productiva, estrechamente relacionada con subcategorías como recurso humano, costos, maquinaria y equipo (Díaz, 2020).

Por consiguiente, en el transcurso de los años, cada licorera ha buscado identificarse a través de sus productos, brindando al mercado nacional e internacional, una oferta de alta calidad. Solo para mencionar algunos casos, se resalta de las industrias más destacadas, la de Caldas, por su liderazgo con el aguardiente Cristal y ron Viejo de Caldas, reconocidos con premios importantes, que conjuga muy bien con procesos de desarrollo sostenible a través de programas y proyectos en búsqueda de la sostenibilidad, así como una articulación significativa con sus grupos de interés.

La Fábrica de licores y alcoholes de Antioquia, una de las más importantes del país, por su estabilidad económica y liderazgo nacional e internacional, (Fabrica de licores de antioquia, 2012) además de productos con innovación y gran aceptación en el mercado, entre los que se destaca, Medellín Crema de Ron 8 años, Ron Medellín Gran Reserva 12 años, Ron Medellín Añejo 8 años, Ron Medellín Añejo 5 años y Ron Medellín Añejo 3 años.

Así, también la Industria de Licores del Valle reconocida por su equipo de alto desempeño, caracterizado por el compromiso con la innovación, logrando marcas que lo hacen destacarse dentro de la industria como Aguardiente Blanco y Ron Marqués.

De igual manera, es el caso de la Industria Licorera del Cauca, que logró consolidarse como una de las empresas más importantes de la región, no solo por su historia sino por su capacidad de adaptación a los cambios constantes del entorno. Se ha preocupado por mejorar sus productos en cuanto a calidad, presentación y sabor, sin confiarse de su naturaleza monopolista.

De esta manera, el colaborador (Entrevista P8, grupo IDEESE-GIAPRYD 2019) agregó “(...) es una empresa caucana de los caucanos, es quizás la empresa más grande que tenemos aquí, porque Popayán no es una ciudad industrial. Es una empresa emblema de la ciudad y de la región”

Igualmente, un colaborador (Entrevista P6, grupo IDEESE-GIAPRYD 2019) acotó: no podemos ocultar que la Industria Licorera del Cauca es la empresa insignia del departamento, es de las pocas empresas manufactureras, porque casi todas son de servicios y enfocarlo a lo que va, que es educación, salud y deporte, entonces tiene una importancia grandísima; genera empleo a la población caucana (...)”

En ese sentido, la empresa ha ofrecido a los caucanos una gama de productos que forman parte de la noble tradición. También propende porque sus empleados y trabajadores laboren

en un clima de respeto, bienestar y estabilidad, en permanente capacitación y actualización de conocimientos, así logrando un equipo de trabajo competitivo y preparado para afrontar nuevos retos del mercado (Industria Licorera del Cauca, 2020).

La empresa cuenta con el aguardiente caucano tradicional y sin azúcar; productos de gran acogida y de aceptación. Éste último, nace en unas connotaciones críticas para la empresa en el año 2008 que logró responder satisfactoriamente para superar la crisis presentada (ver figura 4).

**Figura 4.** *Aguardiente caucano tradicional y sin azúcar*



*Aguardiente caucano tradicional y sin azúcar*

*Nota.* Industria Licorera del Cauca (2021)

Por ejemplo, el Aguardiente tradicional aún conserva la receta original de esta bebida espirituosa. El sabor anisado típico, en conjunto con su imagen sustentada en un envase único, con su tapa y su etiqueta, son atributos que le han permitido ser acreedor de grandes premios internacionales a la calidad (Industria Licorera del Cauca, 2021).

Con un sabor más suave, el Aguardiente Caucaño sin azúcar se ha convertido en una bebida muy aceptada por los consumidores del departamento; su envase, caracterizado por un fino proceso de opalizado liso, en conjunto con su tapa y etiqueta, hacen que su imagen sea refrescante y visualmente atractiva (Industria Licorera del Cauca, 2021).

“Se ha logrado que el aguardiente caucano haya sido reconocido como el mejor aguardiente del mundo” describió un colaborador (Entrevista P5 grupo IDEESE- GIAPRYD, 2019).

## Ron Gorgona

Antes de incursionar con el Ron Gorgona, la empresa ofertó el ron extra añejo del Cauca como una de las estrategias para reactivar el mercado. Al respecto, uno de los colaboradores señaló “(...) se desplazó al ron Caldas que es el que se produce y se consume aquí ya que algún gobernador dejó entrar el Ron Caldas...nosotros tenemos nuestro propio ron (...)” (Entrevista P2, grupo GIAPRYD, 2012). Actualmente, la empresa se reinventa con el Ron Gorgona como el producto más reciente en el portafolio de la empresa.

Figura 5. Ron Gorgona



*Nota.* Industria Licorera del Cauca (2021)

El producto es obtenido de tafias añejadas por 8 años en barriles de roble blanco americano y un *blending* perfecto elaborado por maestros roneros con más de 10 años de experiencia en la elaboración de rones (Industria Licorera del Cauca, 2021).

## Escarchados y la Ginebra Vicker's

La historia ha mostrado los escarchados como la Ginebra son productos de menor participación en el mercado; la producción de los mismos se hace de manera artesanal, es decir, se envasan, se escorchan y se etiquetan a mano debido a su baja producción; el mercado los utiliza especialmente para eventos sociales y/o cocteles (ver figuras 7 y 8). Es de resaltar, que la empresa no hace promoción de ellos en eventos públicos debido a que se tiene poca distinción y reconocimiento en esta gama de productos.

**Figura 6. Escarchados**



*Nota.* Industria Licorera del Cauca (2013)

Hacen parte de la más antigua tradición de la historia licorera en el departamento del Cauca. Es una pieza única e irreplicable destacada por sus brillantes cristales que adornan el interior de las estilizadas botellas. Toda una identidad cultural autóctona de la región (Industria Licorera del Cauca, 2013).

**Figura 7.** *Ginebra Gin Vicker's*



*Nota.* Industria Licorera del Cauca (2021)

“El licor es obtenido por la aromatización del alcohol extra neutro, con esencia natural de bayas de enebro y agua potable tratada sin adición de sacarosa” (Industria Licorera del Cauca, 2013, párr 1).

De su gama de productos, para los años 2011 y 2012, la Industria Licorera del Cauca generó utilidades de 6.000 millones de pesos con instalaciones evaluadas en 30.000 millones de pesos, es decir 10 veces más de lo costaba inicialmente.

“...hace aproximadamente 12 años la empresa no tiene deuda pública. El endeudamiento que nosotros tenemos es para pagar proveedores de 30 a 60 días o para los impuestos que se pagan cada 15 días, esa plata está totalmente garantizada, o sea que el grado de liquidez que tenemos es muy alto, es una empresa muy productiva en este momento...” afirmó un colaborador (Entrevista P2, grupo GIAPRYD 2012)

En el año 2013, generó recursos alrededor de 40.000 millones de pesos, dirigidos a educación, salud y deporte, contribuyendo al desarrollo y bienestar de la comunidad con el apoyo y compromiso

de su equipo humano que en su momento estuvo constituido por 12 empleados públicos de libre nombramiento y remoción y 60 trabajadores oficiales para un total de 72 empleados.

En ese sentido, un colaborador mencionó: “La verdad, la empresa ha tenido la oportunidad de tener buenos gerentes, buenos funcionarios y ha sido una garantía de que permanezcan en el tiempo. Aquí se ha respetado mucho la parte técnica, administrativa, ha permanecido en su mayoría las personas, por tanto, se ha aportado experiencia que permite que no se repitan los errores del pasado”. (Entrevista P2, grupo GIAPRYD 2012).

No solo la empresa ha presentado crisis financieras al punto de considerar el cierre de su participación en el mercado, sino que además se ha visto permeada por periodos de austeridad que han afectado significativamente los balances generales de la organización; como ya se había descrito en la historia, en el año 2017 se presentó un déficit importante debido a los retrasos de las obligaciones financieras de los clientes.

“(…) en el 2017 se vendieron 2.800.000 unidades y una parte de esas fueron fiadas. Entonces, ¿qué pasaba? Que cuando llegaban los impuestos, no tenía suficiente fluidez de caja y por esa razón, quedamos mal con la Dian y en impuestos. Y eso nos ha traído problemas financieros, porque esas multas son bastante grandes”, describió un colaborador (Entrevista P8, grupo IDEESE-GIAPRYD 2019).

Sin embargo, el año 2019 fue un año positivo para la organización, donde la calidad de sus productos y las dinámicas de los procesos organizacionales que se gestan dentro de la empresa, permitió un incremento en los ingresos por ventas alrededor del 9%, más que el año inmediatamente anterior, pasando de \$36.563.891 a \$40.019.992, lo que representó una recuperación del mercado de licores de una 6% y la generación de una mayor utilidad o excedentes, representado mayores recursos para el departamento del Cauca (Industria Licorera del Cauca, 2019).

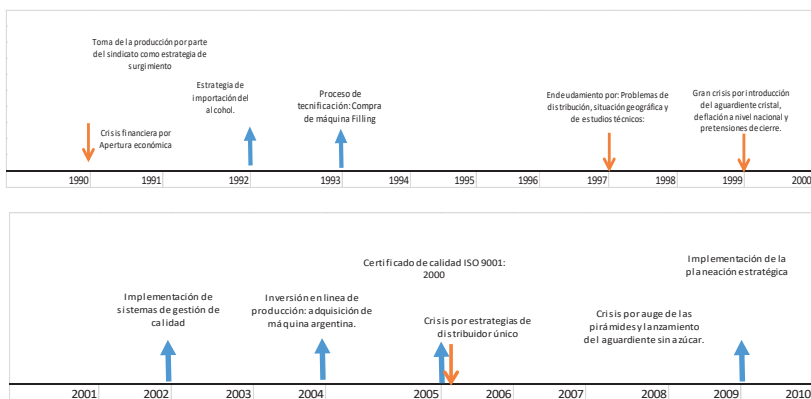


La tendencia de ventas de la empresa viene al alza y esto es gracias al trabajo articulado entre todas las personas que laboramos en la factoría; a la fecha hemos vendido más unidades que en años anteriores y es motivo de orgullo porque estos recursos como ustedes saben son en beneficio de los caucanos y generan impacto en la salud del departamento, manifestó un colaborador (Entrevista P8, grupo IDEESE- GIAPRYD 2019).

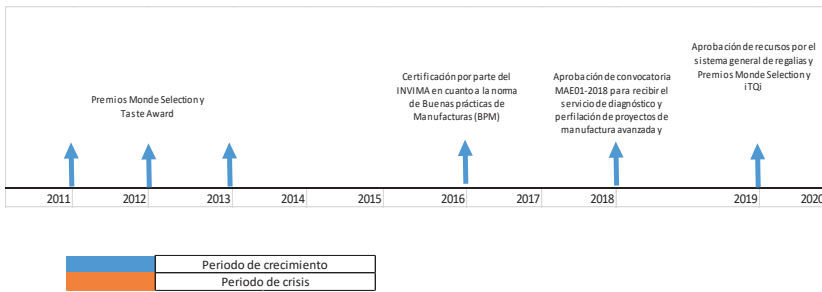
De esta manera, se reconoce que la Industria Licorera del Cauca ha logrado posicionar su portafolio de servicios en el mercado regional, ajustándose a las dinámicas y tendencias de los consumidores. Las presentaciones de cada producto han evolucionado en cuanto a diseño de presentación, color y tamaño.

En esencia, la empresa ha mostrado a través de su historia años positivos y épocas de austeridad al punto de cerrar su actividad comercial. Se creería entonces, que por ser monopolio tiende a tener el control absoluto del mercado sin presentar grandes variaciones en su ejercicio comercial. Sin embargo, la historia reconoce sucesos históricos importantes que merecen ser destacados en la siguiente línea de tiempo.

**Figura 8.** Línea de tiempo Industria Licorera del Cauca 1990-2019



La historia empresarial de la industrialización de los licores, una perspectiva desde el departamento del Cauca



*Nota.* Elaboración propia.

**2**

**CAPÍTULO  
DOS**

# Incidencia del contexto para el sector de licores – caso de la Industria Licorera del Cauca

El sector de licores está permeado por un contexto integrado de fuerzas sociales que integra el ambiente externo relevantes para las operaciones de las licoreras del país. Los factores que están a su alrededor pueden tener influencia en sus resultados en cuanto a la administración global que han propiciado oportunidades de crecimiento, pero también ha generado efectos contrarios con consecuencias colaterales para la industria. En ese sentido, este apartado relaciona la influencia del contexto general del mercado en Colombia y cómo las variables desde el componente económico, político, social y cultural han influenciado significativamente en el crecimiento de la Industria Licorera del Cauca.

Así las cosas, son diversos los factores que han incidido en la industria de licores en el país, encontrándose con situaciones limitantes y retadoras, que han obligado a la toma de decisiones arriesgadas para sobrevivir a un entorno hostil e impredecible.

Sin desconocer que el entorno ya se venía mostrando complejo para el sector por la competencia internacional, entre otros aspectos, el año 2020 fue el punto de quiebre comercial por razones públicamente conocidas debido al aislamiento preventivo obligatorio (COVID 19), y con ello, el cierre de establecimientos de entretenimiento como bares y discotecas, además, del cambio en los hábitos y preferencias del consumidor (Pinzón Montenero & Giraldo López, 2020).

Históricamente, las pandemias han generado presiones a los gobiernos por adelantar iniciativas en materia económica y social, con el ánimo de sobrevivir y sostenerse en medio de la crisis, pero no se puede desconocer que las pérdidas son incalculables. Solo por mencionar algunos ejemplos, la denominada ‘plaga de

Justiniano' en los años 541 al 543, o la peste negra, importada desde Asia a Italia (1346-1351), la gran peste de Milán en 1629, con nefastas consecuencias económicas y la gripe de 1918, mal llamada gripe "española"(Gómez y Molina, 2020).

No obstante, situaciones como estas en países en vía de desarrollo tienen un comportamiento diferente y su capacidad de sostenimiento no solo en términos económicos, sino sociales, se vuelve alarmante. Es decir, cuando hay un entorno ya fracturado, las dificultades sin resolver se acentúan y se pone en evidencia carencias de todo tipo.

Es esta la situación de Colombia ante el COVID19, una coyuntura que no tuvo preparación de ningún tipo y que, aunque se veía lo que sucedía en el otro lado del mundo, pocos creían que serían dos años prácticamente de inactividad económica y con altos rezagos. Aunque la presidencia de Iván Duque buscó diferentes estrategias para contener y disminuir los efectos, todo fue insuficiente para vivir lo inevitable.

Por mencionar algunas medidas, es de recordar la disminución en las tasas de interés, el incremento en el gasto público para la entrega de subsidios a los más vulnerables y tratar de disminuir las altas tasas de desempleo debido al confinamiento obligatorio. (Gobierno Nacional República de Colombia, 2020) Sin embargo, ello no evitó proponer una reforma tributaria que desencadenó un Paro Nacional por más de 45 días, marcado por fuertes enfrentamientos donde hubo altos índices de represión y abuso por parte de la fuerza pública, con grandes pérdidas para la economía e incluso con índices de vandalismo que trajo como resultado, confrontaciones y fallecidos, sin mencionar las afectaciones a la propiedad privada y la destrucción de espacios públicos. (Herrera, 2021)

Con respecto a la salud, las precarias condiciones tuvieron que ser reforzadas especialmente en regiones del país con poca o nula inversión de infraestructura, dejando en una condición de

vulnerabilidad a los profesionales que batallaron no solo por el cumplimiento de protocolos, sino por la indiferencia ciudadana en el autocuidado, incrementándose las cifras de manera alarmante. Lo anterior, trajo como resultado un enfrentamiento de los partidos políticos, acentuando con ello, una mayor polarización de izquierda, centro y derecha

En consecuencia, una vez permitida la apertura de algunos sectores, entre ellos, la industria manufacturera, confecciones, industria construcción, entre otros, estos trataron de tomar algunas medidas para lograr la reactivación económica, gradual, progresiva y bajo estrictas medidas de bioseguridad, que implicaron por supuesto, más inversiones en un momento de gran incertidumbre.

Con ese preámbulo, se pone de manifiesto que, para efectos de cualquier tipo de decisión, se requiere analizar el macro entorno (político, económico social, tecnológico, entre otros), con el fin de comprender de manera objetiva el contexto.

La Industria Licorera del Cauca es un ejemplo que evidencia como a través de los años se ha visto afectada por variables de gran impacto; sin embargo, las adversidades presentadas han sido superadas catalogándose actualmente y a nivel regional, como líder en el mercado.

Es de resaltar, que previo a la creación de la empresa como factor incidente en su desarrollo y evolución, el mercado colombiano de licores hace recordar inmediatamente lo que sucedía en países como Alemania a principios del siglo XIX, época en la que existían 38 estados, cada uno con una unidad aduanera independiente. Esto tenía dos efectos perturbadores: restringía el comercio e incentivaba el contrabando (Zuleta J & Jaramillo G., 2000).

De igual manera, es de recordar que en Colombia cada departamento tiene el derecho constitucional de ejercer un monopolio en la producción y comercialización de licores dentro

de su territorio geográfico. Casi en la época de la colonia, surge la necesidad de la implementación de los impuestos al monopolio, que versan más allá de 1886 dado a que en esa época se empiezan a instituir algunos como al tabaco, a los licores; posteriormente la chicha, logrando contrarrestar los gastos que ocasionaban los que consumían bebidas alcohólicas en las cantinas (Sánchez Peña, 2019).

Como bien se mencionó al inicio, en 1910, en reforma constitucional y considerando que la nación fue federal inicialmente llamada Estados Unidos de Colombia entre 1863-1886, se enuncia que este sistema

Es uno de los pilares de la separación de poderes que explica el montaje del estado de derecho, el respeto a los ciudadanos y el equilibrio entre municipio, región y centro político; dicho monopolio se traslada a los departamentos como entes, donde los mismos son transferidos a empresas que empiezan a producir licores, entre ellas en el Cauca. (Kalmanovitz, 2004, p. 4)

“Todas las licoreras departamentales nacen con los departamentos, en teoría cada una de ellas debería tener su propia licorera” describió un colaborador (Entrevista P2, grupo GIAPRYD 2012), observando que la empresa se origina propiamente de las normas establecidas en el país (Entorno político y legal). De esta forma, y conociendo un poco el entorno contextual histórico al surgimiento de la Industria Licorera del Cauca se puede mencionar los factores económicos, políticos, sociales y culturales que incidieron en su crecimiento y evolución.

Conforme a lo anterior, se presentan desde el contexto económico, político, social y cultural las variables más representativas para la empresa reflejadas de manera resumida en la siguiente tabla:

**Tabla 2.** *Resumen de variables del entorno ILC*

<b>Entornos</b>	<b>Variables</b>
Económico	Apertura económica Índice inflacionario Poder de negociación de los compradores Nivel de salario Desempleo
Político	Política departamental Tasa impositiva alta Tratado de Libre Comercio-TLC Cambios gubernamentales
Social	Responsabilidad Social Problemas sociales (paros – adulteración) Regionalización
Cultural	Actitudes hacia el gobierno Actitudes hacia la jubilación (se contempla tecnología y nuevos conceptos organizacionales). Actitudes frente a los efectos de la globalización Hábitos de compra

*Nota.* Elaboración propia

## 2.1 Entorno Económico

Entendido el entorno económico como aquellas variables del ambiente de la empresa que afectan las relaciones de producción, distribución y consumo, que no están bajo su control (Guzmán, 1995), se relaciona las siguientes que han impactado a la Industria Licorera del Cauca a través de los años.

### **Apertura económica**

Para la década de los 90 el país optó por un nuevo modelo económico debido a que el mercado nacional se había saturado de productos locales, ocasionando que el poder de compra fuera inferior a la oferta.

La apertura económica implantada en Colombia y fortalecida durante la presidencia de César Gaviria Trujillo (1990-1994), fué interpretada como un cambio en la estructura política. Este modelo se sobrepone al modelo de desarrollo proteccionista basado en la sustitución de importaciones, donde las exportaciones de productos básicos crecían a un ritmo muy inferior al promedio



del comercio mundial y al producto interno de los países desarrollados (Nájar Martínez A. I., 2006). La introducción de productos extranjeros produjo para el mercado colombiano, niveles de competencia mucho más altos donde el consumidor tuvo la posibilidad de adquirir bienes y servicios a menor costo y de mejorar calidad, viéndose afectada la producción nacional.

Frente a esta situación, la empresa se vio obligada a competir con la llegada de productos sustitutos; situación inesperada que ocasionó la crisis de la Industria Licorera del Cauca. “la apertura nos puso a competir con productos venidos del exterior y de la misma República de Colombia...empezaron a sacar productos que son sustitutos del mismo aguardiente y cervezas importadas; llegó SABMiller y Bavaria, esta última expandiéndose muchísimo más... Los vinos están siendo importados al país masivamente y los whiskies se les dieron unas connotaciones especiales rebajándole los impuestos; eso hizo que la empresa entrara en una crisis” señaló uno de los entrevistados. Sin embargo, su crecimiento y sostenibilidad se ha dado partir de estas situaciones críticas donde los trabajadores por medio del sindicato han logrado resultados positivos, reflejados en el éxito que tiene la organización como empresa industrial y comercial del estado.

### **Índice inflacionario**

La inflación fué una de las variables que afectó significativamente a la empresa durante su historia, específicamente en el año 1999, cuando el índice inflacionario disminuyó considerablemente. La situación provocó una reducción importante en el ritmo de crecimiento de los precios de los productos y servicios.

Éste fué inferior en 5,8 puntos porcentuales a la meta inflacionaria establecida para ese año: fué la menor registrada para el mes de diciembre durante los últimos 16 años. (Banco de la República, 1999) Los grupos que contribuyeron a una menor inflación se vieron afectados, además de la caída de la demanda, por la abundante oferta agrícola en el caso de los alimentos, la crisis

del sector de la construcción y del mercado inmobiliario y por los bajos incrementos de precios de los insumos, consecuencia de la fuerte entrada de importaciones, en el caso del vestuario (Pérez, 2017)

El panorama provocó una disminución en el consumo de bienes y servicios en cuanto a las necesidades básicas por lo que el sector de las bebidas alcohólicas no fue prioritario. Frente a ello, un colaborador (Entrevista P2, grupo IDEESE- GIAPRYD 2012). relató: “El año 99 ha sido la mayor crisis que he conocido para la empresa porque se presentó una inflación muy baja donde hubo mucho paro camionero, paro guerrillero, paro de todo. Nosotros alcanzamos a vender 1 millón de botellas. Estábamos vendiendo 3.300.000 botellas...”. Es de reconocer el esfuerzo de la empresa para sobreponerse ante la crisis, con el desarrollo de estrategias de ventas y prospectiva hacia la calidad.

### **Poder de negociación de los compradores**

Para el año 2013 el poder de negociación se estableció como una variable de cuidado para la organización. Como bien se sabe, los requerimientos y expectativas de los distribuidores de la empresa determinan incidencia en el volumen de ventas. ‘Para la fecha, la ILC concentró un gran porcentaje de la producción para un único distribuidor.

“Tenemos una dificultad y es que poco a poco un distribuidor ha ido ganando espacio, nos está comprando el 50 y 40% de la producción, es un temor que se tiene porque mucha fuerza de un cliente puede llevarnos a una crisis”, señaló un colaborador (Entrevista P2, grupo IDEESE- GIAPRYD 2012).

Es de reconocer que esta variable ha representado para la organización un impacto importante que quizás no se vió reflejado para el año en cuestión, pero si, con una gran incidencia en años atrás, como en el 2005 donde se estableció la estrategia comercial de distribuir único referenciado en el capítulo I. La experiencia

de los años evidencia como el poder de los compradores han trastornado la estabilidad económica de un talento humano y sus familias.

### **Nivel de salario**

En términos de salario, la ILC se ha visto afectada específicamente en su fuerza de venta debido a la carga prestacional de los trabajadores. Al respecto, el colaborador (Entrevista P2, grupo GIAPRYD 2012.) resaltó: “...aspiramos a que podamos llegar a un T a T, es decir tienda a tienda, pero no tenemos la fuerza de venta para hacerlo porque necesitamos personal que esté en todo el departamento pendiente de nuestro producto...en la medida que pueda disminuir la carga prestacional ya se puede pensar en otro tipo de mercado.”

Como se ha podido apreciar en la historia, desde la década de los 60 hasta el 2004, la empresa ha logrado la adquisición de maquinaria para mejorar los niveles de producción, ocasionando el desplazamiento de la mano de la obra. Es evidente la disminución en la carga prestacional, el cual abre las puertas para estimar estrategias de venta tipo T a T.

### **Desempleo**

El departamento del Cauca y en especial la ciudad de Popayán, ha presentado altos índice de desempleo en el país, siendo uno de los aspectos más controversiales a nivel socioeconómico. A febrero de 2019, la capital caucana registró 113.000 personas ocupadas, 15.000 desocupados y 88.000 personas que están inactivas en la economía payanesa, por lo que la informalidad emerge como uno de los aspectos de mayor preocupación en la región (Cámara de Comercio del Cauca, 2019).

Si bien es cierto, la dinámica de empleo muestra un panorama desfavorable para la organización, es de reconocer que para la Industria Licorera del Cauca esta variable no ha tenido gran

impacto en el volumen de ventas. Pero es de resaltar, que una mejor economía en la ciudad podría generar mayores utilidades para la organización.

Es una oportunidad para incursionar en nuevos mercados a nivel nacional dado a que la empresa no ha logrado vender sus productos con éxito en otras regiones del país. Además, lograría mejorar en maquinaria, planta física, implementación de nuevas estrategias de distribución y comercialización de los productos.

## 2.2 Entorno Político

El entorno político integra las “leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan” (Fernandéz, 2010, p. 40). Los gobiernos inciden en su dinámica como su capacidad para apoyar sectores, proponer lineamientos y nuevas políticas gubernamentales sin olvidar su participación en las inversiones de un país. Bajo esa perspectiva, se estiman las siguientes variables de este contexto, que han incidido en la operatividad de la Industria Licorera del Cauca.

### **Política departamental**

Fué una de las variables de incidencia para la Industria Licorera del Cauca dado a que la política departamental en la época de creación de la empresa, estableció como lineamiento que gran parte de las utilidades debían ser transferidas al departamento; condición que fue instaurada porque la financiación de operatividad comercial, venía de esta instancia, situación que no permitía que la organización pudiera utilizar los recursos para fortalecer la inversión en infraestructura, mercadeo, maquinaria entre otros.

Sin embargo, gracias a la ordenanza 26 del 28 de diciembre de 1972, se instituyó como empresa industrial y comercial del Estado dándole autonomía administrativa y patrimonio independiente

con la posibilidad de tener un poco más de libertad ante sus ingresos recibidos.

### **Tasa impositiva alta**

Refiriéndose a la tasa impositiva que se grava sobre la renta, es decir la tasa aplicada para el pago del impuesto; en este caso por la producción y comercialización de licores (Panadés, 2012), se resalta que es de uno los impuestos más altos del país. Es una problemática que aqueja a todas las empresas que producen y/o comercializan licores y que por tanto afecta a la Industria Licorera del Cauca (ver figura 11).

**Tabla 3. Tarifas de impuesto a los licores**

<b>Tarifas vigentes del impuesto a las ventas para licores</b>		
<b>Producto</b>	<b>Tarifa del IVA</b>	<b>Tarifa por cada grado alcohol métrico</b>
Licores, aperitivos y similares	25%	\$245
Vinos y aperitivos vínicos	20%	\$167

*Nota.* Propia basado en Ley 1816 de 2016

Históricamente, se ha evidenciado que el impuesto a licores se ha mantenido alto, en relación con otras bebidas como el vino y sus aperitivos. El artículo 25 del Decreto 380 de 1996 mostró igualmente, tarifas altas para el impuesto de licores sobre otras bebidas como el Whisky; situación que generado desde años atrás problemáticas como la disminución de las ventas como lo afirmó un colaborador (Entrevista P3, grupo IDEESE- GIAPRYD 2012) “...El tema de la adulteración ha sido crítico en algunos años porque un licor adulterado genera una mala imagen. Llegué a municipios donde la gente había desistido de consumir el aguardiente caucano por el miedo de estar comprando licor adulterado...”

A pesar de las dificultades presentadas por esta situación, la empresa ha sabido enfrentarlas por medio de estrategias que le han permitido contrarrestar dicha problemática a través del pago de recompensas y capacitaciones a la comunidad.

## **Tratado de Libre Comercio-TLC**

El modelo económico de libre mercado camina con total libertad frente a su expansión mundial, así como es un compromiso firmado entre diferentes países para eliminar o disminuir los aranceles entre ellos Arce y Téllez (2013) y Hernández (2014). El TLC se ha catalogado como un proceso dinámico de carácter global y que abre las puertas a la comercialización en regiones del mundo. (Arce & Téllez, 2013) Al respecto, este fenómeno ha representado una variable de atención para la empresa dado a que el monopolio del mercado del aguardiente se torna vulnerable frente a la entrada de licores libres de otros países.

Con la disposición del gobierno nacional enmarcada en la Ley 1816 de 2016, se establece promover el desarrollo empresarial del sector con alto potencial de crecimiento entre productores nacionales y extranjeros. En ese sentido, las empresas del sector de licores se deben preparar para competir con organizaciones que producen a menores costos dados su capacidad tecnológica y poder adquisitivo de países como Estados Unidos.

“Hoy estamos empeñados a prepararnos para el 2023 y la nueva ley de licores. Establece que en el 2023 se abren las fronteras; ya pueden llegar otros aguardientes, entonces si llegan otros aguardientes, pues no vamos a ver afectados”, apuntó un colaborador (Entrevista P5, grupo IDEESE- GIAPRYD 2019).

## **Cambios gubernamentales**

Los cambios de gobierno establecidos por ley cada cuatro años, donde se define el nombramiento de nuevos mandatarios para las gobernaciones y alcaldías, se han catalogado como una variable de gran significado para las licoreras, especialmente para la Industria Licorera del Cauca. Es el caso como con el cambio de gobierno, se realiza el nombramiento de un nuevo gerente para la empresa casi como una decisión automática.

En ese sentido, las empresas en la mayoría de los casos no han podido mantener gerentes con una permanencia de más de cuatro años; que si bien es cierto no han obstaculizado los procesos organizacionales, cada uno de ellos, plantea perspectivas diferentes de ejecución de los procedimientos, incidiendo de cierta manera en las actividades de la organización.

“Hay gerentes que han estado inclusive de 1 o 2 días, otros con una duración de 2 a 3 años...eso depende y va muy de la mano por la orientación que da el gobernador de turno...” mencionó un colaborador, (Entrevista P3, grupo IDEESE- GIAPRYD 2012).

Frente a ello, un colaborador planteó (Entrevista P8, grupo IDEESE- GIAPRYD 2019):

Entonces un gerente tiene una duración de un año máximo dos. Entonces genera inestabilidad en las políticas de la empresa. He sido crítico porque lo he visto. Cuando uno ya tiene algunas ideas claras, empieza a conocer la empresa, empieza a tener una visión clara de qué es lo que quiere, se le acabó el tiempo. Entonces eso no permite políticas de largo aliento y eso en el campo público, es muy difícil, porque entonces uno, por ejemplo, cuando va a tomar la decisión, tiene que empezar en los meses que le quedan y no pensar en dos, tres o cuatro años, que es lo ideal” Igualmente, un colaborador menciona, acotó: “yo tuve un año que pasaron 14 gerentes. Fue una época que intentaron desestabilizar la empresa (...). (Entrevista P8, grupo IDEESE- GIAPRYD 2019)

A implementación del sistema de gestión de la calidad más o menos blindó a la organización, porque es una planeación estratégica bien enfocada, que gerente que venga pues de alguna u otra forma, le toca como adaptarse a eso (...). Describió un colaborador (Entrevista P6, grupo IDEESE- GIAPRYD 2019).

Por otro lado, para los gerentes los periodos de política representan una imagen negativa para las acciones que desarrolla la organización. La percepción del ciudadano es que la empresa está haciendo política.

“(…) estamos en una coyuntura política, y eso de cierta manera afecta a las empresas porque seguimos siendo del Estado y porque la gente puede pensar, es que la empresa está haciendo política y entonces eso me va a cohibir de dar apoyos, porque van a decir que es por política (...) (...) entonces cualquier cosa que hagas te la van a criticar porque van a decir es política y no pasa eso. Pero la gente tiene esa percepción. Sí, sobre todo ahora, que es una cosa que uno se da cuenta mucho con las redes sociales. La gente comenta en las redes sociales lo que quiere y no hay límite de comentarios.”, señaló un colaborador (Entrevista P8, grupo IDEESE- GIAPRYD 2019).

### 2.3 Entorno Social

Las organizaciones integran a la sociedad como parte de sus diferentes procesos donde su entorno social tiene un impacto importante en grupos y comunidades. En efecto, la Industria Licorera del Cauca es una de las empresas de mayor trayectoria e impacto para el departamento, dado a que aporta al desarrollo de la región en educación, salud y deporte. Resulta relevante entonces, revisar desde un punto de vista social las variables que impactan a la comunidad y que se relacionan con la empresa.

### **Responsabilidad Social**

En ese aspecto, se evidencia que varias de las empresas han apropiado la construcción del tejido social en el sector; tanto directivos como operativos, tienen claro que la responsabilidad social impacta directamente a la población. Por lo que un alto porcentaje de las utilidades e impuestos están destinados para su respectivo departamento.



En el caso de la Licorera del Cauca, “la razón social de la empresa en un principio se ve representado en la forma como el dinero se va para educación, salud y deporte, entonces desde allí en todo el departamento del Cauca, cuando no se hablaba de responsabilidad social, ya se estaba haciendo”, acotó un colaborador (Entrevista P6, grupo IDEESE- GIAPRYD 2019).

Es una empresa que se enfoca en generar empleos directos e indirectos, además se caracteriza por ser incluyente, integrando en su nómina, a personas discapacitadas, madres cabezas de familia, líderes comunitarios y jóvenes estudiantes, generando un impacto positivo en la población caucana.

Según lo planteado por la Gerencia del año 2019, con la venta del licor se aporta un gran porcentaje para el departamento; los impuestos que se pagan son recursos que contribuyen al mejoramiento de componentes como educación, deporte, salud o fines específicos.

**Figura 9.** *Entrega de mercados por parte de la Industria Licorera del Cauca*



*Nota.* Archivos de la empresa (2020)

Asimismo, llegan solicitudes de los diferentes municipios del departamento y la Industria Licorera del Cauca, busca apoyar sobre todo en actividades culturales, actividades que fomenten en los jóvenes el deporte y que ayuden para mejoras o adecuaciones en infraestructura de todo el departamento del Cauca.

“Entonces, por ejemplo, se hace un evento en un municipio para recoger fondos para construir el polideportivo, nos piden apoyos para un bingo, para un bazar, para una actividad cultural. Nosotros apoyamos con infraestructura, con licor, con dinero y esas cosas son de la gente, las invierten en su polideportivo o para el mejoramiento de una calle o de un parque. Entonces todo eso, cuando la empresa ve que hay posibilidad de hacerlo, lo hace. Por ejemplo, cuando se hacen eventos como bingos, que hacen mucho en los colegios y las escuelas para el mejoramiento de la sede, para construir un salón más en el colegio. La licorera aporta, apoya con premios, les organiza la fiesta, les lleva un grupo musical. Todo eso incide, obviamente, en que ese evento sea un éxito y que le genere una mayor utilidad a esa junta de acción comunal, por ejemplo”, describió un colaborador (Entrevista P8, grupo IDEESE- GIAPRYD 2019).

Además, de producir recursos para estas actividades, apoyan al comercio local. Al aportar a actividades deportivas realizan compras de suministros deportivos como uniformes que se donan a escuelas deportivas y esta es una forma de fomentar el deporte en jóvenes de diferentes instituciones y municipios. Aunque desean tener una mayor participación, el presupuesto limita un poco esta iniciativa, pero mediante su participación en diferentes actividades logran una mayor fidelización de la población hacia los productos de la industria Licorera del Cauca.

**Figura 10.** Entrega de implementos deportivos



*Nota.* Archivos de la empresa (2020)

“Sí, entonces todo eso lo hacemos frecuentemente. Apoyamos eventos pequeños, medianos y eventos grandes. Todos tratamos de apoyarlos. Como te dije, obviamente en la medida de nuestras posibilidades presupuestales”, enunció un colaborador, (EntrevistaP8, grupo IDEESE- GIAPRYD 2019).

A continuación, se presenta una lista de patrocinios de eventos y ferias en las que participó la industria licorera del Cauca en el año 2019.

**Tabla 4** Resumen de patrocinios 2019

RESUMEN PATROCINIOS 2019		
TEMPORADA CARNAVALES ENERO 2019		
MES	EVENTO	VALOR
ENERO	1 EVENTO APOYADO EN LA CIUDAD DE POPAYÁN	\$ 150.000.000
	34 EVENTOS APOYADOS EN DIFERENTES MUNICIPIOS DEL CAUCA	\$ 495.000.000
TOTAL		\$ 645.000.000

<b>TEMPORADA BAJA 2019</b>		
MES	EVENTO	VALOR
FEBRERO - MARZO - ABRIL - MAYO	2 EVENTOS APOYADO EN LA CIUDAD DE POPAYÁN	\$ 9.000.000
	3 EVENTOS APOYADOS EN DIFERENTES MUNICIPIOS DEL CAUCA	\$ 21.000.000
TOTAL		\$ 30.000.000
<b>TEMPORADA ALTA 2019</b>		
MES	EVENTO	VALOR
JUNIO - JULIO - AGOSTO - SEPTIEMBRE	33 EVENTOS APOYADOS EN DIFERENTES MUNICIPIOS DEL CAUCA	\$ 323.100.000
TOTAL		\$ 323.100.000
NOVIEMBRE - DICIEMBRE	10 EVENTOS APOYADOS EN DIFERENTES MUNICIPIOS DEL CAUCA	\$ 22.200.000
<b>TOTAL</b>		\$ 345.300.000
<b>GRAN TOTAL APORTES</b>		\$ 1.020.300.000

*Nota.* Industria licorera del Cauca – informe de gestión  
(2019)

Ahora bien, un factor importante a resaltar con respecto a los aportes sociales que realiza la Industria Licorera del Cauca a la región es el planteado por uno de los colaboradores, integrante de la oficina Jurídica, sobre el aporte al sector agrícola del Departamento.

En el momento en el que vendimos cuatro millones de unidades, al Departamento se le transfirieron 1400 millones de pesos de la ganancia del negocio. 1400 millones que el gobernador en ese momento los catapulto políticamente, entonces los recursos de la empresa los presenta a la comunidad, donde les dice preséntenme proyectos agrícolas para darles unos recursos y la gente le presenta los proyectos y la empresa impacta directamente a esas comunidades con esos proyectos, sin que las comunidades si quiera sepan de dónde provienen los dineros. (EntrevistaP8, grupo IDEESE- GIAPRYD 2019).

La Industria Licorera del Cauca, es una empresa que además de ser socialmente responsable con la población caucana, lo es con el medio ambiente, por eso desarrollan campañas de consumo responsable y realizan campañas de seguimiento a residuos que incluyen botellas, tapas y cajas. Están comprometidos con la verificación y disposición final de todos los residuos, contando con contratos específicos para el manejo de residuos sólidos peligrosos, liderando campañas como recolección de tapas para apoyar a los niños con cáncer.

**Figura 11.** *Recuperación zonas verdes*



*Nota.* Archivos de la empresa (2020)

En cuanto al medio ambiente, es una empresa limpia, es una empresa que no contamina, nosotros dejamos de producir el alcohol, prácticamente lo que se contamina de fuentes hídricas es un impacto menor, se pagan estudios frecuentemente porque por medio de la empresa corren aguas que son de nacimientos naturales, el mismo entorno de la empresa es todo un entorno verde y no lo impactamos. (Entrevista P6, grupo IDEESE- GIAPRYD, 2019)

**Figura 12.** Campaña de medio ambiente



*Nota.* Archivos de la empresa (2020)

Para el periodo de 2016, se lanzó la campaña de responsabilidad social y ambiental “Yo soy caucano por naturaleza”, orientada a generar conciencia sobre el cuidado de zonas verdes del departamento, iniciativa apoyada por la Gobernación del Cauca mediante su eje estratégico Cauca cuidador de agua (Industria Licorera del Cauca, 2016)

El impacto al medio ambiente es un tema primordial para el gobierno y por esto se están implementando nuevas medidas para tener un mayor control de los residuos, directivos de las licoreras del país. La empresa trabaja con las autoridades de protección

ambiental, revisando los problemas y planteando soluciones para la contaminación de las fuentes de agua que se generan por los vertimientos de las licoreras (Industria Licorera del Cauca, 2016)

Según un colaborador de la organización quien argumentó que

Estamos trabajando en conjunto para responderle al gobierno nacional, qué obbligo también, a que las empresas que trabajan con el reciclaje y las fundaciones se unieran, de hecho, hay fundaciones en Antioquia, la costa, y Valle, que presentaron una sola propuesta de cómo van a hacer la recolección. Entonces los departamentos se convierten por decirlo de alguna manera, en una sola empresa. El gobierno nacional, el del próximo año, es un plan piloto, después se va a volver, que se tiene que recoger el 20%, luego el 50 %, luego el 100% y ya nos involucramos, entonces por primera vez, estamos trabajando todas las licorerías. (Entrevista P7, grupo IDEESE- GIAPRYD 2019),

Por otro lado, se resalta que la Industria Licorera del Cauca es un activo que aporta al crecimiento económico de la región, mejorando la calidad de vida de la población caucana a través de la generación de 170 empleos directos y un mayor impacto en empleos indirectos, siendo fundamental que la empresa se sostenga y sea financieramente sostenible a corto, mediano y largo plazo.

**Figura 13.** *Empleados directos e indirectos de la ILC.*



*Nota.* Archivos de la empresa (2020)



## Problemas sociales (paros – adulteración)

Entre los problemas sociales que asume la Industria Licorera del Cauca, se encuentra el componente de adulteración. En varios de los municipios, se comercializa aguardiente adulterado el cual afecta la salud de la población y por ende las ventas de la empresa.

Al respectó un colaborador (Entrevista P5, grupo IDEESE-GIAPRYD 2019) planteó: “Otro esfuerzo que estamos haciendo es que, en sitios como la costa caucana, ha sido complicado llevar el producto, entonces se ha presentado mucha adulteración del aguardiente y el aguardiente adulterado genera problemas de salud. Entonces, estamos llegando al distribuidor con el aguardiente original y así, combatir el aguardiente adulterado”.

**Figura 14.** Campaña de tips para identificar licor adulterado



*Nota.* Archivos de la empresa (2020)



Adicional a la situación que la empresa afronta con la adulteración de sus productos, se suman los problemas de orden público, que impactan a la Industria Licorera del Cauca, entre lo que se resaltan, los paros regionales y nacionales que generan bloqueo de la vía panamericana y de la principal del departamento.

No hay transporte para llegar a la región. Si el orden público está turbado, si hay motivos para toque de queda o ley seca, el primer afectado es la empresa. (...) Nosotros como empresa industrial y comercial del Estado, desafortunadamente, somos terriblemente afectados por los paros. Por los problemas sociales que se han generado, en donde las vías de hecho que asume la población indígena nos afectan terriblemente. (Entrevista P5, grupo IDEESE-GIAPRYD 2019).

Uno de los paros que ha afectado en gran medida a la Industria Licorera del Cauca es el que se presentó en el año 2019, que duró más de cuatro semanas, generando pérdidas tanto a la población Caucana como a las empresas, disparando la inflación no solo de la región, sino del país. Una situación que afectó los ingresos y ventas de la Industria Licorera. Tal como lo redacta el gerente (Entrevista P8, grupo IDEESE- GIAPRYD 2019).

Nos afectó terriblemente en el año 2019, porque veníamos en un crecimiento muy bonito de la empresa y ese mes que hubo paro no se vendió una botella. Y este es un producto que no es que usted si no lo compró y lo va a comprar dentro de 15 días. Esto no es así. Este es un producto de consumo en el momento, un consumo que se da en el momento de diversión, en un momento de esparcimiento afirmó un colaborador (Entrevista P8, grupo IDEESE-GIAPRYD 2019).

Son problemáticas sociales que repercuten con el cumplimiento de las metas de la Industria Licorera del Cauca y son recursos que no ingresan a la empresa. Por tanto, no podrán ser invertidos

en educación, salud o deporte en beneficio de la población caucana; son acciones que van en retroceso en el desarrollo del departamento y de la región.

Si es que definitivamente para todos estamos relacionados con la población caucana, si no es generar empleo, es directamente con la gente de comercialización, la gente en producción es donde más generamos empleo. En ese sentido, la comercialización está ligada a todas las poblaciones, con los distribuidores, con la población, entonces ellos son los que tienen más contacto con la población caucana. (Entrevista P6, grupo IDEESE-GIAPRYD 2019).

### **Regionalización**

Si bien es cierto, la Industria Licorera del Cauca es una de las empresas que más empleo genera en la región por su comercialización, no ha logrado la fidelización que se espera de la población caucana.

Es evidente que un factor que caracteriza a otras regiones del país es el regionalismo y el alto consumo que tienen de productos originarios de sus departamentos. No obstante, en el norte del Cauca tienden a consumir mayoritariamente productos producidos por otros departamentos.

En ese sentido, se han planteado estrategias de convertir productos en denominación de origen, como es el caso de los escarchados, con la intencionalidad de caracterización e identificación del departamento desde el ámbito nacional e internacional.

**Figura 15.** Campaña de fidelización y regionalismo



*Nota.* Archivos de la empresa (2020)

## 2.4 Entorno Cultural

Desde la mirada de la antropología, la cultura se convierte en un factor relevante para representar significaciones a través de símbolos, así como concepciones que han sido heredadas y expresadas por diferentes grupos poblacionales, que se comunican, desarrollan y comparten conocimiento, así como actitudes frente a la vida( Batallán, 2020). Partiendo de que éstos pueden ser cualquier tipo de objeto, acto, acontecimiento o cualidad que sirva para vehicular ideas o significados, su concepción se va construyendo a partir de las creencias, hábitos y relaciones con el entorno, elaborando significaciones para interpretar esa cosmovisión que influye en el comportamiento.

Desde el contexto organizacional, las empresas se desenvuelven en el seno de la sociedad, con todas sus características y sus procesos de cambio donde la cultura genera un impacto significativo en sus actividades y quehaceres operacionales. Se torna relevante entonces, su análisis para generar estrategias acordes a sus necesidades donde exista un reconocimiento del individuo en su condición personal y colectiva(J. J. V. Rodríguez et al., 2020).

Bajo esa perspectiva, las actitudes hacia: el gobierno, la jubilación, la globalización y los hábitos de compra, emergen en este apartado; variables determinantes para la Industria Licorera del Cauca:

### **Actitudes hacia el gobierno**

La Industria Licorera del Cauca durante su largo trayectoria ha contado con un sindicato; se refiere a una asociación integrada por trabajadores en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral respecto al centro de producción o para tal efecto, decisiones gubernamentales que los trabajadores no lo asumen y por tanto generan un clima laboral complejo, que a su vez afectan las decisiones administrativas. Sin embargo, esta situación ha cambiado "...El sindicato ha dado un vuelco total, en el sentido que apoya muchas acciones administrativas, esto nos ha permitido salir adelante..." afirmó un colaborador de la empresa (2019).

### **Actitudes hacia la jubilación (se contempla tecnología y nuevos conceptos organizacionales).**

Haciendo referencia al concepto de la jubilación y considerando que la empresa lleva un muy buen tiempo operando, existen trabajadores que, de igual manera, han laborado por más de 30 años, lo que conlleva a que los mismos, puedan acogerse al régimen pensional.

El factor incidente en esta variable se refleja en que dichos trabajadores son indiferentes a los cambios que realiza la empresa, en términos de implementación de tecnología como uno de los cambios trascendentales que ha marcado la historia de la civilización, producto de la globalización; aplicación de nuevos conceptos organizacionales en términos de misión (razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe), visión (hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse), proceso administrativo (hace relación a

planear, organizar, dirigir y controlar) y planeación estratégica (proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivo).

Este auge de conceptos y metodologías diferentes para laborar, generan impactos negativos para la organización, debido a que los trabajadores no lo consideran necesario a causa de su jubilación en pocos años, afectando procesos internos de la empresa en relación con la eficiencia de la misma.

### **Actitudes frente a los efectos de la globalización**

La globalización entendida como un proceso que integra a nivel mundial el conocimiento y que tiene su referente histórico en los cambios de las formas como se abordan procesos, métodos e información (Flores, 2016), ha generado para los clientes, cambios en las preferencias del consumo de licores, afectando significativamente el volumen de ventas.

...el problema de la globalización es la cantidad de productos que llegan y como las personas cambian sus gustos, va migrando por ejemplo el aguardiente, según ellos, se envejeció, entonces prefieren el ron, posteriormente tampoco les gusta y como quieren mayor estatus, entonces se van por el whisky... señaló un colaborador (Entrevista P1, grupo GIAPRYD 2012).

Aunque se ha presentado este tipo de dificultades, las empresas han realizado campañas publicitarias agresivas y modificaciones a la presentación de los productos, entre ellas, la Industria Licorera del Cauca.

### **Hábitos de compra**

A pesar de las problemáticas sociales presentadas en el departamento y la poca capacidad adquisitiva de la mayor parte de la población caucana, ésta se caracteriza por ser una cultura

consumidora de manera potencial de las bebidas alcohólicas, lo cual, no afecta significativamente, a la empresa frente a las campañas publicitarias atemorizantes en el país como “El exceso de alcohol es perjudicial para la salud”.

Como en toda celebración familiar o grupo amigos, los payaneses tienen la tradición de festejar con aguardiente caucano en todas las reuniones que llevan a cabo, teniendo en cuenta que la Industria Licorera del Cauca ha destinado gran parte de sus recursos en publicidad, permitiéndole posicionamiento en el mercado como se había mencionado anteriormente.

Esto ha generado en la población, que el producto sea considerado una bebida indispensable específicamente para los estratos 1, 2, y 3, siendo el precio muy bien percibido; aunque los más altos estratos también lo consumen, tienden a preferir otras bebidas como el Whisky, Ron y Vodka.

No obstante, la cultura de consumo por el aguardiente en estos segmentos favorece a la empresa considerando que, según un informe emitido por la Alcaldía de Popayán, el mayor porcentaje de la población se encuentra en este rango, a excepción de la comuna 1 como se puede observar en el siguiente cuadro.

**Tabla 5** *Porcentaje de la población por estratos*

Comunas	Porcentaje de la población por estratos
1	Estratos 5 y 6: 67%
2	Estratos 2 y 3: 80%
3	Estratos 3 y 4: 83%
4	Estratos 3 y 4: 95.8%
5	Estratos 1 y 2: 83%
6	Estratos 1 y 2: 76%
7	Todas las viviendas son de estrato bajo (1 y 2): 100%
8	Estrato 3: 88%
9	Todas las viviendas son de estrato 2 y 3: 100%

*Nota.* Alcaldía de Popayán (2019)

Cabe resaltar que, en muchas ocasiones, algunas personas no tienen la capacidad económica para obtener este tipo de bebidas, sin embargo, la cultura arraigada en la ciudad por este tipo de consumo genera en los mismos, la búsqueda de diferentes alternativas para su adquisición; por ejemplo, jóvenes universitarios que gastan sus recursos de otras actividades, para la compra de aguardiente, realizan recolectas entre amigos o empeñan sus objetos personales para obtener dinero.

Este tipo de comportamiento por parte de los consumidores y considerando el gran esfuerzo que la empresa ha hecho por conseguir que los mismos puedan identificarse con el producto, ha significado para la Industria Licorera del Cauca, generar mayor amplitud en el mercado, de tal forma que su reconocimiento no solo se ha dado a nivel local si no regional. A pesar de que ha sido afectada por todas las variables de su entorno mencionadas anteriormente (económicas, políticas, sociales y culturales) ha buscado la forma de enfrentarlas y asumirlas como nuevas oportunidades para sobresalir y ser mejor en la industria.

Por otra parte, la empresa se enfrenta a un cliente con una identidad cultural poco identificada con sus productos. Hay en el imaginario colectivo, un pensamiento que determina que a veces el caucano no admira su cultura como se ve en otras regiones, entre ellas la antioqueña, en este sentido uno de los ingenieros de la organización (2019) comentó lo siguiente:

Si no hubiésemos mejorado costos, eso nos habría afectado. de hecho, el aguardiente caucano es el más barato de todo el país. Desde allí empezamos. No fue lo mejor, no fue la mejor línea, la más tecnificada, pero nos ayudó. Nos metimos con los sistemas de gestión de calidad, nos preparamos desde hace tiempo que tenemos que participar en ese tipo de premios que reconocen la calidad de nuestro aguardiente, porque el caucano no aprecia lo que tiene. (Entrevista P6, grupo IDEESE- GIAPRYD 2019)

A pesar del esfuerzo de la ILC en mejorar la calidad de sus productos como el aguardiente, los escarchados y el lanzamiento al mercado del ron Gorgona, el caucano no se identifica plenamente con estos productos, prefiriendo aguardientes de otros departamentos y licores extranjeros como el tequila o el whisky.

La falta de identidad genera también una herida al amor propio, bajo la perspectiva que en otras regiones son los únicos capaces de desarrollar grandes emprendimientos; situación que, al parecer de uno de los colaboradores, se presenta en una mentalidad poco visionaria de las personas que de alguna u otra manera han tomado las decisiones más trascendentales de la ILC y que entre otras cosas ha afectado la comercialización. Al respecto, acota lo siguiente:

(...) entonces, si el caucano lo dice, pues en mi concepción no sé, como que nadie lo escucha, pero si lo dicen los de afuera, si lo escuchan, entonces tristemente y sin más, yo no tengo nada contra los paisas, me parecen muy simpáticos y todo, pero ellos todo es “es que el paisa”, es que el antioqueño. no es que el caucano también, entonces era que nos reconocieran afuera y aun así todavía no lo creen, pero bueno, para empezar a prepararnos para lo que se venía entonces era que tenía que ser reconocidos los productos, intentamos también meternos en un proceso de exportación, pero definitivamente nosotros no somos los jefes de comercialización (Entrevista P6, grupo IDEESE-GIAPRYD 2019).

Aunque existen diversas definiciones, en general, todas coinciden en que cultura es lo que le da vida al ser humano: sus tradiciones, costumbres, fiestas, conocimiento, creencias, moral. Se podría decir, que la cultura tiene varias dimensiones y funciones sociales, que generan un modo de vivir, cohesión social, creación de riqueza y empleo, como también equilibrio territorial (Molano, 2007).



En este sentido, los elementos del entorno cultural son importantes para determinar estrategias que se enfoquen en potencializar los diferentes productos de la ILC teniendo en cuenta, los hábitos, tradiciones y costumbres de los caucanos relacionados con la gastronomía, los momentos de ocio y el tiempo libre dedicado al esparcimiento y los momentos de socialización relacionados con fiestas y reuniones familiares, como también la costumbre de participar en fiestas populares y eventos asociados con la música donde es evidente el consumo de alcohol.

3

CAPÍTULO  
TRES

## Prácticas y estrategias exitosas en la industria de licores.

Desarrollar estrategias para el posicionamiento en el mercado de licores es una tarea relacionada directamente con las dinámicas del contexto. De lo recorrido del texto, se ha podido evidenciar como el impacto de las nuevas tecnologías, la crisis sanitaria producto del Covid 19 y la apertura a una economía global ha sido potencial de transformación de la industria. Detrás de las cifras de participación del mercado de las licoreras del país, reflejadas en el capítulo 1 relacionado al sector de licores en Colombia, es indiscutible que las prácticas y estrategias son las que influyen en la participación en el mercado.

Si bien es cierto, licoreras como las de Antioquia, Caldas y Valle han mostrado una participación significativa en el mercado, se reconoce a la Industria Licorera del Cauca como la empresa que enaltece al departamento del Cauca por su importancia en la región y su desempeño en el mercado que la catalogó en el año 2020 como empresa líder entre las licoreras del país en el índice general de desempeño institucional realizado por el Departamento Administrativo de la Función Pública tal como se indicó anteriormente.

Entendiendo que la estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar (Mintzberg, 2003), este capítulo presenta las principales prácticas y estrategias que la Industria Licorera del Cauca ha empleado a través de los años; acciones que han trascendido en la historia de la organización.

### 3.1 Implementación de tecnología y sistema de calidad

La implementación de tecnología ha sido una de las estrategias más importantes para la empresa, mejorando con ello, drásticamente su capacidad de producción, dejando ver procesos de planeación estratégica que, aunque se daban de manera empírica, fueron definidas en el 2009, logrando ventas por encima de los 4.000.000 de unidades en el año. Al respecto mencionó uno de los colaboradores (Entrevista P2, grupo IDEESE-GIAPRYD, 2013) “...anteriormente se llegaba a vender como 2 millones y medio máximo, eso significa que era 20.000 botellas por mes. Actualmente estamos vendiendo 360.000 botellas al mes...”

La idea de implantar la estrategia tecnológica se da específicamente por la necesidad de incrementar los índices de competitividad en el mercado, considerando que licoreras regionales como Antioquia y Caldas habían dado pasos muy avanzados frente a este aspecto. Entonces, la gerencia decide adquirir maquinaria para lograr mayor eficiencia en los procesos y su vez, disminuir la mano de obra. En este sentido mencionó uno de los colaboradores (Entrevista P1, grupo IDEESE-GIAPRYD, 2013): “...en la empresa hace 30 años éramos casi 300 personas laborando, hoy en día somos 61 más 11 empleados públicos, es una planta prácticamente manejable con las cantidades de producto que se venden...” La adquisición de maquinaria en el proceso, conllevó a reducción de gastos de personal, mejorando la eficacia y la efectividad, utilizando los recursos en otras estrategias como la publicidad, aspecto que se mencionará más adelante. “...la mano de obra representaba como el 50%, ahora representa el 12% del total del costo”.

A continuación, se puede observar un cuadro resumido sobre la maquinaria que la empresa ha adquirido durante su larga trayectoria teniendo una mejor percepción de lo que se había mencionado de su historia.

**Tabla 6** *Adquisición de maquinaria de la ILC*

Año	Máquina
1961	Envasadora Francesa GIRONDINE con una producción de 1.200 botellas por hora
1982	Envasadora Americana con una producción de 3.000 botellas por hora
1993	Máquina Argentina marca TOVER con una capacidad para 3.000 botellas hora
1994	Máquina <i>FillingSystem</i> , envasadora italiana con capacidad para 6.000 botellas con tecnología de punta

*Nota.* Elaboración Propia

Uno de los colaboradores (entrevista P2, grupo IDEESE-GIAPRYD, 2013) expresó “...fue un proceso gerencial...ellos veían que otras empresas del país fueron metiendo tecnología, entonces la empresa no se podía quedar atrás.... en estos momentos tenemos una máquina italiana y se tuvo una argentina que inclusive en estos momentos está ahí y se puede utilizar...es semiautomática ¿por qué se cambió? se necesitaba 40 personas para manejarla, en este momento ahora son 10, o sea se redujo a una cuarta parte...la mayor eficiencia se da con la menor mano de obra involucrada en el proceso, entonces se logra mayor competitividad...”

La adquisición de tecnología (Ver Figura22) no solo ha generado mejorar la capacidad productiva como ya se había mencionado, si no que ha reducido la pérdida en costos con relación a productos dañados durante su proceso de elaboración. Al respecto, un colaborador (entrevista P2, grupo IDEESE-GIAPRYD, 2013) señaló “...el proceso era totalmente mecánico, era de forma manual...inclusive por ahí teníamos una herencia de una máquina donde el aguardiente caía por gravedad...un trabajador metía el envase en una boquilla y posteriormente debía absorber para que empezara a caer, luego sacaba el envase y lo introducía nuevamente de forma mecánica. Eso se quebraba mucho y se desperdiciaba el producto. Esa funcionaba hace pocos años con el aguardiente en garrafa ya que no teníamos máquina para eso, pero ahora ya la adquirimos...Esa máquina se compró para hacer 12.000 botellas hora, pero debido a que hemos lanzado

nuevos productos, el envase es muy delicado y se redujo al 50%, entonces estamos sacando 6.000 botellas hora, que es la capacidad de la máquina...”

No obstante, han sido diversos los retos que las licoreras del país han tenido que asumir, no solo para incrementar sus índices de competitividad, sino para prepararse hacia la internacionalización. Sin duda alguna, sus procesos tradicionales vienen desde la colonia y con ello, los paradigmas de la elaboración a mano, que poco a poco, se ha ido transformando, y que, en últimas, buscan en las inversiones hechas, una mayor supervisión y monitoreo para la automatización de sus líneas productivas, evitando con ello, el desperdicio y la optimización de su mano de obra.

Esta condición no es ajena a las demás regiones, que han desarrollado diferentes acciones para fortalecer sus procesos, como es el caso de la Industria de Licores del Valle, quien asumió una estrategia de aplicación de nuevas tecnologías, mediante la automatización de las líneas de envasado en la planta de Palmaseca, obteniendo mayores ventajas competitivas, además de avances en las comunicaciones industriales (Guzmán Naranjo & Bolaños Botina, 2008).

**Figura 16.** *Producción del Aguardiente Sin Azúcar*



*Nota.* Archivos de la empresa (2012)

Otra estrategia tecnológica consistió en la modernización de los carros de distribución, logrado mayor agilidad en las entregas del producto. “...hay maquinaria mucho más moderna.

Anteriormente se distribuía con las uñas porque había un camión viejo para la distribución...” mencionó un colaborador de la empresa (entrevista P4, grupo IDEESE-GIAPRYD, 2013).

La empresa también logró dar un giro importante al implementar el paletizado debido a que los trabajadores utilizaban unos rodachines para subir las cajas y realizaban el embalaje a mano, en un recipiente o envoltura que contiene productos de manera temporal, principalmente para agrupar unidades de un producto pensando en su manipulación, transporte y almacenaje.

Esto generaba que las cajas se dañaran completamente, ocasionando muchas pérdidas. Con la introducción del Palet, que es un armazón de madera, plástico u otro material, ubicado en un montacargas para levantar la mercancía y cuadrar los arrumes, se logró mayor eficiencia y efectividad en la producción desplazando la mano de obra.

No obstante, hablar de tecnologías incluye una mirada integral hacia las soluciones disruptivas, escenarios muy bien analizados desde otra óptica y expuesta por autores como (Bermúdez de Castro Arce, 2020), que pueden extrapolarse a procesos relacionados con las estrategias comerciales y con ello, alcanzar las proyecciones económico-financieras, tan sensibles como suelen ser en este sector, articulándose a las políticas de producto, precio, distribución y ventas, así como, a la comunicación y promoción. Ahora bien, para el manejo de la información, la Industria Licorera del Cauca ha tenido presente a lo largo de su trayectoria, la necesidad de adquirir tecnología. Es el caso como en el año 2012, incorporó a la organización un ERP (Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales/ *Enterprise ResourcePlanning*), sistema integral de gestión empresarial diseñado para modelar y automatizar la mayoría de los procesos en la empresa (área de finanzas, comercial, logística, producción entre otros).

Se puede decir entonces, que es una estrategia que impacta directamente al proceso administrativo, logrando unificar y ordenar toda la información en un solo lugar, y con ello, permitiendo que la toma de decisiones sea basada en información confiable y oportuna, disminuyendo la incertidumbre e improvisación.

El uso del ERP contribuyó significativamente en el incremento de la calidad y el cumplimiento de la norma NTCGP 1000, además de facilitar el trabajo a los empleados, emitiendo una comunicación más fluida a través de Intranet, lo que trajo como resultado, mejoras en la eficiencia laboral. Sin embargo, esto también ha traído frustraciones por cuenta de la diversidad generacional que existe en la empresa. Al respecto “...asumí ese compromiso de aprender, pero ha sido muy duro” mencionó uno de los colaboradores.

A lo anterior se suma, la página web ([www.aguardientecaucano.com](http://www.aguardientecaucano.com)) que tiene como finalidad difundir las características e información más reciente de la licorera. En ella, se puede observar el portafolio de productos, servicios que ofrece, las últimas gestiones realizadas, eventos, campañas, filosofía organizacional, quejas y reclamos como mejoramiento continuo, además de la posibilidad que los clientes tengan interacción. A ello se suma, la presencia en redes sociales como Facebook y Twitter.

Es evidente que empresas del sector de licores que no representan la mayor producción o cubrimiento de mercado a nivel nacional, también desarrollan y apropian prácticas relacionadas con la innovación, porque entienden que, en medio de la crisis, es un paso obligado para continuar.

Por su parte, la Industria Licorera del Cauca, desde dependencias como producción, plantean proyectos sobre nuevas tecnologías de consumo de energía o de agua, con el objetivo de contribuir en la disminución de costos, basándose en el uso de tecnologías de la industria 4.0., generando con ello, alternativas para la empresa. Además, siguiendo su línea de responsabilidad social empresarial,



también se consideró la creación de una línea de producción para procesar plásticos y hacer nuevas líneas de productos, generando una economía circular y así lograr nuevas utilidades.

Es decir, basándose en la teoría schumpeteriana, donde se introdujo los conceptos de innovación como la causa del desarrollo y la mejora de la calidad, es considerada como innovación, debido ya que permite encontrar nuevos procesos que diversifiquen los productos. Por esta razón, muchas de las prácticas que desarrolla la ILC permiten que sea una empresa exitosa y sostenible en el pasar de los años. (Quevedo, 2019)

Por lo tanto, una de las estrategias más importantes fue liderar desde el departamento de producción, la gestión de un sistema de calidad, debido a la situación encontrada por el jefe de producción.

“Empezamos desde la compra en la línea que tiene 16 años y de ahí, ya teníamos que cambiar la que teníamos. Sin embargo, tenemos que aumentar la productividad, tratar de disminuir costos. De hecho, eso nos funcionó. Ahora el gobierno nacional lo único que hace es gravar los licores y antes se pagaba un porcentaje de impuesto, ahora es por cada grado alcohólico. Se han hecho cambios en los sistemas de gestión de calidad, situación que nos ha llevado a crear procesos, a mejorar el sistema y la calidad de los productos, por eso, hoy tenemos lo que tenemos “agrego uno de los colaboradores.

“En el año 2005 empezamos, aunque habíamos hecho algunos avances desde antes, pero como no sabíamos ni por dónde empezar, contratamos a una empresa consultora en el 2005, y se lograron las certificaciones y empezamos a cambiar...el equipo de producción junto con calidad, trabajamos muy de la mano con la misma visión, revisamos que se está haciendo afuera y que podemos hacer aquí.” Y acota: “...nosotros empezamos con los sistemas de gestión de calidad, cuando empezaron la gente de Antioquia y nadie creía en eso.”(Entrevista P6, grupo IDEESE-GIAPRYD, 2019).

Antes de iniciar con esta estrategia de Calidad, el área de producción no tenía una visión estratégica:

“(...) antes el que trabajaba en producción solo se dedicaba a controlar la línea de envasado, también hablar con los proveedores para que cumplieran con la materia prima y producirla y ya. Las licorerías eran las que hacía investigación y desarrollo en nuevos productos. Entonces de un momento a otro en el noventa precisamente lo fusionaron”, expresó uno de los colaboradores. (Entrevista P6, grupo IDEESE-GIAPRYD, 2019)

Para demostrar la importancia de lo que significó para la ILC haber implementado el sistema de calidad en el área de producción el colaborador (Entrevista P6, grupo IDEESE-GIAPRYD, 2019) hace la siguiente reflexión:

“.. Entonces también fue una lucha empezar con esos sistemas de gestión de calidad y los implementamos porque sabíamos que a futuro eso nos iba a ayudar. De hecho, nos ha ayudado mucho, nos ha ayudado muchísimo, sino que en ese momento si la licorera no se hubiera metido en los sistemas de gestión de calidad hace rato habría cerrado la planta... Antes del 2005 teníamos muchos problemas y como jefe de producción ya no sabía cómo solucionarlos. Entonces, como yo veía que en otras compañías funcionaba el sistema de calidad, nos metimos en eso. Y aunque nos han pasado todos los problemas del mundo. Poco a poco haciendo las cosas de acuerdo con el sistema, hemos hecho lo necesario para solucionarlos (...)”

Con respecto a las estrategias implementadas por la ILC es necesario analizar que los entornos actualmente son muy dinámicos porque lo local está afectado por lo global y en el caso del entorno legal de la industria licorera plantea nuevos retos que cambian el escenario de competitividad en la industria de los licores a nivel nacional y mundial.

En este sentido:

El éxito de la empresa depende de su competitividad y éste es un concepto relativo: se es o no competitivo en relación con aquellos con los que se compite y al variar éstos sus propias estrategias, puede trastocarse la posición competitiva relativa de todos. En esta situación, es necesario adecuar permanentemente las propias estrategias, en función de los nuevos escenarios que se van configurando en el entorno.

Además, debe dotarse a la organización de la capacidad de respuesta para asumir y poner en práctica los nuevos enfoques estratégicos con suficiente agilidad. Así, la identificación precoz de los cambios en el entorno y la velocidad de respuesta, constituyen capacidades fundamentales para la actualización dinámica de las estrategias. (Vilariño Corella & Rodrigo Ricardo, 2007)

Se evidencia el liderazgo del departamento de producción que ha logrado conformar un equipo técnico competente dirigido por el Ingeniero Mendoza pues ha implementado una estrategia de fortalecer el talento humano impulsando el estudio y la articulación de la empresa con la universidad, brindando espacios de capacitación y participación como docentes para imprimir un carácter académico en los procesos que el lidera. Esto le ha permitido formular y gestionar proyectos I+D+i, publicar artículos científicos y proyectar unas dinámicas que en un futuro podrán dar a pie a la creación de un departamento I+D+i en la ILC.

### 3.2 Publicidad constante

De acuerdo con la capacidad productiva de la empresa, la Industria Licorera del Cauca maneja una estrategia de publicidad fuerte invirtiéndole aproximadamente 2.000 millones de pesos anuales para lograr que sus productos como el Aguardiente Caucano Sin Azúcar tenga un gran reconocimiento en el departamento. De esta forma, su plan de mercadeo se centra

en un acompañamiento a los distribuidores por medio de degustaciones, grupos musicales impulsadoras y vallas para sus eventos, solicitando exclusividad del mismo, además cuenta con un carro especial para su promoción en las calles de Popayán. (Ver figuras 23 y 24)

Conforme a lo anterior, se puede observar una estrategia de planeación estratégica, que le ha permitido a la empresa definir objetivos a alcanzar mediante un curso de acción, incluyendo algunos medios masivos como la radio, especialmente, emisoras comunitarias, dada la característica de la audiencia y los noticieros, además del apoyo en eventos de diferentes regiones del departamento y descuentos en épocas especiales.

Con respecto a esta estrategia, mencionó uno de los colaboradores “(...) las utilidades llegan a las comunidades frente al tema de patrocinar eventos en cada región, aquí se apoya también el deporte, las diferentes regiones en sus que hacer es culturales, artísticos a través de patrocinios con presencia de la empresa en cada uno de ellos”.

**Figura 17.** *Patrocinios y apoyo a eventos regionales*



*Nota.* Archivos de la ILC (2012)

Aunque la marca ha tenido una trayectoria desde lo local como se ha venido mencionando, también ha tratado de implementar estrategias para abarcar otros mercados. En este sentido mencionó un colaborador entrevistado:

“...uno siempre quiere lograr mejores cosas...esa visión, es ojalá conquistar mercados internacionales con nuestro producto; nosotros somos una empresa que cubrimos el mercado local y nos hemos esforzado por llegar a otros mercados nacionales. Por ejemplo, se estuvo vendiendo en Caquetá, aunque inicialmente nos fue bien, tuvimos que desistir de esa parte. Así mismo, en Putumayo y San Andrés, pero no se logró lo esperado. En términos de exportación se vendió a Chile un Ron, pero por la calidad no dio; se han adelantado conversaciones en México y Estados Unidos con empresas interesadas, pero no se ha podido concretar” enfatizó. (Entrevista P3, grupo IDEESE-GIAPRYD, 2013)

Es por esto que la Industria Licorera del Cauca participó en la macro rueda de negocios agroindustrial de Pro Colombia, con el fin de que la empresa se abriera caminos al mercado extranjero; tiene como finalidad conectar productores nacionales, con relacionistas de negocios extranjeros. Entre los resultados, se logró contacto con delegados de 12 países, entre ellos, Rusia, Estados Unidos, Puerto Rico, México, Perú, Reino Unido, Ecuador, Trinidad y Tobago, Curazao, Chile y Brasil, los cuales mostraron interés por el Aguardiente Caucano y hubo una gran aceptación por los Escarchados y Cremas.

En estos eventos se concluye que los potenciales clientes, admiran la originalidad, sabor y presentación de los productos. Para la Industria Licorera del Cauca, este proceso, genera una apertura en cuanto al crecimiento de la marca, visualizándose como una oportunidad para lograr mayor rentabilidad. Por lo tanto, el compromiso con los compradores potenciales está en fijar las proyecciones financieras y la importancia de adaptar los productos a las exigencias de calidad que presenta cada país.

Haciendo referencia a lo anterior, un colaborador comentó que “...ha habido aportes importantes, se le ha dado otro enfoque publicitario, se han hecho estrategias de publicidad que buscan llamar la atención y cautivar al mercado, son estrategias que

a través de los años se han reflejado en los estados financieros con utilidades importantes...” (Entrevista P3, grupo IDEESE-GIAPRYD, 2013)

Con respecto a la articulación de los procesos de comercialización y producción, la competencia exige unos retos muy importantes para la ILC. Todavía se evidencian fallas en la planeación a corto, mediano y largo plazo, es decir se carece de una planeación estratégica en este campo.

“...creo que se perdió el rumbo, pues por las razones inherentes a lo que es la compañía se hacen actividades de distintos tipos, con el fin de impulsar el producto, pero eso no es comercialización. Cuando intentamos lo del proceso de exportación, ahí si había que hacer un poco de cosas, pero volvimos hacia atrás. Es cierto que entramos a todo el Cauca y a las grandes superficies, eso ya está hecho, pero debemos ir más allá” (Entrevista P6, grupo IDEESE-GIAPRYD, 2019).

### 3.3 Innovación en sus productos

La innovación en productos también ha sido una de las estrategias más importantes de la empresa, permitiéndole mayor rentabilidad en sus estados financieros. Al respecto, (Silva, 2007) señala que la innovación orienta los esfuerzos a nuevos productos y servicios, así como, promueve cambios en los procesos técnicos, administrativos y comerciales de la empresa, con el objeto de generar un impacto positivo en el mercado.

Una innovación de producto-servicio, es la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado en sus características o en sus usos posibles. Este tipo de innovación incluye mejoras significativas en las especificaciones técnicas, los componentes o materiales, el software incorporado, la ergonomía u otras características funcionales. Las mejoras significativas de productos existentes pueden ser consecuencia de cambios en los materiales, los componentes u otras características que mejoren su rendimiento (Colciencias, 2015).

Se resalta entonces, que la Industria Licorera del Cauca, logró involucrar la innovación en productos a través de la creación del Aguardiente Caucano Sin Azúcar, superando la crisis en la que se encontraba y así mismo, generar ventas importantes. De igual forma, realizó un cambio en la tapa de los licores como estrategia de fortalecimiento en la presentación de licores.

En cuanto a los procesos de innovación llevados a cabo en la empresa mencionó Anuar Vidal: “...hemos permanecido con el aguardiente sin azúcar y estamos pensando en sacar otras opciones en el portafolio que han salido desde acá de planeación...hemos pensado en unos sistemas de seguridad por el efecto de que el aguardiente lo tienden a adulterar, entonces pensado en cambiar etiquetas, tapas...vamos a lanzar un nuevo ron; ya lo tenemos definido solo falta un permiso del INVIMA para que salga al mercado, también el aguardiente tetra pack que se hace en caja para una duración de más o menos 3 años...su conservación no es tan exacta como el envase PET que utilizamos para los conciertos porque las autoridades tanto los alcaldes como la policía siempre nos pide que en sitio cerrado no se consuma aguardiente con vidrio si no en PET o tetra pack para este próximo semestre...” (Entrevista P2, grupo IDEESE-GIAPRYD, 2013) (Ver Figura 24.)

**Figura 18.** *Diseño del Aguardiente Caucano en Caneca*



**Nota.** Archivos de la ILC (2013)

El diseño fue elaborado pensando en la comodidad de los consumidores que debido al tamaño se puede portar la caneca de forma muy práctica, en especial para las ferias y fiestas.

Igualmente, la ILC está pensando en ser maquila, es decir, producir licores a otras empresas para brindar la posibilidad de firmar convenios de introducción entre los departamentos de Colombia y en el ámbito internacional como desarrollo de su plan estratégico institucional a pesar de ciertas desventajas con las que cuenta. Por lo tanto, un funcionario entrevistado hizo referencia a “...lo hemos ofrecido a otras empresas del país que no tienen licorera, pero perdemos competitividad y costos con otras más grandes como Antioquia, y Caldas quienes tienen un nivel mayor porque sus costos son más bajos”. (Entrevista P2, grupo IDEESE-GIAPRYD, 2013)

Es así como la empresa, a través de los años, ha logrado mantenerse en el mercado sabiendo que la innovación es un valor agregado que se le da al producto, generando distinción y reconocimiento. Es una oportunidad para mejorar desde la imaginación y la creatividad como un proceso continuo, debido a las ideas y pensamientos nuevos que surgen para ponerlos en práctica en el futuro. De no ser así, es muy probable que el ciclo de vida de la empresa haya culminado, afectando al departamento ya que éste le genera grandes recursos para su desarrollo y evolución.

### 3.4 Innovación más desarrollo (I+D)

La investigación y el desarrollo experimental (I+D), comprenden el trabajo creativo llevado a cabo de manera sistemática para incrementar el volumen de conocimientos, incluido el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad y el uso de esos conocimientos para crear nuevas aplicaciones. El criterio básico es la existencia de un elemento apreciable de novedad y la resolución de una incertidumbre científica o tecnológica (Colciencias, 2015)

En este sentido la ILC desde su departamento de producción genera la estrategia de gestionar un proyecto I+D ante la SGR del DNP en el fondo para proyectos CTI, teniendo en cuenta que el entorno jurídico y político para la industria de licores a nivel



nacional estaba cambiando. En el año 2012 se promulga la ley de licores, presentando un escenario complejo para toda la industria licorera del país.

Así mismo, el colaborador añadió “...En el 2012 ocurrió una coyuntura que es la ley de licores. Esa coyuntura que todo el mundo empezó a ver como una debilidad y una amenaza grandísima, nosotros lo vemos como una oportunidad. Ese fue el clic”. (Entrevista P6, grupo IDEESE-GIAPRYD, 2019)

Por eso se empieza a implementar la estrategia de proyectar la creación de un departamento de I+D.

“(...) Siempre he sido docente. y entonces he querido lo de la investigación. Nos hemos centrado en trabajar en proyectos de tipo industrial, de tipo tecnológico, ya que es hacia donde apunta el futuro para irnos preparando, la licorera ha cambiado bastante en 360 grados” precisó un colaborador. (Entrevista P6, grupo IDEESE-GIAPRYD, 2019).

Un funcionario de la organización indica que ha sido fundamental el liderazgo de algunos colaboradores porque motiva a su talento humano al estudio a niveles de posgrado para que se vinculen como docentes en las IES de la ciudad, compartan su conocimiento y adquieran competencias académicas para escribir artículos científicos y formular el proyecto para el SGR e ir perfilando a la organización en el ámbito de la cuarta revolución industrial.

Uno de los aspectos fundamentales liderado por el jefe de producción es creer en su talento humano y fortalecerlo desde el punto de vista técnico, pero en el ámbito académico también, para ir proyectando en términos de prospectiva el área de producción en un área de I+D+i.

Para un funcionario de la compañía gracias a la vocación científica deífica del ingeniero Mendoza se ha logrado publicar artículos científicos en revistas internacionales. y desarrollar un sistema tecnológico muy importante para la ILC.

E igualmente han logrado desarrollar en equipo un proyecto de software que consta de un sistema de mantenimiento, en el que se desarrollaron unos instructivos denominados I.T.C.A.S, donde se establecen, las intervenciones en flujos de trabajo que consisten en intervenciones de mantenimiento. Este tipo de desarrollo tecnológico e innovador lo hacen grandes empresas como Siemens, Schneider Corona en México, Bavaria, Cargill y otras grandes compañías con altas inversiones., lo que en la ILC se logró con talento, creatividad e innovación a bajo costo.

Este tipo de proyectos podrían estar enmarcados en lo que se ha denominado innovación abierta. La innovación abierta puede ser definida como “el uso de entradas y salidas intencionales de conocimiento para acelerar la innovación interna y expandir los mercados para el uso externo de la innovación” (Chesbrough et al., 2006, p.1). En este sentido, esa es la filosofía del jefe de producción, quien comenta lo siguiente:

“...Nosotros no somos de secretos, entre más abierto mejor. Lo que nos ha funcionado son los amigos... hoy en día no es el resultado lo más importante, sino compartir los conocimientos, tener una red grande de amigos, para ayudarnos entre todos, nada nos ha salido gratis” expresó un funcionario. (Entrevista P6, grupo IDEESE-GIAPRYD, 2019)

En cuanto a modernizar la planta de producción, los ingenieros de producción con el apoyo de la gerencia le apostaron a gestionar un proyecto de I+D+i muy importante para obtener recursos del Sistema General de Regalías-SGR.

Entre las estrategias para modernizar la planta de producción y hacer de la ILC una empresa más competitiva, el equipo se arriesgó a formular un proyecto para SGR, aunque no tuviera la experiencia en este tipo de convocatorias.

“...La industria licorera del Cauca quería ser una empresa piloto, una empresa para mostrar los trabajos que está haciendo en un futuro para toda Colombia y en eso es en lo que estamos trabajando. A través de Impulsa queríamos buscar 14000 millones, pero solo había 300 millones. Sin embargo, se logró que, en una convocatoria de las 40 empresas, pudieran entrar las empresas del Estado, entonces participamos. Es abriendo puertas, pero al principio, pues decepciones muchas” indicó un colaborador. (Entrevista P6, grupo IDEESE-GIAPRYD, 2019)

Aunque el Cauca no es un departamento que sea gran productor de petróleo, la reforma al sistema general de regalías permite que pueda acceder a recursos importantes para proyectos CTI.

“... el Cauca no es un departamento petrolero, de hecho, el proyecto no se mostró como la compra la línea, sino que lo ampliamos más en el mejoramiento de la productividad y ahí metimos todo lo que vamos a hacer con la población del Cauca, por eso fue aprobado, y parte de ese proyecto es compra de la línea (77; 78) ...entonces el proyecto era sostenible. La mayoría de los proyectos que aprobaron son muy buenos, pero algunos no son sostenibles, en cambio, nosotros si nos podemos sostener” planteó un colaborador. (Entrevista P6, grupo IDEESE-GIAPRYD, 2019)

El haber implementado pequeños proyectos de desarrollo tecnológico fueron antecedentes importantes para presentar el proyecto CTI del SGR.

“... Eso es, les encantó. Gracias a esos proyectos pequeños, pudimos aprovechar. Sin embargo, no solo es la línea, ni la gente, también hay que pensar en un presupuesto. Por ejemplo, ahora

entramos a la segunda parte, porque es el periodo del diagnóstico entonces ahora sí, ¿cómo se va a implementar?” expresó un colaborador. (Entrevista P6, grupo IDEESE-GIAPRYD, 2019)

Para adelantar el proyecto se necesitó hacer un diagnóstico de la situación tecnológica actual de la planta, para lo cual empresas especializadas en este campo, cobran mucho dinero por estos estudios, sin embargo, por la gestión realizada por el equipo de producción a través de Impulsa lograron esto sin costo.

“(…) Si una empresa se acerca a la compañía especializada en diagnósticos empresariales como Ernest & Jones, y le dice yo quiero un diagnóstico de mi organización, te cobra un poquito más de 200 millones de pesos por hacer eso, nosotros lo conseguimos gratis y con pura gestión. Los mismos de Ernst & Jones están tan contentos con el trabajo que estamos haciendo y con la visión que tenemos de la organización a futuro, que nos están contactando con gente de ruta n en Medellín.” Comentó un colaborador. (Entrevista P6, grupo IDEESE-GIAPRYD, 2019)

Una vez adelantado el diagnóstico con el apoyo de Impulsa, continua el proceso de la implementación de otros proyectos, para lo cual se planteó la necesidad de certificarse en PMP pues ya el departamento de producción se está fortaleciendo en la gestión de proyectos.

En aras de ser competitiva en el mercado actual, la Industria Licorera del Cauca requiere modernizar su línea de envasado con el propósito de flexibilizar la producción y responder a las exigencias de este, así como mejorar las capacidades del talento humano para la gestión, mantenimiento y operación de la misma maquinaria, por eso se gestionó ante el SGR, el proyecto que se denomina “Mejoramiento de la productividad a través de la modernización del proceso productivo en la Industria Licorera del Cauca ”para ejecutarse entre los años 2.021y 2.022

Este proyecto busca mejorar la productividad de la Industria Licorera del Cauca mediante la modernización tecnológica y el mejoramiento de las capacidades del talento humano para la gestión, mantenimiento y operación, considerando que desde la vigencia 2016, la Industria de licores se ha visto fuertemente impactada por la Ley 1816 del 2016, donde se abren las fronteras de los departamentos respecto a los monopolios rentísticos, obligando a las industrias licoreras nacionales a modernizarse tecnológicamente a nivel productivo para la libre competencia a nivel comercial. (Mendoza et al, 2019)

Para un colaborador del área de producción el equipo ha sido capaz de gestionar los recursos de regalías para comprar una nueva línea de proceso moderna pues la coyuntura de la ley de licores es una amenaza y esto prepara a ala ILC para convertir la amenaza en una oportunidad enorme pues genera una ventana de nuevos mercados en un horizonte de cinco años.

La estrategia de formular y gestionar el proyecto ante el SGR permite tener recursos y herramientas tecnológicas para formar el nuevo entorno para las licoreras. Esto debido a que en diciembre de 2022 se acaba el monopolio por parte de las licoreras, es decir que en enero de 2023 empresa del sector de la producción de licores que no modifique su estrategia de negocio e innove tecnológicamente, como también en productos y servicios desaparecerá del mercado. Para la ILC el conseguir recurso para modernizar su línea de producción le permitirá obtener una flexibilidad operacional y aprovechar los recursos promovidos por el gobierno nacional para seguir formulando proyectos que le permita fortalecerse tecnológicamente.

Las relaciones o el también llamado lobby fueron parte de la estrategia para lograr que el proyecto fuera admitido y aprobado por la mesa técnica del OCAD, ya que el gobernador que también es el presidente de la junta directiva de la ILC percibió en el proyecto la posibilidad para que la ILC se modernizará y aportará más recursos para el desarrollo social del departamento

y esto también evitó que la empresa tuviera que estar obligada a conseguir recursos por medio de un alto endeudamiento con los bancos, lo cual la dejaría en un escenario financieramente muy complicado.

Como lo comenta un colaborador de la empresa con respecto a la importancia de las relaciones en la gestión de proyectos "... y luchamos contra ese viento en contra y lo logramos técnicamente, gestionamos todo. Estamos bajo el reto primero de comprarla, para alcanzar esa flexibilidad operacional que nos gustaría. Tantas líneas esperando que le saquen provecho, entonces como esa es otra debilidad que tenemos, que es el área de comercialización, en el proyecto que estamos con Impulsa, gracias a esa visita empresarial, nos permiten entrar en una convocatoria de un diagnóstico de 40 empresas manufactureras en las que está Incauca, ingenios grandes, Colombina, están empresas muy grandes y la única empresa pública es esta" enfatizó un colaborador. (Entrevista P7, grupo IDEESE- GIAPRYD 2019).

Dentro del gremio de las industrias licoreras del país, ninguna ha gestionado a través de proyectos presentados a regalías como lo ha hecho la ILC, como lo indica un colaborador de la organización: "... ninguna otra empresa de este tipo ha aspirado de esa manera. Nosotros aspiramos y lo ganamos y el diagnóstico que lo hizo Ernesto & Jones, que es una de las multinacionales en consultoría más grandes de Latinoamérica, permitió obtener para la ILC un diagnóstico muy técnico, soportado en la industria 4.0, donde nos dicen, oiga su mayor falencia y el enfoque aquí a futuro, cuando ustedes ya tengan la línea, es fortalecer la comercialización, eso nos permitiría de forma fácil la flexibilidad operacional" enfatizó un colaborador. (Entrevista P7, grupo IDEESE- GIAPRYD 2019).

Las expectativas que se generan con una línea de producción más moderna significarán para la ILC nuevas oportunidades y particularmente para las áreas de producción y comercialización nuevos retos, nuevas oportunidades e incluso un nuevo modelo de negocio pues no solo generaría la posibilidad de mejorar la

producción de los actuales productos como el aguardiente en sus dos presentaciones tradicional y sin azúcar, el ron Gorgona, Escarchados y la Ginebra Vicker's y los escarchados, que con respecto a este producto la ILC está entre una de las tres fábricas en el mundo que los produce.

**4**

**CAPÍTULO  
CUATRO**



## Relacionamiento con los actores de interés

La dinámica de las industrias empresariales plantea un interrogante de competitividad y de acciones estratégicas de los diferentes agentes del sector en la industria de licores. Si bien es cierto, cada departamento puede ejercer monopolio por derecho constitucional dentro su área geográfica en cuanto a su producción y comercialización es evidente que el relacionamiento con el contexto le otorga una ventaja industrial y comercial.

El resultado de un producto innovador que logre sostenibilidad y posicionamiento estará influenciado por variables como la estabilidad de talento humano de la organización y las relaciones con los clientes. Se señala entonces, que la Industria Licorera del Cauca ha abordado la dinámica en cuestión bajo dos frentes: Primero, la gestión de talento humano el cual cumplen un papel fundamental al interior de la organización dado a que es el agente dinamizador de los procesos de aprendizaje, la generación de conocimiento y los cambios necesarios para lograr mayor competitividad y sostenibilidad organizacional (Agudelo, 2018); y como segundo aspecto, las relaciones con los clientes para elevar la satisfacción, la confianza y la lealtad, logrando de esta manera una dimensión real que contribuye de forma efectiva a la rentabilidad (Guadarrama Tavira & Rosales Estrada, 2015).

En ese sentido, este capítulo aborda la dinámica de gestión de talento humano y su relación directa con las decisiones sobre el mercado y la rentabilidad de la organización; y el relacionamiento de los clientes como una de las acciones relevantes orientadas al posicionamiento en el sector.

#### 4.1 Estabilidad del talento humano y relaciones laborales

Para la Industria Licorera del Cauca, la gestión del talento humano es un aspecto integral para la organización en cuanto a políticas y prácticas que definen los cargos y los procesos en ello involucrados (Bravo Ross et al., 2016). En ese sentido, su estructura ha sido estratégica dado a que la estabilidad del talento humano y sus relaciones laborales ha permitido decisiones comerciales que han generado un impacto significativo en los resultados de la organización, así como sus gastos prestacionales los cuales han migrado a los costos de comercialización.

En efecto, el talento humano de la organización funciona bajo el siguiente esquema: los empleados de libre nombramiento y remoción; y los trabajadores oficiales. Para éstos últimos, la empresa emplea contratos a término fijo para evitar la vinculación de mayor personal en el sindicato conforme a la carga prestacional que generan. Es decir, la empresa ha venido empleando este tipo de estrategia para lograr mayor solvencia económica evitando el endeudamiento como sucedía años atrás. Es así como puede disminuir sus costos de operación para alcanzar competitividad a nivel de las licoreras como Antioquia y Caldas.

Se podría pensar entonces, que la estabilidad laboral del talento humano no es evidente en la organización por la naturaleza de contratación de los trabajadores oficiales. No obstante, este enfoque organizacional funciona bajo la figura de los empleados de libre nombramiento y remoción quienes son reemplazados cuando éstos se jubilan.

Esto quiere decir, que la empresa cuenta con empleados de larga permanencia que no solo han dispuesto su talento humano para el ejercicio de su función, sino que además las lecciones aprendidas les ha dado la posibilidad de influir en las decisiones relevantes de la organización.

De esta manera, la experiencia de empleados vinculados a la organización por más de 20 años ha ejercido influencia sobre las estrategias operacionales relacionadas con ventas y comercialización de los principales productos que se ofertan en el mercado, así como su valor agregado. Entre sus logros, se puede destacar la capacidad de articulación entre el liderazgo de sus colaboradores por la retención de los mismos a la organización, con la implementación de estrategias de marketing.

#### 4.2 Relaciones con los clientes como estrategia de diferenciación

Debido a la creciente competencia, es evidente que las empresas dedican importantes recursos para fortalecer las relaciones con los clientes, buscando medir su satisfacción. Esto, con el propósito de diseñar programas orientados a incrementar la frecuencia de compra y su fidelización. Al respecto, algunos autores como Mittal et al (2021) afirman, entre otros aspectos, que las organizaciones, no tienen en cuenta los criterios principales para diseñar e implementar acciones eficientes de monitoreo para medir los niveles de satisfacción, articulándolos con sus propósitos directivos.

No obstante, en un ejercicio permanente de aprendizaje, la Industria Licorera del Cauca, ha logrado incorporar en su direccionamiento estratégico, a los clientes como el centro de la estrategia organizacional. De manera especial para el caso de los clientes mayoristas, a quien se les da una amplia disponibilidad en la entrega de pedidos, además de otros servicios, como transporte, créditos y acompañamiento corporativo.

Si se adelanta un análisis comparativo con algunos planteamientos de autores como (Baker, 2016), se puede encontrar que las relaciones con los clientes desde una estrategia de diferenciación, para el caso del sector de licores se focaliza en los siguientes elementos.

El primero, asociado con la generación de espacios para preservar los principios de la marca como una herramienta indispensable en el diseño y desarrollo de la experiencia, cuidando con ello, la confianza de los clientes y socios comerciales.

Desde ese enfoque, construir una experiencia positiva y memorable con los clientes, ha logrado que la empresa tenga mayor participación en el mercado en las diferentes regiones del departamento, así como mejores resultados en marketing y publicidad, un buen posicionamiento, prestigio y rentabilidad en sus estados financieros.

Para el caso particular, aunque la Licorera ha tenido sinnúmero de dificultades en términos de cambios en las preferencias de licores por cuestiones culturales, iliquidez financiera e inconvenientes en las relaciones laborales, en el transcurso de los años, los clientes han guardado un lugar preferencial en cualquier decisión que se tome a nivel organizacional.

Como segunda medida, las relaciones en el canal Business & Business (B2B) han consolidado transacciones comerciales entre la Industria como fabricante y distribuidores reconocidos en el entorno regional. A su vez, ha sido la oportunidad para consolidar las alianzas estratégicas para incrementar los objetivos comerciales con clientes que tienen una visión compartida a largo plazo.

Lo anterior ha traído como premisa, la necesidad de desarrollar y mantener nuevos canales de distribución, que garanticen su adaptación al contexto regional, siendo coherentes con los gustos y preferencias de la población.

Es decir, desde las diferentes posturas sobre el concepto de estrategia, se evidencia como este tipo de empresas, que dependen en gran medida del estado de ánimo de las personas, han implementado diferentes acciones para lograr de alguna forma, minimizar el impacto de un entorno sensible y permeado

por factores no controlables que afectan uno de los elementos de mayor importancia como es el cuidado de la relación con el cliente.

Es decir, la estrategia se termina concibiendo como el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo, aprovechando las distintas imperfecciones que pueda ofrecer el sector en el que se compite, esquivando el efecto de los competidores, presentes o potenciales. Por esto, la estrategia se convierte en el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible (Jarillo ,1990. p. 35).

No obstante, el ingreso al mercado de productos de licores importados legalmente y en algunos casos, el contrabando de licores como el whisky, tequila, vino, vodka etc., han ido desplazando el consumo de los productos como el aguardiente y el ron. Es decir, hay otras marcas que se han posicionado, como el ron viejo de Caldas, al cual el ron Gorgona de la ILC no ha podido generar una respuesta efectiva que le permita posicionarse en el mercado a pesar de su gran calidad según los expertos, siendo una de las causas, el hecho de no tener una estrategia de comercialización contundente.

Porter, por ejemplo, describe la estrategia competitiva como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas (amenaza de ingreso, intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, presión de productos sustitutos, poder negociador de los compradores y poder negociador de los proveedores) y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa (Porter, 1995, pp. 27 a 49 y 55, 56).

De acuerdo con el enfoque de las estrategias planteado por Kenichi Ohmae, citado por varios autores, el objetivo de una estrategia busca determinar las condiciones más favorables, determinando el momento oportuno para atacar o retirarse,

evaluando de manera permanente el proceso (Díaz Castilla & García Cruz, 2017). Entre tanto, entonces lo que distingue la estrategia, a todos los demás tipos de planeación es, en una palabra, la ventaja competitiva. Si no existiesen los competidores, no sería necesaria la estrategia, puesto que el único propósito de la planeación estratégica viene a ser el permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores.

Por tanto, la estrategia corporativa implica el intento de alterar las fuerzas de la compañía en relación con las de sus competidores en la forma más eficaz e incidir positivamente en el entorno. En ese orden, cuando se elabora cualquier estrategia de negocios, deben tomarse en cuenta los tres principales participantes: la corporación en sí misma, el cliente y la competencia. Lo anterior indica que la ILC desde las estrategias implementadas, ha estado enfocada en estos tres elementos, fortalecer la organización, fidelizar al cliente y prepararse para el futuro.

Sin duda, como se ha intentado ilustrar, son diversos los esfuerzos que las empresas adelantan para estrechar las relaciones con los clientes, y de manera particular, se podría decir que Latinoamérica, se precia por tener una capacidad innata para esta labor, debido a la calidez de su gente.

Entonces, estos escenarios son muy bien expuestos por autores como Quispe (2021) quien argumenta, que las estrategias desarrolladas entorno a post venta, fidelización al cliente, satisfacción y calidad en el servicio, están asociadas a la motivación intrínseca y extrínseca, y a su vez, con la calidad organizacional, siendo esta, tan significativa como la satisfacción de los clientes.

Ahora bien, cuando se piensa en acciones que contribuyan a fortalecer los lazos empresariales con los clientes, no se puede generar una línea divisoria entre el direccionamiento organizacional y la promesa de valor. Una empresa debe

considerar que cualquier acción desemboca al final de cuentas, en el resultado comercial y, por ende, determina el nivel de confianza y fidelización de los clientes.

Vázquez (2021) hace mención a la necesidad de especializarse en ese tratamiento, concibiendo que la articulación con los clientes, requiere de metodologías probadas en el mercado, que permitan resultados efectivos en la rentabilidad del negocio. En ese sentido, Kumar (2010), pone de manifiesto que una de las herramientas muy bien empleadas para la gestión de relaciones con los clientes, son las estrategias de CRM. Estas tienen como finalidad generar valor para la empresa.

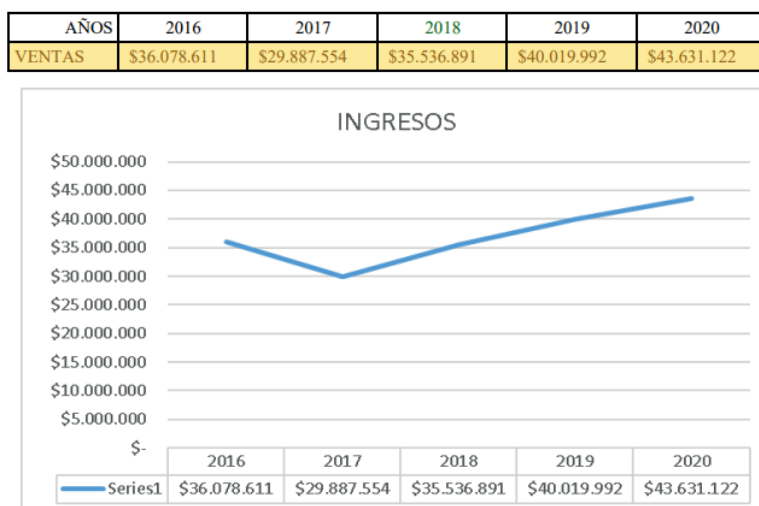
Por ello, la evolución ha sido evidente en los últimos años, debido a la necesidad de comprender mejor como se encuentran estructuradas las relaciones interactivas que se desarrollan entre las empresas y el target objetivo, incluso entre ellos mismos. Por eso, son diversas las acciones a emplear, sin embargo, las más recientes han llevado a las empresas a personalizar las campañas de marketing según el público objetivo, como una forma de lograr resultados focalizados, y con ello, disminuir los costos de marketing a mediano y largo plazo, incrementar la respuesta de los clientes, y por supuesto, aumentar su rentabilidad.

Por lo anterior, la industria de licores en Colombia, asume una condición diferente, al tener en sus manos, el desafío de llevar un sano entretenimiento y diversión a todos los rincones de sus departamentos, conocimiento y aceptando las tipologías de su gente, llegando a regiones de difícil acceso, como el departamento del Cauca, que dificultan los sistemas de distribución y aún más, que está conformado por una cultura tan diversa donde confluyen diferentes grupos sociales, cada uno con sus intereses y necesidades, a la par de sistemas de gobierno fluctuantes que permean de manera directa, el direccionamiento organizacional, haciendo de este tipo de empresas, negocios altamente sensibles y vulnerables.

En ese panorama se encuentra inmerso el cliente, un cliente con grandes necesidades, pero al mismo tiempo, capaz de reconocer un producto que refleja su región, que simboliza la tenacidad, la perseverancia y la capacidad de resiliencia.

En ese orden de ideas, este tipo de estrategias han incidido en el comportamiento del consumo de los productos de la ILC como lo demuestra la siguiente figura 25, con una recuperación desde el año 2017, demostrando con ello, el impacto que ha tenido el relacionamiento con los clientes, de manera especial, con los clientes mayoristas, llegando además a diferentes públicos, desde el apoyo de eventos promocionales y de posicionamiento de marca para fidelizar un importante target del mercado de licores.

**Figura 19.** *Comportamiento de los Ingresos por ventas entre los años 2016 y 2.020 (En miles de pesos)*



*Nota.* Informe de Gestión de la ILC, 2020



## Conclusiones

A continuación, se abordan las conclusiones más relevantes por cada uno de los capítulos abordados:

Como primera medida, el sector de licores en Colombia hace parte de una de las industrias más antiguas del país, que ha crecido incluso con el desarrollo económico y social de sus departamentos, desde una estructura atípica como lo son los monopolios, y a su vez, aportando significativamente a la educación, la salud y el deporte de sus regiones.

En ese sentido, se destaca que, desde sus inicios, las licoreras se fueron conformando para contribuir al desarrollo de los departamentos, sin embargo, la gran mayoría ha sufrido traumatismos propios de las crisis financieras ocasionadas por las fluctuaciones del entorno como es el caso de la Industria Licorera del Cauca, a tal punto, de estar a punto de cerrar la organización debido a las crisis económicas por las que ha atravesado el departamento del Cauca.

Como segundo elemento, es pertinente mencionar que las decisiones del sector han estado influenciadas por variables del entorno económico, destacando entre las más relevantes, la llegada de productos sustitutos y con ello, el incremento de la competencia, así como el comportamiento de la inflación debido a su incidencia en el consumo, afectando las ventas de productos que están por fuera de la canasta familiar, en este caso la industria de licores.

Desde el ámbito político, a lo largo de la historia, las disposiciones departamentales han incidido principalmente en la financiación comercial del sector, encontrándose limitados para adelantar inversiones en infraestructura, mercadeo, maquinaria entre otros. A ello se suma la tasa impositiva, los Tratados de Libre Comercio que han facilitado llegar a más mercados en doble vía.

En el entorno social se rescata un impacto importante en grupos y comunidades, apropiando la construcción del tejido social del entorno más inmediato; tanto directivos como operativos, tienen claro que la responsabilidad social de la organización está dirigida a mejorar las condiciones de vida de los actores de interés.

Frente al contexto cultural, la cultura del consumo de licor ha cambiado a medida que la influencia de la globalización ha permitido que lleguen al mercado local licores como el vino, whisky, vodka y tequila que se ofrecen en diferentes lugares de la ciudad a precios muy competitivos.

En este sentido, el desarrollo del sector ha sido posible gracias al diseño e implementación de prácticas y estrategias exitosas, logrando fortalecer su cadena de valor. Entre las acciones de la industria para el caso expuesto, se destaca principalmente la incorporación de estrategias tecnológicas tanto en los procesos productivos como en los de promoción.

Es importante para el futuro de la ILC, gestionar el proyecto de innovación ante el sistema general de regalías del fondo CTI para modernizar la planta de producción que servirá para potencializar y diversificar la producción. Por otro lado, resulta pertinente una estrategia corporativa para modernizar la estructura organizacional orientada hacia el posicionamiento de la marca y sus productos a nivel nacional e internacional.

De manera complementaria, también se han adelantado inversiones en herramientas de gestión para avanzar desde el ámbito administrativo, destacándose los Sistemas Integrados de Gestión y ERP (Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales/ Enterprise Resource Planning), como un sistema integral de gestión empresarial diseñado para modelar y automatizar la mayoría de procesos en la empresa (área de finanzas, comercial, logística, producción entre otros).

A lo anterior se suma, la formulación de proyectos para la financiación de recursos, que han puesto en evidencia su capacidad de liderazgo, convirtiéndose en un ejemplo, incluso para otros sectores económicos en los que podría extrapolarse dichas experiencias.

Así mismo, el sector de licores concretamente desde la Industria Licorera del Cauca, parte de una visión integral hacia sus actores de interés, reconociendo la importancia de su talento humano como eje principal en el desarrollo estratégico y operativo de la organización, que, a su vez, se ven reflejado en un llamado al sentido de pertenencia por consumir productos con sello regional.

## Referencias bibliográficas

- Agudelo, B. E. (2018). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Revista Entramado*.15(1), 116-137.
- Alfonso, W., & Berrio, A. (2020). Estudio de factibilidad para la creación de un centro de distribución de producto agrícolas en la región del Bajo Cauca. <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/9626>
- Arce, Z., & Téllez, D. (2013). Tratado de libre comercio con américa del norte. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Económicas*. 1(2), 1-12.
- AS Colombia S.P.A. (12 de mayo de 2021). *AS Colombia S.P.A.* Obtenido de AS Colombia S.P.A.: [https://colombia.as.com/colombia/2021/05/12/actualidad/1620852496\\_773409.html](https://colombia.as.com/colombia/2021/05/12/actualidad/1620852496_773409.html)
- Asamblea Departamental del Cauca. (2019). Informe de gestión 2019 Industria Licorera del Cauca. Obtenido de <http://www.asamblea-cauca.gov.co/noticias/informe-de-gestion-2019-industria-licorera-del-cauca>
- Baker, G. (2016, octubre). Building bridges through wine. *NZ Business + Management*, 30(9),4
- Banco de la República. (1999). Informe sobre inflación. Publicaciones económicas del departamento de comunicación institucional. Obtenido de [https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/7191/diciembre\\_21.pdf?Sequence=2&isallowed=y](https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/7191/diciembre_21.pdf?Sequence=2&isallowed=y)
- Banco de la República. (2021). Boletín Económico Regional. El Boletín Económico Regional (BER). DOI: <https://doi.org/10.32468/ber-surocc.tr1-2021>
- Batallán, G. (2020). Antropología y metodología de la investigación. *Revista de La Academia*, 30(30), 199–219. <https://doi.org/10.25074/0196318.0.1853>
- Bermúdez de Castro Arce, P. (abril de 2020). Repositorio Universidad Pontificia Comillas. Obtenido de Repositorio Universidad Pontificia Comillas: <http://hdl.handle.net/11531/37353>

- Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J. A., & Verona Martel, M. C. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *INNOVAR. Revista de Ciencias*, 43-56.
- Bravo Ross, W., Delgado Litardo, B., & Parrales Choez, C. (2016). Análisis de las investigaciones sobre Talento Humano. *Revista Publicando*, 3(7), 354-365.
- Buriticá, D., Parra, E., Redondo, M., Rumierk, S., Serna, D., & Vásquez, A. (2020). Colombia abre sus puertas al comercio exterior comercio exterior (Fundación Universitaria del Área Andina (ed.)). Fundación Universitaria del Área Andina, 2020. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/3722>
- Cámara de Comercio del Cauca. (2019). Mercado laboral Popayán diciembre 2018-febrero 2019. Boletín mensual. Obtenido de [https://www.cccauca.org.co/sites/default/files/imagenes/mercado\\_laboral\\_popayan\\_diciembre\\_2018\\_-\\_febrero\\_2019.pdf](https://www.cccauca.org.co/sites/default/files/imagenes/mercado_laboral_popayan_diciembre_2018_-_febrero_2019.pdf)
- Castañeda Rodríguez, C. (2006). Programas de Reconocimiento Empresarial. Chía. Obtenido de <https://1library.co/document/zlgormoy-programa-de-reconocimiento-empresarial.html>
- Cepeda Ortega, J. (2018). Una aproximación al concepto de identidad cultural a partir de experiencias: El patrimonio y la educación. *Revista TABANQUE*, 31,244-262.
- Cruz Pulido, M. A. (2017). Gestión y competitividad de la empresa estatal de licores de Cundinamarca 1991-2015. Universidad Nebrija.
- Dávila, C. (2012). El empresario colombiano (1850-2010) ¿microcosmos del empresario latinoamericano? Una aproximación a sus características. *Apuntes*, 70, 29-68.
- De León, L. (2010). La prospectiva en la planeación estratégica. Procedimiento metodológico para el sector empresarial. *Revista Científica TEKNOS*, 6 (1), 37-49.
- Díaz Castilla, A. C., & García Cruz, V. J. (2017). Repositorio Centroamericano SIIDCA-CSUCA. Obtenido de Estrategia Empresarial El enfoque de la calidad, globalización, ética y responsabilidad social cooperativa

- Díaz, C. (2020). Análisis de la productividad en una empresa industrial, Lima - 2019. Repositorio Institucional - UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43055>
- Díaz, M. (2001). Crisis y reestructuración empresarial. *Quipukamayoc*, 8(15), 57. <https://doi.org/10.15381/quipu.v8i15.5686>
- Escobar, N., & Ríos, M. (2021). Gobernanza de la administración corporativa en las empresas estatales. *Inciso*, 22(2), 247–262. <https://doi.org/10.18634/incj.22v.2i.1087>
- Estrada González, Ernesto. (2015). Distribución exclusiva y competencia. *El trimestre económico*, 82(326), 403-431. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2448-718X2015000200403&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-718X2015000200403&lng=es&tlng=es).
- Fedesarrollo. (octubre de 2000). La industria de licores en Colombia. Obtenido de [https://repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/986/Repor\\_Octubre\\_2000\\_Zuleta\\_y\\_Jaramillo.pdf?Sequence=1&isallowed=y](https://repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/986/Repor_Octubre_2000_Zuleta_y_Jaramillo.pdf?Sequence=1&isallowed=y)
- Fernández, A. M. (2010). El análisis del entorno político y legal en el marco de la planificación estratégica en el sector turístico y hotelero. *Cuadernos de Gestión*, 11(2), 37-52.
- Flores, M. V. (2016). La globalización como fenómeno político, económico y social. *Revista Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 12(34), 26-41. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/709/70946593002.pdf>
- Gobernación del Cauca. (08 de junio de 2021). Industria Licorera del Cauca ocupa el primer entre las licoreras del país, en el índice general de desempeño general, vigencia 2020. Obtenido de <https://www.cauca.gov.co/Prensa/saladeprensa/Paginas/Industria-licorera-del-Cauca-ocupa-el-primer-lugar-entre-las-licoreras-del-pa%C3%ads,-en-el-%C3%adndice-General-de-Desempe%C3%b1o-Instituc.aspx>
- Gómez, A., & Molina, L. (2020). Incidencias, causas y efectos de la pandemia covid-19 en la economía colombiana [Universidad Católica de Colombia]. <https://hdl.handle.net/10983/24628>
- GOV.CO. (18 de 03 de 2020). Obtenido de GOV.CO: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Gobierno-Nacional-medidas-economicas-sociales-Estado-Emergencia-200318.aspx>

- Guadarrama Távira, E., & Rosales Estrada, E. M. (2015). Marketing relacional: Valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Revista Ciencia y Sociedad*, 307-340.
- Guzmán, A. J. (1995). Consideraciones generales sobre el entorno económico de la organización empresarial. *Cuadernos de administración*, 14(21), 1-17. DOI: <https://doi.org/10.25100/cdea.v14i21.102>
- Guzmán Naranjo, J. C., & Bolaños Botina, J. (01 de 10 de 2008). Universidad Autónoma de Occidente. Obtenido de Universidad Autónoma de Occidente: <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/7598/T05599.pdf?Sequence=1&isallowed=y>
- Hernández, G. (2014). Una revisión de los efectos del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos. *Lecturas de Economía*, 80, 49-77.
- Hernández, J. L., & Julio, C. (2016). Análisis de cuatro propuestas y presentación de una nueva para la modificación del régimen impositivo de licores en Colombia. Universidad Externado de Colombia.
- Herrera, S. (12 de mayo de 2021). Paro Nacional: cuántos días podría durar y cuáles han sido los más largos en el mundo. Obtenido de [https://colombia.as.com/colombia/2021/05/12/actualidad/1620852496\\_773409.html](https://colombia.as.com/colombia/2021/05/12/actualidad/1620852496_773409.html)
- Icontec. (s.f). ¿quiénes somos? Obtenido de <https://www.icontec.org/quienes-somos/>
- Industria Licorera del Cauca. (2012). Historia de la Industria Licorera del Cauca, Popayán, Colombia: Archivos de la empresa.
- Industria Licorera del Cauca. (09 de noviembre de 2016). Licorera del Cauca lanza campaña de responsabilidad social con el medio ambiente. Obtenido de <https://periodicolaultima.com/2016/11/09/licorera-del-cauca-lanza-campana-de-responsabilidad-social-con-el-medio-ambiente/>
- Industria Licorera del Cauca. (09 de noviembre de 2016). Licorera del Cauca lanza campaña de responsabilidad social con el medio ambiente. Obtenido de <https://periodicolaultima.com/2016/11/09/licorera-del-cauca-lanza-campana-de-responsabilidad-social-con-el-medio-ambiente/>

- Industria Licorera del Cauca. (2019). *Informe de Gestión*. Popayán, Cauca.
- Industria Licorera del Cauca. (2020). *Plan anual de seguridad y salud en el trabajo*. Popayán.
- Industria Licorera del Cauca. (2021). Productos ILC. Obtenido de <https://ilcauca.com/productos/aguardiente-caucano-tradicional>
- Isaza, M. (2018). Proyecto “Antioqueño Antioqueño” Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia Manuela Isaza Cardona.
- Joya, M., & Afanador, J. (2013). Oportunidades y retos para Diageo con la firma del TLC Colombia- Unión Europea. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/4850>
- Kalmanovitz, S. (2004). La idea federal en Colombia durante el siglo XIX.
- Kumar, V. (2010). Customer Relationship Management. In Wiley International Encyclopedia of Marketing. John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem01015>
- León, F. (2013). La reestructuración empresarial como solución de la insolvencia - Dialnet. 75–98. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4469001>
- Matallana, Lady, & Rivera, M. (2020). Retos empresariales tras el Coronavirus COVID-19. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24668>
- Mittal, V., Han, K., Lee, J. Y., & Sridhar, S. (2021). Improving Business-to-Business Customer Satisfaction Programs: Assessment of Asymmetry, Heterogeneity, and Financial Impact. *Journal of Marketing Research*, 58(4), 615–643. <https://doi.org/10.1177/00222437211013781>
- Montaña, F. (2012). El Empoderamiento como Herramienta de Desarrollo del Talento Humano en las Organizaciones. Universidad EAN. <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/1986>
- Morales, F. (2016). Monopolio rentístico de licores destilados en Colombia versus el principio de trato nacional consagrado en el acuerdo GATT desde el año 2000 al 2015. <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/bitstream/>



- handle/20.500.12746/3023/Morales\_Lozano\_Freud\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Moreno Torres, A. (2010). POLÍTICA EN AMÉRICA LATINA: Estado, ciudadanía, modernización, cultura e ideas políticas. *Revista Encrucijada Americana*.
- Nájjar Martínez, A. I. (enero -junio de 2006). Apertura económica en Colombia y el sector externo (1990 -2004). *Revista Apuntes del CENES*, 26(41), 77-98. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4795/479548748004.pdf>
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. (2020). El mercado de las bebidas alcohólicas en Colombia. Bogotá: ICEX España Exportación e Inversiones, E.P.E., M.P.
- Ostau de Lafont de León, F. R. (2017). La libertad sindical en el mundo del trabajo en Colombia. Bogotá: Universidad Católica de Colombia.
- Otálora, J. C., Espinosa, C., Lugo, C., Ramírez, M., Rodríguez, J., Carrillo, M., Montaña, C., Dorado, D., & Campo, J. (2020). Estudios Económicos Sectoriales - Caracterización del mercado de licores en Colombia: evidencia para el periodo 2016 -2019.
- Panadés, J. (2012). Tasa impositiva única y cumplimiento fiscal. *Revista de economía*. 79.
- Pérez, D. (2017). Historia del Banco de la República. Crisis del 1999. In Avella Gómez, M. (2007). “El encaje bancario en Colombia. Perspectiva general”, en Borradores de Economía, núm. 470, Banco de la República, Bogotá. Banco de la República de Colombia. <https://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/7004>
- Pinzón Montenero, C. D., & Giraldo López, M. P. (2020). Innovación en la industria licorera colombiana en tiempos de pandemia. *Fundación universitaria Católica Lumen Gentium*, 1-24. Obtenido de [https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2050/INNOVACION\\_INDUSTRIA\\_LICORERA\\_COLOMBIANA\\_TIEMPOS\\_PANDEMIA.pdf?Sequence=1&isallowed=y](https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2050/INNOVACION_INDUSTRIA_LICORERA_COLOMBIANA_TIEMPOS_PANDEMIA.pdf?Sequence=1&isallowed=y)
- Quevedo, L. F. (2019). Aproximación crítica a la teoría económica propuesta por Schumpeter. *Revista Investigación y Negocios*, 12(20), 57-62.

- Quispe, L., & Rojas, S. (2021). La fidelización de clientes y calidad organizacional en Latinoamérica en los últimos 10 años: una revisión de la literatura científica. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/25872>
- Rivas C, Y. C. (2010). A industria del aguardiente en Venezuela durante el siglo XVIII: producción, control y represión. *Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales*, 166.
- Rodríguez, J. J. V., Rubiano, M. G., Aponte, C. F., Bustamante, M. C. A., Jaramillo, J. Á., González, E. Q., González, E. J. C., Jaramillo, V. A., & Vélez, M. A. G. (2020). Aspects of organizational culture and its relation to the organizational change disposition. *Suma Psicológica*, 27(1), 52–61. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2020.v27.n1.7>
- Rodríguez, L., & Gutiérrez, R. (2019). Estudio prospectivo de escenarios de la tecnología en el trabajo en Colombia al 2050. <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/2453/2511>
- Romero Ibarra, M. E. (2003). La historia empresarial. *Historia Mexicana*, 52(3), 806-829.
- Sánchez Peña, M. (2019-06-08.). Análisis crítico del régimen del monopolio de licores destilados en Colombia. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2019.
- Silva, A. (2007). Determinantes de la innovación en la empresa. *Revista ANALES de la Universidad Metropolitana*, 53-71.
- Sonneveld de Prado, A. (25 de noviembre de 2020). Estudio de mercado. El mercado de las bebidas alcohólicas en Colombia 2020. (I. E. Inversiones, Ed.) España exportación e inversiones , 79. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/sectores/bebidas/documentos/estudio-mercado-bebidas-alcoholicas-colombia-2020-doc2020866356.html>
- Vasquez, A. E. (2020). El *customer relationship management* para la fidelización de clientes, una revisión de la literatura científica (Trabajo de investigación). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de <https://hdl.handle.net/11537/25932>

- Vilariño Corella, C. M., & Rodrigo Ricardo, J. E. (octubre-diciembre de 2007). Las Estrategias Competitivas: lo esencial para la Gestión Estratégica, 13(4), 1-13. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517998002.pdf>
- Zapata, J. G.; Silva, B. & Molina, M. (2020). Asesoría sobre el monopolio rentístico de licores en el departamento del Chocó. Informe final. Bogotá: Fedesarrollo, diciembre, 55 p.
- Zuleta J, L. A., & Jaramillo G., L. (10 de 2000). *Fedesarrollo*. Obtenido de FEDESARROLLO: <http://hdl.handle.net/11445/986>

La evolución histórica de Colombia ha sido impulsada desde diferentes sectores socioeconómicos, entre los que se destaca la industria de licores por su capacidad de adaptación, incorporado habilidades, recursos, tecnología e innovación para alcanzar ventajas competitivas con las que hoy por hoy, son su apuesta productiva a nivel nacional e internacional.

A través de cuatro 4 capítulos, este libro toma como referencia el liderazgo empresarial de las industrias de licores en los departamentos, haciendo hincapié en el caso de la Industria Licorera del Cauca. Se analiza con ello, la evolución y estilos de dirección que se han articulado con la administración pública del departamento del Cauca.

En ese sentido, desarrolla lecciones para la solución de problemas recurrentes en el contexto colombiano y caucano, con los que empresarios podrían extrapolarlo, incluso a otros sectores económicos. Igualmente, pretender ser una contribución en la creación y formación de nuevos aprendizajes basados en contextos propios de las organizaciones, de tal forma que conlleve al éxito de las mismas.

Es decir, brinda la posibilidad de adentrarse en situaciones reales, dándole la importancia requerida a la apropiación de sectores como lo es el de licores en Colombia, por ser este, un gran orgullo regional de sus departamentos, y de manera particular, resaltar el compromiso asumido por la industria Licorera del departamento del Cauca, como caso principal del libro, destacando el sentido de pertenencia de la organización, que ha dejado en alto, el buen nombre de la región Caucana.



FUNDACIÓN  
UNIVERSITARIA  
DE POPAYÁN

**Trabajo de Investigación**  
**Fundación Universitaria de Popayán**

ISBN: 978-958-722-621-8