**EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA**

**PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2020**

**“NECTAR Y SANTAFE DEJANDO HUELLA EN COLOMBIA Y EN EL MUNDO 2016-2020”**

**Bogotá, D.C, carrera 36 No. 10-95 Cota, Cundinamarca, Km 3,8 Autopista Medellín**

**Bogotá, D.C., 12 de septiembre de 2016.**

**JUNTA DIRECTIVA**

Jorge E Rey Angel Gobernador de Cundinamarca

Nicolás Garcia Bustos Jefe de Gabinete

Jorge Luis Trujillo Alfaro Secretario de Hacienda

Diego Johani Escobar Guinea Secretario de Salud

**DIRECTIVOS**

Jorge Enrique Machuca López Gerente General

Jeimmy Villamil Buitrago Jefe Oficina Asesora de Jurídica

Héctor H. Villamil Bolívar Jefe Oficina Asesora de Planeación y Sistemas

Saira Guzmán Marmolejo Jefe Oficina de Control Interno

Humberto Segura Jefe Oficina de Control Interno Disciplinario

Badúa Cuella Yaver Jefe Oficina de Gestión Contractual

Juan Pablo Ospina Guerra Subgerente Administrativo

Marcela A. Zamora Espejo Subgerenta Técnica

Natalia Henao Madrigal Subgerenta Comercial

Alvaro Bernal Parra Subgerente de Talento Humano

Luz Miryam Rincón Sotelo Subgerenta Financiera

CONTENIDO

[PRESENTACIÓN 5](#_Toc457240528)

[1. REFERENTES CORPORATIVOS 6](#_Toc457240529)

[1.1. MISIÓN 6](#_Toc457240530)

[1.2. VISIÓN 6](#_Toc457240531)

[1.3 PRINCIPIOS Y VALORES 7](#_Toc457240532)

[2. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO 8](#_Toc457240533)

[3. ARMONIZACIÓN CON EL PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL “UNIDOS PODEMOS MAS” 9](#_Toc457240534)

[4. OBJETIVO ESTRATEGICO 10](#_Toc457240535)

[5.- EJES ESTRATEGICOS 12](#_Toc457240536)

[EJE ESTRATÉGICO No. 1 – AUMENTAR EL MERCADO DE CUNDINAMARCA 12](#_Toc457240537)

[EJE ESTRATÉGICO No. 2- ABRIR MERCADO EN FRONTERAS A NIVEL NACIONAL 14](#_Toc457240538)

[EJE ESTRATÉGICO No. 3- INTRODUCIR LOS PRODUCTOS NECTAR Y SANTAFE EN EL CANAL INTERNACIONAL 17](#_Toc457240539)

[EJE ESTRATÉGICO No. 4- REINGENIERÍA E INNOVACIÓN 20](#_Toc457240540)

[EJE ESTRATÉGICO No. 5- RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL 25](#_Toc457240541)

[EJE ESTRATÉGICO No. 6- PROMOCIÓN DEL CAPITAL HUMANO 28](#_Toc457240542)

[EJE ESTRATÉGICO No. 7- APOYO A LA MISIÓN INSTITUCIONAL 29](#_Toc457240543)

[6. PLAN FINANCIERO 39](#_Toc457240544)

[6.1. SITUACIÓN MACROECONÓMICA 39](#_Toc457240545)

[6.2. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA EN EL PAIS 43](#_Toc457240546)

[6.3. COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA 48](#_Toc457240547)

[6.4 METODOLOGÍA DE PROYECCIÓN 57](#_Toc457240548)

[6.5. PROYECCIONES 59](#_Toc457240549)

[6.6. FUENTES DE FINANCIACIÓN 61](#_Toc457240550)

[7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN 62](#_Toc457240551)

[ANEXOS: 64](#_Toc457240552)

[BIBLIOGRAFIA 64](#_Toc457240553)



### PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico “NECTAR Y SANTAFE DEJANDO HUELLA EN COLOMBIA Y EN EL MUNDO 2016-2020”, señala a la administración el direccionamiento de la gestión para aprovechar las ventajas competitivas que le ofrece el entorno Bogotá – Cundinamarca, hacer frente a los retos del mercado nacional e internacional, utilizar los recursos de manera eficiente y llegar con los productos Nectar y Santafe y la firma Empresa de Licores de Cundinamarca de la manera más adecuada para satisfacer los gustos de los clientes, con el fin de obtener recursos para apoyar el financiamiento del sector social del Departamento, preferentemente de la salud y educación de la población cundinamarquesa.

El Plan Estratégico se fundamenta en la misión y la visión de la ELC, para señalar y desarrollar los ejes estratégicos del Plan, así como los programas y proyectos que forman parte, todos en conjunto se constituyen en la guía para la formulación y ejecución de los presupuestos y planes de acción anual.

El Objetivo estratégico del Plan es crecer en forma sostenida y rentable mediante el incremento de las utilidades netas de la ELC en 5% anual y del impuesto al consumo en 7%, a partir de la credibilidad de nuestros productos y contribuir a la financiación del sector social de Cundinamarca. Estas metas resultan del análisis del comportamiento histórico de las ventas, del difícil momento que reporta el sector de los licores nacionales en Colombia y del estudio y determinación de las principales variables macroeconómicas efectuadas en el capítulo sexto, relacionado con el análisis financiero. Esto implica una serie de elementos, de una parte el compromiso de todos los servidores públicos de la empresa por hacer una gestión efectiva que bajo el cumplimiento de los preceptos legales y con altos estándares de calidad y eficiencia, conlleve a la consecución de unos resultados esperados, medibles y claramente identificados y de otra parte, que la ELC debe trabajar por el reconocimiento del nombre de la empresa y de sus marcas, a la par con la calidad y la satisfacción del gusto de los clientes afianzando la credibilidad por nuestros productos, tanto en a nivel departamental como nacional e internacional.

En este contexto, el aumento de las ventas y el manejo de una estructura de costos eficiente conllevarán a una mayor transferencia de recursos para el Departamento, tanto por el impuesto al consumo como el correspondiente a la utilidad neta que genera la gestión comercial y operativa de la empresa. De esta forma, la finalidad de la administración es hacer de la ELC un negocio rentable en el marco de la legalidad, la ética, la eficiencia, la sostenibilidad, el apoyo al control del monopolio y los principios que sostienen el marco de la Responsabilidad Social Empresarial.

El Plan Estratégico de la Empresa se armoniza con los ejes estratégicos y objetivos del Plan de Desarrollo Departamental “*Unidos Podemos Más, 2016 – 2019*”: Cundinamarca 2036, Tejido Social, Competitividad Sostenible e Integración y Gobernanza, toda vez que la ELC también fija dentro de sus objetivos un desarrollo armónico, competitivo y sostenido en el largo plazo, basado en el talento humano, el fortalecimiento del capital humano, el liderazgo con el buen ejemplo de ética y trabajo, la actualización de sus procesos, la modernización de su infraestructura, tanto física como tecnológica, reconoce y proyecta prácticas de responsabilidad social empresarial, atiende y estudia permanentemente las dinámicas de los mercados y de su reglamentación y en consecuencia, proyecta dinámicas de gestión que atiendan los gustos de los consumidores, saquen provecho de la innovación de sus productos, de las redes y de las oportunidades que ofrece un proceso abierto, transparente e incluyente del mercado.

### 1. REFERENTES CORPORATIVOS

### 1.1. MISIÓN

Es una empresa industrial y comercial del departamento, que produce y vende licores, alcoholes y sus derivados bajo estándares de calidad y satisfaciendo el gusto de nuestros clientes, para generar recursos que contribuyan a la financiación de los sectores sociales de salud y educación de la población cundinamarquesa.

### 

### 1.2. VISIÓN

Ser una de las primeras licoreras certificadas con buenas prácticas de manufactura en el país, con las instalaciones más modernas y automatizadas, que le permita competitividad, satisfacción total del gusto y expectativas de nuestros clientes, crecimiento en la producción y comercialización de licores, alcoholes y sus derivados, para la generación de más recursos para la salud y educación del departamento, confirmando las marcas Néctar y Santafé y la Empresa de Licores de Cundinamarca como las más reconocidas en el sector licorero en el país.

### 1.3 PRINCIPIOS Y VALORES

La Empresa de Licores de Cundinamarca cumple los principios constitucionales y los establecidos en el Plan Departamental de Desarrollo “Unidos podemos más” y los hace vivenciales para consolidar la familia Nectar y Santafe: proveedores, servidores públicos, distribuidores y consumidores entre otros.

De acuerdo con el art 209 de la Constitución Política de Colombia, la ELC fundamenta su Plan Estratégico en los principios de:

Igualdad, Moralidad, Eficacia, Economía, Celeridad, Imparcialidad y Publicidad.

Igualmente, conforme al Plan de Desarrollo Departamental “Unidos podemos más”, se constituyen en principios rectores de la formulación, ejecución y seguimiento del Plan Estratégico de la ELC, los siguientes:

La confianza y la participación ciudadana

La coherencia y la congruencia

La calidad de las decisiones

El hacer más con menos

En complemento y conforme al Código de Buen Gobierno y Código de Ética de la Empresa de Licores de Cundinamarca, también se incorporan como principios y valores orientadores de las actuaciones de los servidores públicos de la ELC y de la ejecución del Plan Estratégico, los siguientes:

Respeto, compromiso, responsabilidad, honestidad, transparencia, comunicación, trabajo en equipo y compañerismo.



En este sentido, el cumplimiento de los principios construidos colectivamente en el Código de Ética y Buen Gobierno de la Empresa de Licores de Cundinamarca, se constituyen en el núcleo para que a la par se cumplan los establecidos constitucionalmente, no porque sean los únicos, sino porque además se constituyen en referente de obligatorio ejercicio, en cada una de las acciones que desempeñen los servidores públicos.

Así mismo, el quehacer público diario con principios y valores, conlleva a una gestión caracterizada por generación de confianza y participación ciudadana, por ser coherente y congruente, a implementar decisiones con calidad y por consiguiente hacer más con menos.

En efecto, la igualdad, la moralidad, la imparcialidad, la publicidad, el respeto, la honestidad, la transparencia y la comunicación sistemática de los procesos, la gestión y los resultados generan confianza y se constituyen en motor de promoción de la participación ciudadana, en nuestro caso específico, del acercamiento de los proveedores, de los clientes y distribuidores y demás grupos de interés de la empresa.

Así mismo, la planeación, la eficacia, la economía, la celeridad, el compromiso y el trabajo en equipo son el reflejo de coherencia y congruencia, entre lo que se piensa, se dice y se ejecuta.

En el mismo sentido, la calidad de las decisiones resulta de planear y prever escenarios en forma estratégica, racional, implementando técnicas y herramientas propias de las ciencias pero sensibilizadas y orientadas a seres humanos, así, es posible analizar las acciones que permitan el cierre de brechas y luego, conducir recursos en forma meritoria hacia las ejecutorias agendadas, con programas de seguimiento que mitiguen la desviación de tiempos y resultados.

Todo lo anterior conduce en forma natural a ser eficaces, económicos, eficientes, a respetar los bienes públicos y por supuesto, a obtener resultados óptimos con celeridad, en general, a ser consistentes con uno de los principios de la administración departamental, el hacer más con menos.

### 2. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO



La estructura del Plan Estratégico 2016-2020 articula todos los elementos necesarios para conducir a la Empresa de Licores de Cundinamarca, durante los próximos cuatro años, con acciones, metas, presupuestos, procesos y responsables en forma concreta, que le garanticen sostenibilidad, crecimiento y significado frente a la calidad de sus productos, el gusto de sus clientes por los productos de la ELC y el aporte a la financiación de la salud y educación de los cundinamarqueses.

Así las cosas, la estructura inicia por plantear la formulación estratégica que inicia por darle un nombre al plan estratégico, el cual se construyó colectivamente y fue sometido al escrutinio de todos los servidores públicos de la empresa, igualmente vincula una misión como su deber ser, una visión como el sueño anhelado de todos los grupos de interés y cierra con la determinación de los principios y valores que deben guiar todas las acciones de la empresas. Este último elemento es fundamental para construir cultura organizacional, entendida como la búsqueda de un conjunto de comportamientos individuales y colectivos deseados y necesarios para el crecimiento.

La estructura prosigue con la definición de un objetivo estratégico que describe el resultado concreto de obtener una utilidad neta igual o superior en 5% a la de cada vigencia fiscal anterior y en el mismo sentido, lograr un crecimiento del 7% anual en el impuesto al consumo. Este objetivo es complejo de lograr, por todas las amenazas y debilidades que reporta la ELC, pero se constituyen en reto para que al unísono trabajemos por el Departamento, por sus políticas y aporte al desarrollo de sus habitantes.

Para lograr el objetivo estratégico se han planteado siete (7) ejes estratégicos, cada uno de los cuales se compone de programas y estos a su vez de proyectos concretos. El detalle de los mismos se presenta en una matriz anexa al presente Plan Estratégico y se constituye en fuente del Plan Anual de Acción para cada una de las cuatro vigencias fiscales. Este último Plan, recoge los planes operativos de las áreas el que desarrolla por cada uno de los proyectos las actividades prioritarias, su programación y responsable de su ejecución.

De esta forma, con Plan Estratégico, Plan de Acción Anual y Planes Operativos por áreas, se conduce a la acción concreta, a la planeación financiera y la asignación de recursos en procura de resultados esperados. Se proyecta una estructura armonizada entre planes, programas y proyectos con el presupuesto de la actual vigencia fiscal y se sientan las bases para la elaboración y aprobación de los presupuestos de las vigencias 2017-2019.

El contexto de la estructura del Plan Estratégico 2016-2020 se complementa con la fase de seguimiento y evaluación, implementando instrumentos de consolidación de la información, estadísticas y registros desde las diferentes áreas y responsables, la consolidación y análisis por parte de la Oficina de Planeación y Sistemas, de la Oficina de control Interno y en general del Comité Directivo de la ELC, que posibiliten la toma de decisiones con calidad y oportunidad para reforzar aquellos temas que reclamen por su apoyo y en últimas, para cumplir con los reportes que debe entregar la empresa a los órganos de control, a su Junta Directiva, al Departamento, a los clientes y a la comunidad en general.

Es claro que el proceso se vuelve sistemático, flexible y participativo, pues ya en marcha no hay un principio y fin, sino que por el contrario, en un plano transversal se presentan simultáneamente actividades de diferentes procesos y niveles, y todas en su conjunto se integran alrededor de una visión compartida, de la generación de una cultura organizacional compuesta por modelos mentales deseados institucionalmente y no aleatorios, el trabajo en equipo para armonizar esfuerzos y concretar resultados, con enfoque sistémico donde todas las partes de la estructura interesan y realizan un aporte significativo y por último, que la Empresa de Licores de Cundinamarca implemente un modelo de aprendizaje organizacional permanente, que la lleve a la disciplina en la ejecución y mejora de sus planes, procesos y conocimientos, a la mejora en la gestión informática y documental y se proyecte en el corto plazo, a la competitividad en la apertura de mercados a nivel nacional e internacional y del que exigirá el cumplimiento de las BPM según el Decreto 1686 de 2012, la eliminación del monopolio rentístico de licores y la reingeniería e innovación que clama en sus procesos industriales y comerciales.

### 3. ARMONIZACIÓN CON EL PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL “UNIDOS PODEMOS MAS”



### 4. OBJETIVO ESTRATEGICO



El objetivo estratégico se fundamentará en dos grandes componentes: a) Una estructura de costos y gastos eficiente y austera, b) el , las cuales se reflejarán en los ingresos monetarios.

El seguimiento a la presente meta se realizará mediante los siguientes indicadores:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **METAS DE IMPACTO** | | | |
| **META** | **NOMBRE DEL INDICADOR** | **INDICADOR DE BASE 2015 / millones** | **INDICADOR META 2019 / millones** |
| Incrementar anualmente la transferencia por impuesto unificado al consumo en 7% | ((Impuesto transferido año n/ Impuesto transferido en n-1) -1)\*100 | 149.295 | 195.695 |
| Incrementar anualmente la utilidad neta en un 5%. | ((Utilidad neta ELC año n / Utilidad neta en n-1) -1)\*100 | 17.358 | 21.099 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **METAS DE RESULTADO** | | | |
| **META** | **NOMBRE DEL INDICADOR** | **INDICADOR DE BASE 2015**  **millones** | **INDICADOR META 2019**  **millones** |
| Incrementar las ventas anualmente en promedio 5% de unidades convertidas a 750 ml. | ((Unidades vendidas año n/ Ud vendidas en n-1) -1)\*100 | 19,8 | 24,2 |
| Incrementar las ventas anualmente de alcohol en 24% en unidades convertidas a litros | ((Unidades vendidas año n/ Ud vendidas en n-1) -1)\*100 | 0,535 | 1,27 |
| Reducir los gastos generales en 5% durante 2017-2019 | ((gastos generales año n/ Costos de en n-1) -1)\*100 | 21.310\* | 20.260 |

**\***Indicador base 2016, para referencia es equivalente a una reducción anual del 1,7%

El logro de estas metas se fundamentará en la ejecución de los ejes estratégicos.

### 5.- EJES ESTRATEGICOS

### EJE ESTRATÉGICO No. 1 – AUMENTAR EL MERCADO DE CUNDINAMARCA

**Objetivo:** Lograr que los productos Néctar y Santafé tengan una participación mayoritaria en los mercados de bebidas alcohólicas en todos los municipios de Cundinamarca.

El principal desafío que tiene la empresa para aumentar el mercado en Cundinamarca es la de captar la atención del cliente y generar emociones en torno a la cundinamarquesidad que incrementen el nivel de recordación de los productos Nectar y Santafe y lo lleven a preferir, por gusto, calidad y pecio, nuestros productos.

Para responder al presente reto, la ELC plantea el desarrollo de los siguientes programas:

| **EJE ESTRATÉGICO No. 1 – AUMENTAR EL MERCADO DE CUNDINAMARCA  (Und convertidas a 750 ml. Millones)** | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PROGRAMAS** | **NOMBRE DEL INDICADOR** | **INDICADOR DE BASE 2015** | **META 2016** | **META 2017** | **META 2018** | **INDICADOR META 2019** |
| 1.1 Cundinamarca cree en sus productos Nectar y Santafe y proyecta incrementar sus ventas en un 15% en el cuatrienio. (millones Uds) | ((# de Uds vendidas 2019 en C/marca / # Uds ventas en C/marca en 2015) -1) \*100 | 3,75 | 3.87 | 3.99 | 4.1 | 4.3 |
|
| 1.2 Nectar y Santafe líderes en consumo en la capital colombiana incrementará las ventas en 1.25 millones de nuevas uds, o 9% en el cuatrienio. (millones uds). | ((# de Uds vendidas 2019 en Bogotá / # Uds ventas en Bogotá en 2015) -1) \*100 | 13.9 | 15.3 | 15.7 | 16.1 | 16.7 |
|
| 1.3. Sub total Programa de producción: Ejecutar y controlar el programa de producción de aguardiente y ron para el Departamento de Cundinamarca | ((# de uds producidas en 2019 / # de unidades producidas en 2015) -1) \*100 | 14.7 | 19.8 | 20.3 | 21.0 | 21.6 |
|

### EJE ESTRATÉGICO No. 2- ABRIR MERCADO EN FRONTERAS A NIVEL NACIONAL

Objetivo: Llevar los productos Néctar y Santafé, patrimonio cundinamarqués, a las fronteras colombianas.

Los productos Nectar y Santafe, por su calidad y reconocimiento, deben llegar a los departamentos fronteras y confirmar el crecimiento en su cobertura y posicionamiento a nivel nacional.



Para responder al presente reto, la ELC plantea el desarrollo de los siguientes programas:

| **EJE ESTRATÉGICO No. 2 – : ABRIR MERCADOS EN FRONTERAS A NIVEL NACIONAL**  **(Und convertidas a 750 ml. Millones)** | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PROGRAMAS** | **NOMBRE DEL INDICADOR** | **INDICADOR DE BASE 2015** | **META 2016** | **META 2017** | **META 2018** | **INDICADOR META 2019** |
| 2.1 Apertura de nuevos distribuidores nacionales y/o suscripción de convenios con nuevos departamentos | ((# de ventas realizadas en año 2019 / # de ventas realizadas en 2015) -1) \*100 | 0 | Un nuevo departamento de distribución incrementando 50000 unidades | Un nuevo departamento de distribución incrementando 100000 unidades | Dos nuevos departamentos de distribución incrementando 300000 unidades | Un nuevo departamento de distribución incrementando 50000 unidades. Meta Total ventas uds: 0.5 millones. |
|
| 2.2 Fortalecimiento, apoyo y seguimiento a los distribuidores actuales. | ((# de ventas realizadas en año 2019 / # de ventas realizadas en 2015) -1) \*100 | 1,9 | 1.9 | 1.96 | 2.0 | 2,1 |
| 2.3. Subtotal Programa de producción: Ejecutar y controlar el programa de producción de aguardientes para otros departamentos y las fronteras Colombianas | ((# de uds producidas en 2019 / # de unidades producidas en 2015) -1) \*100 |  | 1.95 | 2,04 | 2.15 | 2.25 |

### EJE ESTRATÉGICO No. 3- INTRODUCIR LOS PRODUCTOS NECTAR Y SANTAFE EN EL CANAL INTERNACIONAL

**Objetivo:** Generar espacios de colombianiedad en el exterior con los productos Néctar y Santafé, aprovechando las colonias para expandir las oportunidades de negocios a nivel internacional.



Para responder al presente reto, la ELC plantea el desarrollo de los siguientes programas:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **EJE ESTRATÉGICO No. 3 – : INTRODUCIR LOS PRODUCTOS NECTAR Y SANTAFE EN EL CANAL INTERNACIONAL** | | | | | | |
| **PROGRAMAS** | **NOMBRE DEL INDICADOR** | **INDICADOR DE BASE 2015** | **META 2016** | **META 2017** | **META 2018** | **INDICADOR META 2019** |
| 3.1 La ELC exporta productos Nectar y Santafe | ((# de ventas realizadas en año 2019 / # de ventas realizadas en 2015) -1) \*100 | 0 | Nuevos mercados 0,25 millones de unds | 0.45 millón de unds | 0,7 millón de unds | 1 millón de unds. |
|
| 3.2. Subtotal Programa de produccion: Ejecutar y controlar el programa de produccion de aguardientes para otros departamentos y las fronteras Colombianas | ((# de uds producidas en 2019 / # de unidades producidas en 2015) -1) \*100 | 0 | Producir 0,77 millones de uds | Producir 0,89 millones de uds | Producir 1,03 millones de uds | Producir 1,1, millones de uds.  Total nuevas uds producidas a 2019: 3.79 millones |

### EJE ESTRATÉGICO No. 4- REINGENIERÍA E INNOVACIÓN

Objetivo: Cambiar para mejorar, competir y crecer en el mercado de las bebidas alcohólicas, alcohol y sus derivados cuyo fin básico es aumentar las transferencias al Departamento por vía de impuesto al consumo y de la utilidad.

Este Eje incorpora una serie de programas relativos a la proactividad del talento humano para sacar ventaja de las modernas instalaciones de la ELC en Cota y su posibilidad de diversificar productos y servicios, la revisión del ciclo de vida de los productos, la reorganización institucional para la efectividad y la disminución de costos y gastos, el conocimiento del negocio, de los distribuidores y en general una serie de estrategias para incrementar las utilidades netas de la ELC.

El desarrollo del eje se puede apreciar en el gráfico siguiente:





….



Para responder al presente reto, la ELC plantea el desarrollo de los siguientes programas:

| **EJE ESTRATÉGICO No. 4 – : REINGENIERÍA E INNOVACIÓN** | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PROGRAMAS** | **NOMBRE DEL INDICADOR** | **INDICADOR DE BASE 2015** | **META 2016** | **META 2017** | **META 2018** | **INDICADOR META 2019** |
| 4.1 Estudio de mercado Nacional | Un estudio de mercado |  | Un estudio de mercado | Reingeniería de productos | Lanzamiento de un nuevo producto | Lanzamiento de un segundo nuevo producto |
|
| 4.2 Modernización de las Marcas | No pautas web /No. pautas programadas |  | Campaña de lanzamiento de la nueva sede de la ELC | Pautar en 20 páginas web | Pautar en 20 páginas web | Pautar en 20 páginas web |
| 4.3 Estrategia Digital Modernización de las marcas | No personas con interacción /No personas programadas |  | Nuevos nichos de consumidores jóvenes | Fortalecer conceptos de brandlovers | Interacción de personas en canales digitales | Posicionamiento de marcas en canales digitales |
| 4.4 Interacción con clientes | No canales implementados /No canales programados |  | Implementar 2 canales de comunicación | Mejoramiento del uso de canales programados | Mejoramiento del uso de canales programados | Mejoramiento del uso de canales programados |
| 4.5 Conocimiento del negocio: clientes aprenden con Nectar y Santafe | No eventos realizados /No. eventos pogramados |  | Realizar un evento con clientes | Realizar tres eventos con clientes | Realizar tres eventos con clientes | Realizar tres eventos con clientes |
| 4.6. Certificación en calidad, por un consumo confiable y agradable | Certificación INVIMA actualizada | NA | Traslado operaciones a Cota | Certificación INVIMA e ISO 9001:2015 | Seguimiento | Recertificación ISO 9001 |
| 4.7. Actualización del sistema de información, para garantizar la transparencia y seguridad de la información | No adecuaciones realizadas /No. adecuaciones programadas | NA | Adecuación del SAP a las condiciones de Cota y mantenimiento del sistema de información | Mantenimiento del sistema de información | Mantenimiento del sistema de información | Mantenimiento del sistema de información |
| 4.8. Traslado de los bienes valorables ubicados en Bogotá hacia Cota | Vr bienes trasladados valorizables / Vr bienes valorizados |  | Traslado efectivo del 100% de los bienes valorizados |  |  |  |
| 4.9. Modernizacion planta y equipo | Modernización planta y equipo / Programación modernización |  | Implementación del 67% de instrumentación y 100% desminarilizadora | Implementación 33% instrumentación |  |  |

### EJE ESTRATÉGICO No. 5- RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

**Objetivo:** Aportar recursos al sector social, aprendizajes y oportunidades de crecimiento a la población cundinamarquesa, porque unidos podemos más.

Este eje incorpora novedosos programas relacionados con la visibilización de las transferencias de la ELC al Departamento, cuyo fin preferente es la salud y educación de los cundinamarqueses, también incluye campañas de cultura del consumo de bebidas alcohólicas en forma responsable, la posibilidad de ofrecer productos con bajo contenido alcohólico para quienes gustan de celebraciones en forma mesurada, el apoyo al deporte y por supuesto, el apoyo a la neutralidad ambiental.



Para responder al presente reto, la ELC plantea el desarrollo de los siguientes programas:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **EJE ESTRATÉGICO No. 5 – : RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL** | | | | | | |
| **PROGRAMAS** | **NOMBRE DEL INDICADOR** | **INDICADOR DE BASE 2015** | **META 2016** | **META 2017** | **META 2018** | **INDICADOR META 2019** |
| 5.1 Dar visibilidad a la contribución de la ELC a la salud y la educación del Departamento | No. publicaciones / No publicaciones programadas | NA | 2 publicaciones y/o menciones radiales | 2 publicaciones y/o menciones radiales | 2 publicaciones y/o menciones radiales | 2 publicaciones y/o menciones radiales |
|
| 5.2 Cultura del consumo de bebidas alcohólicas en forma responsable | Campaña de consumo responsable implementada | Campaña publicitaria implementada | Campaña consumo responsable | Campaña consumo responsable | Campaña consumo responsable | Campaña consumo responsable |
| 5.3 Lugares y Momentos de consumo tradicional: Cocteles, canelazo y carajillo. | No puntos de consumo tradicional / No puntos programados | NA | Tener un punto de consumo con arraigo tradicional de los productos de la ELC | Tener dos puntos de consumo con arraigo tradicional de los productos de la ELC | Tener tres puntos de consumo con arraigo tradicional de los productos de la ELC | Tener cinco puntos de consumo con arraigo tradicional de los productos de la ELC |
| 5.4 Apoyo al Deporte | No disciplinas patrocinadas /No. disciplinas programadas | Tres disciplinas deportivas patrocinadas permanentemente | Realizar el patrocinio en tres diferentes(3) disciplinas deportivas | Realizar el patrocinio en cuatro diferentes (4) disciplinas deportivas | Realizar el patrocinio en cinco diferentes (5) disciplinas deportivas | Realizar el patrocinio en seis diferentes (6) disciplinas deportivas |

### EJE ESTRATÉGICO No. 6- PROMOCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

**Objetivo:** Incentivar y patrocinar la formación de conocimiento, experiencias y bienestar alrededor de la producción y comercialización de bebidas alcohólicas, alcohol y sus derivados, el monopolio rentístico y los beneficios para la sociedad.



Este eje incorpora programa relacionados con la gestión de cultura organizacional, salud y seguridad en el trabajo y bienestar laboral, principalmente.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **EJE ESTRATÉGICO No. 6 – : PROMOCIÓN DEL CAPITAL HUMANO** | | | | | | |
| **PROGRAMAS** | **NOMBRE DEL INDICADOR** | **INDICADOR DE BASE 2015** | **META 2016** | **META 2017** | **META 2018** | **INDICADOR META 2019** |
| 6.1. Gestión de cultura organizacional | No evidnecias / No evidencia programadas | N.A | 2 evidencias documentales de aprendizajes organizacional | 5 evidencias documentales de aprendizajes organizacional | 5 evidencias documentales de aprendizajes organizacional | 5 evidencias documentales de aprendizajes organizacional |
|
| 6.2. Fortaleciendo el Talento Humano | Ejecución del programa de capacitación | Programa de capacitación | Programa de capacitación | Programa de capacitación | Programa de capacitación | Programa de capacitación |
| 6.3. Gerencia del Servicio | Ejecución del programa de gerencia de servicio | NA | Programa de gerencia de servicio | Programa de gerencia de servicio | Programa de gerencia de servicio | Programa de gerencia de servicio |
| 6.4. Colaboradores felices, seguros y saludables en la ELC | Ejecución programa de clima laboral | Diagnóstico | Ejecución programa de clima laboral | Ejecución programa de clima laboral | Ejecución programa de clima laboral | Ejecución programa de clima laboral |

### EJE ESTRATÉGICO No. 7- APOYO A LA MISIÓN INSTITUCIONAL

Objetivo: Dar soporte en personal, recursos financieros, administrativos, logístico, jurídico, informático y de control a las áreas misionales de la ELC, conforme a la normatividad vigente



**pa**

La ejecución de este eje estratégico se realiza a través de cada una de las subgerencias y oficinas líderes de los procesos estratégicos, de apoyo y de seguimiento y evaluación.

| **EJE ESTRATÉGICO No. 7 – : SOPORTE A LA MISIÓN INSTITUCIONAL** | | | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PROGRAMAS** | **NOMBRE DEL INDICADOR** | **INDICADOR DE BASE 2015** | **META 2016** | **META 2017** | **META 2018** | **INDICADOR META 2019** |
| 7.1. Planeación para lograr resultados óptimos | No acciones ejecutadas /No. acciones programadas | Sistema de Planeación y disposición informática 100% | 25 acciones de planeación y seguimiento y la disposición del 100% de la plataforma informática | 25 acciones de planeación y seguimiento y la disposición del 100% de la plataforma informática | 25 acciones de planeación y seguimiento y la disposición del 100% de la plataforma informática | 25 acciones de planeación y seguimiento y la disposición del 100% de la plataforma informática |
| 7.2. Talento Humano | No programas ejecutados /No.programas previstos | Programas en ejecución | Cumplir con los programas de nómina y prestaciones sociales, nómina de pensionados, subsidio de educación convencional, alimentación, préstamos convencionales, préstamos de vivienda, el fortalecimiento de la gran familia Nectar y Santafé, la reducción del ausentismo y Unidos mejorando el sistema SAP para la administración del personal. | Cumplir con los programas de nómina y prestaciones sociales, nómina de pensionados, subsidio de educación convencional, alimentación, préstamos convencionales, préstamos de vivienda, el fortalecimiento de la gran familia Nectar y Santafé, la reducción del ausentismo y Unidos mejorando el sistema SAP para la administración del personal. | Cumplir con los programas de nómina y prestaciones sociales, nómina de pensionados, subsidio de educación convencional, alimentación, préstamos convencionales, préstamos de vivienda, el fortalecimiento de la gran familia Nectar y Santafé, la reducción del ausentismo y Unidos mejorando el sistema SAP para la administración del personal. | Cumplir con los programas de nómina y prestaciones sociales, nómina de pensionados, subsidio de educación convencional, alimentación, préstamos convencionales, préstamos de vivienda, el fortalecimiento de la gran familia Nectar y Santafé, la reducción del ausentismo y Unidos mejorando el sistema SAP para la administración del personal. |
| 7.3. Subgerencia Técnica | Incremento de eficencia lograda / Incremento de eficiencia esperada |  | Aumentar la eficiencia mecanica de los equipos y maquinaria en 18% | Aumentar la eficiencia mecanica de los equipos y maquinaria en 18% | Aumentar la eficiencia mecanica de los equipos y maquinaria en 18% | Aumentar la eficiencia mecanica de los equipos y maquinaria en 18,7% |
| 7.4. Subgerencia Administrativa | No programas ejecutados /No.programas previstos | Programas en ejecución | Ejecutar los programas de gestión documental, gestión de la logística integral de bienes inmuebles y servicios, gestión de almacén, gestión sostenibles de los recursos físicos y gestión de adquisiciones y compras. | Ejecutar los programas de gestión documental, gestión de la logística integral de bienes inmuebles y servicios, gestión de almacén, gestión sostenibles de los recursos físicos y gestión de adquisiciones y compras. | Ejecutar los programas de gestión documental, gestión de la logística integral de bienes inmuebles y servicios, gestión de almacén, gestión sostenibles de los recursos físicos y gestión de adquisiciones y compras. | Ejecutar los programas de gestión documental, gestión de la logística integral de bienes inmuebles y servicios, gestión de almacén, gestión sostenibles de los recursos físicos y gestión de adquisiciones y compras. |
| 7.5. Oficina Jurídica | No programas ejecutados /No.programas previstos | Programas en ejecución | Efectuar los programas de representación y defensa jurídica de la ELC; el registro de marcas, patentes y licencias; asesorías jurídicas y defensa de las marcas | Efectuar los programas de representación y defensa jurídica de la ELC; el registro de marcas, patentes y licencias; asesorías jurídicas y defensa de las marcas | Efectuar los programas de representación y defensa jurídica de la ELC; el registro de marcas, patentes y licencias; asesorías jurídicas y defensa de las marcas | Efectuar los programas de representación y defensa jurídica de la ELC; el registro de marcas, patentes y licencias; asesorías jurídicas y defensa de las marcas |
| 7.6. Oficina de Gestión Contractual | No programas ejecutados /No. programas previstos | Programa de asesoría precontractual y proceso de selección de proveedores | Realizar los programas de asesoría etapa precontractual y realizar el proceso de selección y contratación de proveedores para la adquisición de bienes e implementar el servicio de administración base de datos de proveedores. | Realizar los programas de asesoría etapa precontractual y realizar el proceso de selección y contratación de proveedores para la adquisición de bienes y mantener el servicio de administración base de datos de proveedores. | Realizar los programas de asesoría etapa precontractual y realizar el proceso de selección y contratación de proveedores para la adquisición de bienes y mantener el servicio de administración base de datos de proveedores. | Realizar los programas de asesoría etapa precontractual y realizar el proceso de selección y contratación de proveedores para la adquisición de bienes y mantener el servicio de administración base de datos de proveedores. |
| 7.7. Las finanzas, fuente de recursos para el desarrollo de programas y proyectos | Reducción lograda en costos y gastos / Reducción programada | NA | Apoyar la reducción de costos y gastos en 5% y personal y pasivo pensional en 5%, mediante los estudios programados | Apoyar la reducción de costos y gastos en 5% y personal y pasivo pensional en 5%, mediante los estudios programados | Apoyar la reducción de costos y gastos en 5% y personal y pasivo pensional en 5%, mediante los estudios programados | Apoyar la reducción de costos y gastos en 5% y personal y pasivo pensional en 5%, mediante los estudios programados |

| **PROGRAMAS** | **NOMBRE DEL INDICADOR** | | **INDICADOR DE BASE 2015** | **META 2016** | **META 2017** | **META 2018** | **INDICADOR META 2019** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 7.8. OF CONTROL INTERNO  "Nectar y Santafe dejando huella hacia la mejora continua de la ELC" | | No programas ejecutados /No. programas previstos | Programas en ejecución | Ejecutar el Plan Anual de Auditorías, asesorar la gestión, evaluar el cumplimiento de los planes, promover el autocontrol, evaluar el mapa de riesgos de la ELC, prevenir sanciones y y/o requerimientos a la ELC y coordinar la formación de auditores internos de calidad. | Ejecutar el Plan Anual de Auditorías, asesorar la gestión, evaluar el cumplimiento de los planes, promover el autocontrol, evaluar el mapa de riesgos de la ELC, prevenir sanciones y y/o requerimientos a la ELC y coordinar la formación de auditores internos de calidad. | Ejecutar el Plan Anual de Auditorías, asesorar la gestión, evaluar el cumplimiento de los planes, promover el autocontrol, evaluar el mapa de riesgos de la ELC, prevenir sanciones y y/o requerimientos a la ELC y coordinar la formación de auditores internos de calidad. | Ejecutar el Plan Anual de Auditorías, asesorar la gestión, evaluar el cumplimiento de los planes, promover el autocontrol, evaluar el mapa de riesgos de la ELC, prevenir sanciones y y/o requerimientos a la ELC y coordinar la formación de auditores internos de calidad. |
| 7.9. Oficina de Control Disciplinario | | No programas ejecutados /No. programas previstos | NA | Implementar los programas de Todos trabajando con disciplina, Manos limpias por la ELC y No a la Adulteración de los productos Nectar y Santafé | Implementar los programas de Todos trabajando con disciplina, Manos limpias por la ELC y No a la Adulteración de los productos Nectar y Santafé | Implementar los programas de Todos trabajando con disciplina, Manos limpias por la ELC y No a la Adulteración de los productos Nectar y Santafé | Implementar los programas de Todos trabajando con disciplina, Manos limpias por la ELC y No a la Adulteración de los productos Nectar y Santafé |

### 6. PLAN FINANCIERO

### 6.1. SITUACIÓN MACROECONÓMICA

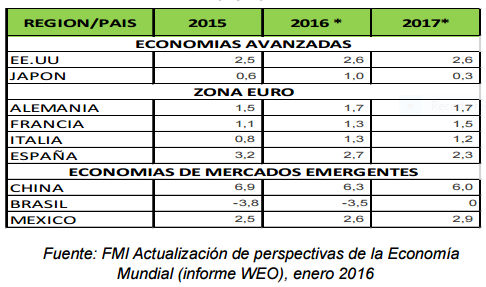
El análisis macroeconómico es importante porque permite comprender la situación actual del país y su tendencia, principalmente se debe tener en cuenta el comportamiento del crecimiento económico (PIB), la inflación, las tasas de interés y la tasa de cambio, variables que deben ser consideradas en el modelo de proyección financiera de mediano plazo de la ELC, el cual incluye los ingresos por ventas y los costos y gastos del período cuatrienal del Plan Estratégico, bajo el escenario de los supuestos económicos.

Se comparte el análisis del escenario económico del Plan de Desarrollo Departamental de Cundinamarca 2016-2020 “Unidos Podemos Más”, respecto a que la economía mundial en general disminuyó en 2015, muy pocas economías se afianzaron, “debido al desplome de los precios de las materias primas, el endurecimiento de las condiciones financieras, como el aumento de las tasas de interés y la caída de los mercados bursátiles y caída de los precios globales del petróleo, el cual en año 2015 bajo en un 34%, debido a la expectativa de que seguirá aumentando la producción por parte de los miembros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) en un contexto en el cual la producción mundial de petróleo continúa superando el consumo. A pesar de que aún generan más del 70% del crecimiento mundial, las economías de mercados emergentes y en desarrollo como China, Brasil, Rusia y México, entre otros, se desaceleraron drásticamente en el año 2015, variable que comenzó poco después del año 2010, de acuerdo al reporte de las perspectivas de economía mundial del FMI, esta desaceleración se debe al deterioro de las perspectivas de crecimiento en estas economías, a la flexibilización de los tipos de cambio, donde las depreciaciones elevan el costo de las salidas y a la contracción del diferencial previsto entre el crecimiento de las economías de mercados emergentes y el de las economías avanzadas, en tanto que estas últimas siguieron registrando una ligera recuperación, se prevé que aumentarán 0,2 puntos porcentuales en 2016, a 2,1%, y se mantendría sin cambios en 2017. La actividad global conserva el vigor en Estados Unidos, gracias a condiciones financieras que aún son favorables y al fortalecimiento del mercado de la vivienda y del trabajo; la fortaleza del dólar está lastrando la actividad manufacturera y el retroceso de los precios del petróleo está frenando la inversión en estructuras y equipos de minería. En la zona del euro, el fortalecimiento del consumo privado, estimulado por el abaratamiento del petróleo y las condiciones financieras favorables, está compensando el debilitamiento de las exportaciones netas.” (Plan de Desarrollo Departamental, 2016-2020, 148).

La Tabla No.1 ilustra el presente comparativo internacional.

Tabla No.1

Actualización de perspectivas de la economía mundial 2015-2017



Tomado de Plan de Desarrollo Departamental, 2016-2020, página 149, Tabla 25.

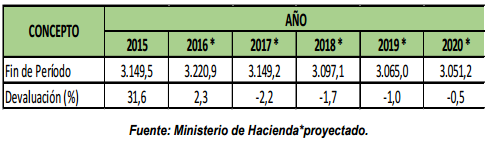
De acuerdo con las proyecciones del FMI el crecimiento en las economías avanzadas aumentaría levemente en 2016, con una tendencia de corto plazo a la estabilidad. España en la zona euro se proyecta como el de mayor crecimiento en 2016 pero con tendencia a la baja. En cambio, las economías de mercados emergentes y en desarrollo aumentarán, según los pronósticos, de 4% en 2015 a 4,3% y 4,7% en 2016 y 2017 respectivamente.

El pronóstico de Portafolio (17 de octubre de 2015), respecto a la incertidumbre de la economía colombiana en 2016 fue consecuente con las diferencias reportadas por el Gobierno y expertos, El Ministerio de Hacienda previó un crecimiento del PIB de 3,5%, en tanto que el Fondo Monetario apenas presentó un 2,8%, y el promedio de los analistas y los centros de investigaciones económicas lo ubicaron en 2,68%. Este contexto se presenta como consecuencia de los efectos económicos de 2015, tales como la volatilidad del dólar, los precios del petróleo, el aumento de la inflación, el ajuste en las tasas de interés y la desaceleración económica. Aún en primer semestre de 2016, algunos empresarios no tienen seguridad sobre si los supuestos utilizados en la elaboración de sus presupuestos del 2016 fueron los más acertados.

Un informe elaborado por Bancolombia en 2015, pronosticó que el crecimiento de 2016 será del 2,8% por ciento, el cual podría variar como consecuencia de la ejecución de proyectos de infraestructura, de la recuperación del precio del petróleo y de una esperada mejoría de las exportaciones.

Así las cosas, el Gobierno Nacional proyectó su desenvolvimiento fiscal en el marco de un entorno adverso, es decir, que la dependencia fiscal del petróleo en el país no se mantuvo y, por consiguiente, el presupuesto del 2016 se elaboró con base en el precio promedio del petróleo del 2015, es decir, en 55 dólares el barril. Igualmente, es previsible la reducción de la demanda de materias primas por parte de los países manufactureros, principalmente por el lento despegue de Estados Unidos, Europa y Japón y en el caso colombiano, por la situación recesiva de los países vecinos como Brasil y Venezuela. El comercio exterior tiene la esperanza en el efecto positivo de la devaluación del peso, el cual, en el presupuesto general de 2016, se trabajó con un precio promedio del dólar entre 2.750 y 2800 pesos (Portafolio, 17 de octubre de 2015), sin embargo, la proyección del Ministerio de Hacienda se aprecia más devaluacionista para 2016-2020, con una leve tendencia decreciente en dicho período (Tabla No.2).

Tabla No. 2 - Comportamiento Tasa representativa del mercado



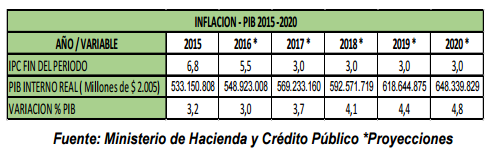
Tomado de Plan de Desarrollo Departamental, 2016-2020, página 149, Tabla 27.

Definitivamente, no se prevé que el sector minero ni energético sea el motor de la economía, bien por la incertidumbre de inversiones en exploración y por los efectos del fenómeno de “El Niño”, en cambio, si se espera que lo sea el sector de la infraestructura.

Efectivamente, el gobierno espera que el PIB de la construcción de edificaciones crezca entre el 6 y 8 por ciento en 2016, así mismo, que la construcción de las primeras concesiones viales de cuarta generación y en general, las obras civiles que emprenderá el gobierno sean el apalancamiento de la reactivación económica.

Por otra parte, desde el frente inflacionario, el Banco de la República con su reciente alza en las tasas de interés, busca controlar las expectativas en el costo de vida y lograr que el aumento del Índice de Precios al Consumidor (IPC) regrese en 2016 al rango meta (entre 2 y 4 por ciento).

Tabla No. 3 - Inflación en Colombia, 2015 - 2020



Tomado de Plan de Desarrollo Departamental, 2016-2020, página 149, Tabla 26.

La proyección sobre el IPC del Banco de la República se basa en que seguirán los efectos negativos del Fenómeno del Niño, el traspaso de la alta devaluación hacia los precios internos y la presencia de mayores incrementos en los precios de los alimentos y aumentos adicionales en la tasa de cambio, que podrían mantener la inflación en niveles altos en la primera mitad del 2016 como efectivamente se venido apreciando.

### 6.2. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA EN EL PAIS

La tendencia nacional del mercado de bebidas alcohólicas muestra cifras preocupantes respecto a la ELC en el largo plazo, se advierte como la evolución negativa del mercado de Rones y Aguardientes entre los años 1995 y 2013 (Fuente Asociación Colombiana de Empresas Licoreras), impacta sobre nuestros productos. De 154 millones de botellas convertidas a 750 c.c. vendidas en 1995, se pasa a 114 millones en el año 2013, con un decrecimiento del 26%. Lo anterior como repunte de la capacidad competitiva de la cerveza y la creciente importación de vinos y licores, pero no menos importante es el ingreso de nuevos actores económicamente fuertes, basta con citar la alianza entre Postobón y Heineken que van, en principio tras el 15% del mercado de la cerveza, abrirán una fábrica en Sesquilé - Cundinamarca para vender inicialmente la marca Heineken que es socia del grupo controlante de CCU de Chile, es de anotar que esta última firma comercializa otras bebidas alcohólicas de consumo masivo. Se está hablando de una inversión de US$400 millones en tres o cuatro años y que producirá tres millones de hectolitros de los 20 millones que es el mercado a hoy, es decir el 15% del volumen del mercado (Diario El Tiempo, miércoles 12 de noviembre 2014, pág. 1 Economía y Negocios). Por último en este contexto, lo constituye la presencia histórica de la adulteración y del contrabando, tanto en licores como en el negocio ilegal del alcohol por fuera de las rentas de la ELC.

El artículo de la revista Dinero, publicado el 20/10/2015 también ilustra la situación actual de la Industria Licorera desde la perspectiva de la Asociación Colombiana de Importadores de Licores - ACODIL.

En principio ACODIL reclama falta de competitividad por el contrabando y el marco normativo que restringe el mercado e impone tasas diferenciales de impuestos afectando a los licores mayores de 35º.

Durante la presentación del estudio en Bogotá, el exdirector del Departamento Nacional de Planeación (DNP) y líder de la investigación, Mauricio Santa María, apoya el libre mercado pues el monopolio ha dejado de ser un negocio rentable para algunos territorios.

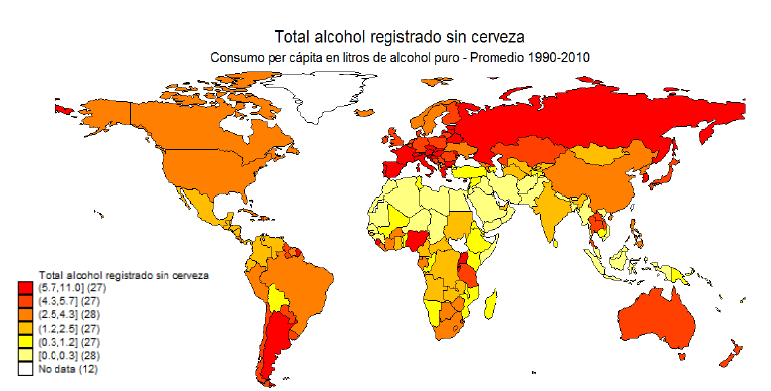
Sin embargo, ACODIL hace la distinción con la Fábrica de Licores de Antioquia (FLA), una dependencia adscrita a la Secretaría de Hacienda de ese departamento que registró una utilidad operacional de $232.000 millones en 2013, un monto superior al que registraron sus equivalentes en Cundinamarca ($12.500 millones) y Caldas ($4.900 millones).

Este argumento sirve para mostrar que a pesar de las dificultades comerciales para las bebidas alcohólicas, perdura la competitividad en aproximadamente 5 industrias licoreras oficiales del país, aunque con marcadas diferencias entre ellas y que su importancia radica principalmente en el control que se ejerce en materia de calidad e institucionalidad sobre insumos como el alcohol y bebidas alcohólicas, generando confianza para el usuario y transferencia de utilidades al Departamento, con el fin de financiar preferentemente los sectores sociales de salud y educación.

ACODIL se pregunta si ¿El problema es de consumo?, para luego ofrecer las siguientes cifras: el 95% de los licores que se consumen en Colombia son de origen nacional, mientras que el 5% son importados. En total se recaudan $1.4 billones en impuestos para la educación y la salud por cuenta de esta industria, que a su vez deja de recibir $370.000 millones al año por culpa del mercado negro.

El negocio ilegal abarca entre el 13 y el 30% del mercado total, lo que representa unos US$1.040 millones, sostiene ACODIL, y detalla que el 46% de esos licores son falsificados, el 37% de contrabando, el 6% son bebidas artesanales ilegales y el 11% restante adulteradas.

Uno de los análisis más interesantes que plantea esa organización es que entre 1990 y 2010 el consumo anual de alcohol en Colombia fue de 5,3 litros por persona, una cifra muy cercana al promedio mundial 6,02. Sin embargo, al excluir el consumo de cerveza - el producto con mayor participación en el mercado – “Colombia se ubica en uno de los grupos de países con menor consumo de alcohol per cápita”.



Con un porcentaje de consumo de entre 1,2 y 2,5 litros por persona al año,**el nivel del país incluso es comparado con naciones musulmanas que tienen restricciones para el consumo de bebidas embriagantes (Revista DINERO, 20/10/2015).**

De conformidad con lo expuesto en la revista Dinero, parece que esta perspectiva y el enfoque dado por ACODIL a la solución de la problemática de la Industria ha tenido eco en el gobierno Nacional de tal manera que hoy se debate el proyecto de Ley, por medio del cual se regula “el régimen propio del monopolio rentístico sobre licores destilados y alcoholes y se dictan otras disposiciones para homologar el trato impositivo a las bebidas alcohólicas. Monopolio rentístico de bebidas alcohólicas”, que pretende igualar las tarifas tributarias entre licores nacionales y extranjeros.

Este contexto nacional le exige a la Empresa de Licores de Cundinamarca continuar su camino de preparación hacia una mayor competencia, con la modernización de su infraestructura física y tecnológica, y enfocar sus estrategias de mercado con una visión que le permita reforzar su posicionamiento en Bogotá y Cundinamarca, ampliar su cobertura hacia los departamentos fronteras y buscar la apertura del canal internacional, aprovechando los residentes colombianos en el exterior, quienes pueden constituirse como embajadores de nuestros productos tradicionales al tiempo que exaltan la integración, el amor y la cultura por nuestra querida Colombia.

En cifras podemos observar lo siguiente:

**Tabla No. 4 – consumo per cápita anual de bebidas alcohólicas en Colombia (sin cerveza)**

|  |  |
| --- | --- |
| **CONSUMO PERCAPITA ANUAL** | 1,2 A 2,5 LITROS |
| **ORIGEN** | 95% NACIONAL |
| 5% IMPORTADO |
| **PARTICIPACION MERCADO NEGRO** | 13%-30% |

**Tabla No. 5 – Referenciación comercial con la Fábrica de Licores de Antioquia con la Empresa de Licores de Cundinamarca**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **INDUSTRIA** | **VENTAS EN MILLONES DE BOTELLAS (2014)** | **VENTAS EN MILLONES $ (2014)** | **UTILIDADES MILLONES (2014)** | **PARTICIPACION EN DPTO DEL PAIS** | **PAISES DONDE EXPORTA** | **PARTICIPACION MERCADO** | **FINANCIACION DEL PLAN DE DESARROLLO** |
| FLA | 48 | 1.004.000 | 272.747 | 22 | 16 | 55% | 25% |
| ELC | 19 | 109.204 | 18.945 | 6 | 0 | S/D (17%\*) | S/D (PROMEDIO 0,8%) (8%\*\*) |

S/D: SIN DATO

Fuente: <http://www.dinero.com/pais/articulo/mercado-licores-colombia-estudio-acodil/214922>, http://www.dinero.com/empresas/articulo/numeros-de-las-licoreras-departamentales/221376

\* Datos ACIL y cálculos ELC, información 2014

\*\* Participación transferencias impoconsumo e IVA Cundinamarca sobre total fuentes financiación Plan de Desarrollo Departamental, vigencia 2014.

**Lo anterior, para concluir en este punto, que los ejes estratégicos incorporados en el Plan Estratégico ELC 2016-2019 apuntan focalmente a la competitividad, expresada directamente en incremento de ventas, mayor participación de mercado, austeridad y direccionamiento del gasto hacia la comercialización efectiva de nuestros productos, todo ello en la consecución del fin primario de la ELC, esto es, el crecimiento sostenido en la transferencia de impuestos y utilidad neta al Departamento.**

### 6.3. COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA

6.3.1. Cumplimiento del plan estratégico 2012-2015

Tabla No. 6 – Comportamiento de ventas ELC 2012-2015 (MILLONES DE UNIDADES)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2.012** | **2.013** | **2.014** | **2.015** | **2012-2015** |
| **VENTAS PROGRAMADAS** | 21,024 | 22,012 | 23,113 | 24,324 | 90,472 |
| **VENTAS EJECUTADAS** | 21,615 | 18,302 | 19,137 | 19,876 | 78,930 |
| **CUMPLIMIENTO %** | 103% | 83% | 83% | 82% | 87% |

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO 2012 – 2015, INFORME CONSOLIDADO DE VENTAS DE ELC

En resumen, se puede determinar que durante el cuatrienio 2012-2015 se logró un cumplimiento promedio del 87% de las ventas programadas, en este resultado intervinieron factores de mercado y la falta de una campaña publicitaria más contundente y directa hacia el consumidor.

El gráfico No.1 ilustra mejor su evolución.

Gráfico No. 1 - Comportamiento de ventas ELC 2012-2015 (millones de unidades)

En relación con el comportamiento de la utilidad neta, se encuentra una correlación con el comportamiento de las ventas, de tal forma que salvo para el 2012 que se cumplió la meta de utilidad (Tabla No. 7), para los años 2013 a 2015 se cumple parcialmente, en efecto, el cumplimiento promedio para este cuatrienio es de 89%.

Tabla No. 7 - Comportamiento utilidad neta ELC (millones $)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2.012** | **2.013** | **2.014** | **2.015** | **TOTAL 2012-2015** |
| **UTILIDAD PROGRAMADA** | 16.510 | 17.825 | 21.155 | 24.949 | 80.439 |
| **UTILIDAD EJECUTADA** | 22.845 | 12.520 | 18.945 | 17.358 | 71.668 |
| **CUMPLIMIENTO %** | 138% | 70% | 90% | 70% | 89% |

Fuente: PLAN ESTRATÉGICO 2012 – 2015 – Subgerencia Financiera.

El Gráfico No. 2 facilita la visualización de la evolución.

Gráfico No.2 - Comportamiento utilidad neta ELC (millones $)

El comportamiento de la transferencia por concepto de impuesto al consumo e IVA al Departamento representa el principal renglón de la ELC y se convierte en la razón fundamental de la empresa, esto es, el apoyo a la financiación de la salud y la educación del Departamento.

Tabla No. 8 - Comportamiento transferencia impoconsumo. (millones $)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2012-2015** |
| IMPOCONSUMO - IVA PROGRAMADO | **124.682** | **134.458** | **145.417** | **157.683** | **562.240** |
| IMPOCONSUMO E IVA EJECUTADO | 130.987 | 119.107 | 126.506 | 134.774 | 511.374 |
| CUMPLIMIENTO % | 105% | 89% | 87% | 85% | 91% |
| CRECIMIENTO |  | -9% | 6% | 7% |  |

Fuentes: PLAN ESTRATÉGICO, BALANCE GENERAL DE ELC AÑOS 2012 – 2015

Salvo para 2013, se aprecia un crecimiento sostenido de las transferencias por concepto de impuesto al consumo e IVA durante el cuatrienio y se constituye en indicador de base para el presente plan estratégico 2016-2019. El gráfico No. 3 ilustra sobre su evolución.

Gráfico No. 3 – Comportamiento transferencia impoconsumo (millones $)

* + 1. **Comportamiento de ejecuciones presupuestales**

Tabla No. 9 - Comportamiento de ingresos (millones de pesos)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2.013 | **PART** | 2.014 | **PART** | 2.015 | **PART** |
| **DISPONIBILIDAD INICIAL** | 22.996 | 16% | 12.739 | 9% | 20.788 | 12% |
| **INGRESOS DE EXPLOTACION** | 99.707 | 70% | 109.203 | 75% | 120.930 | 69% |
| **OTROS INGRESOS** | 20.641 | 14% | 24.153 | 17% | 32.837 | 19% |
| **TOTAL** | 143.344 |  | 146.095 | 100% | 174.555 |  |

Fuentes: EJECUCIONES PRESUPUESTALES 2013 – 2015 DE ELC

Gráfico No. 4 – Comportamiento de ingresos (millones $)

Lo anterior para significar que los ingresos de explotación participan con el 70%, 75% y 69% en el total durante 2013, 2014 y 2015, respectivamente y se constituyen en la principal fuente de financiación de la empresa.

Así mismo, el Gráfico No. 4 visualiza que en promedio los ingresos de explotación crecieron durante 2014 y 2015 en 10,5%. En complemento se analiza el comportamiento del recaudo (Tabla No. 10).

Tabla No. 10.- Comportamiento del recaudo (millones de pesos)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2013 | | | 2014 | | | 2015 | | |
|  | RECONOC | RECAUDOS | %CUMP | RECONOC | RECUADOS | %CUMP | RECONOC | RECUADOS | %CUMP |
| INGRESOS DE EXPLOTACION | 99.707 | 79.765 | 80% | 109.203 | 84.209 | 77% | 120.930 | 100.851 | 83% |
| POLITICA DE RECAUDO |  | 87.244 | 87,5% |  | 95.553 | 87,5% |  | 105.814 | 87,5% |
| META DE RECAUDO |  | (7.479) |  |  | (11.344) |  |  | (4.963) |  |

Fuente: EJECUCIONES PRESUPUESTALES DE ELC AÑOS 2013 – 2015

Del total de los ingresos facturados los recaudos corresponden al 80%, 77% y 83% durante 2013, 2014 y 2015, respectivamente, en razón de la política comercial, sin embargo, lo preocupante es que la política de recaudo se está cumpliendo parcialmente, así, en 2013 el 91%; en 2014 el 88% y en 2015 el 95%.

El gráfico No. 5 muestra la evolución del recaudo.

Gráfico No. 5 - Evolución del recaudo (millones $).

Para el cumplimiento del objetivo estratégico, las metas de ventas se complementan con la eficiencia y austeridad de los costos y gastos, por lo cual se analiza su comportamiento.

Tabla No. 11.- Comportamiento de gastos (millones de pesos)

| **CONCEPTO** | **2013** | **PART** | **2014** | **PART** | **2015** | **PART** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| TOTAL GASTOS E INVERSION + DISPONIBILIDAD FINAL | 127.583 | 100% | 116.422 | 100% | 161.981 | 100% |
| TOTAL GASTOS E INVERSION | 127.583 | 100% | 116.422 | 100% | 161.981 | 100% |
| **GASTOS DE FUNCIONAMIENTO** | **58.416** | **46%** | **52.064** | **45%** | **65.037** | **40%** |
| GASTOS DE PERSONAL | 10.711 | 8% | 11.213 | 10% | 11.255 | 7% |
| GASTOS GENERALES | 13.256 | 10% | 14.060 | 12% | 17.373 | 11% |
| TRANSFERENCIAS CORRIENTES | 34.450 | 27% | 26.791 | 23% | 36.409 | 22% |
| **GASTOS DE OPERACION** | **56.371** | **44%** | **58.466** | **50%** | **64.734** | **40%** |
| GASTOS DE COMERCIALIZACION | 7.622 | 6% | 6.964 | 6% | 7.642 | 5% |
| GASTOS DE PRODUCCION | 48.749 | 38% | 51.503 | 44% | 57.092 | 35% |
| **INVERSIONES** | **12.797** | **10%** | **5.892** | **5%** | **32.209** | **20%** |
| PROGRAMA DE INVERSION | 12.797 | 10% | 5.892 | 5% | 32.209 | 20% |
| DISPONIBILIDAD FINAL | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |

Fuentes: EJECUCIONES PRESUPUESTALES 2013 – 2015 ELC

Gráfico No. 6.- Comportamiento de gastos de funcionamiento (millones $)

Se puede observar el incremento elevado en las transferencias durante 2015 principalmente por el crecimiento de las transferencias por utilidad que paso de $10.016 millones a $15.156 millones y trasferencias para pago del pasivo pensional que pasó de $14.115 millones a $18.092 millones; sin embargo, llama la atención el crecimiento en gastos generales los cuales crecieron un 24%, índice muy superior al IPC y al crecimiento de ingresos que fue el 19%.

Gráfico No. 7- Comportamiento de gastos de operación (millones $)

Dentro de lo analizado se puede concluir que los resultados obtenidos en materia financiera no cumplieron con las expectativas trazadas en el plan estratégico 2012-2015, especialmente en lo relacionado con las metas de unidades vendidas y utilidad programada, además es importante lograr un mayor control en recaudos que permita mejorar la liquidez de la empresa.

### 6.4 METODOLOGÍA DE PROYECCIÓN

Los pronósticos del equipo técnico del Banco de la República muestran que la inflación anual para el 2016 estará en el rango meta (de 2% a 4%), tampoco se prevé que se sitúe por debajo de su punto medio (3%). Cabe señalar que los pronósticos mencionados incluyen el efecto de los ajustes a la política monetaria.

Considera el Banco de la República que los niveles de inflación observados en los últimos años han generado confianza en la política monetaria. Igualmente que de acuerdo con los pronósticos del Ministerio de Hacienda, la inflación estará oscilando alrededor de 3% en los años 2017 a 2020, no obstante, el mayor crecimiento que registró durante 2015 de 6,8% y el proyectado para 2016 de 5,5%, no dan total certeza de este pronóstico, pues en lo que va corrido del año el valor acumulado es de 4,6% superior al mismo periodo del año 2015.

El análisis comparativo del promedio de la variación del PIB y la inflación, durante el período 2015-2020, calculado en 3,87% y 4%, respectivamente, permite inferir una convergencia de estas variables hacia el 4%, por lo cual se aplicaron indicadores más específicos de la ELC como una medida adecuada de proyección, en particular, porque al utilizar solamente la proyección del PIB se expone a la volatilidad del mismo por los efectos del comportamiento de la economía mundial y en materia de política de inflación, los antecedentes recientes no son muy alentadores con respecto a las proyecciones.

Para las proyecciones en ventas de producto, se toma la unidad de 750 ml y se convierten las distintas unidades de medida a la misma.

En este sentido, los indicadores propuestos para las proyecciones del presente Plan Estratégico se refieren a los ingresos, utilidad neta, impuesto al consumo y crecimiento en unidades vendidas y se analizan a continuación:

Igualmente, se realizó un análisis del comportamiento histórico del portafolio de productos y de acuerdo al mismo, se aplicaron los crecimientos entre el año 2016 y 2019, conforme al análisis precedente más 3 puntos porcentuales de esfuerzo en la gestión administrativa y comercial, para establecer en promedio el 7% la meta indicativa de crecimiento de ingresos.

BASE DE ESTIMACIÓN DE INGRESOS

La estructura de los Ingresos de la ELC corresponde en su mayoría a los ingresos de explotación que corresponde a las ventas de licores y alcohol a nivel nacional y se espera también obtener ingresos de comercialización en el exterior, por lo que la empresa depende totalmente de sus recursos propios.

Los incrementos en las unidades vendidas se proyectaron con base en el número de unidades que se planean vender durante la vigencia 2016 con un incremento del 7.5% anual por esfuerzo de gestión gerencial y comercial, pese a las condiciones macroeconómicas que se reportar como las más difíciles de los últimos 5 años.

En concordancia con lo anterior y teniendo en cuenta la proyección de incremento en los precios de conformidad con el comportamiento del IPC, los ingresos por ventas de explotación se calculan en:

Tabla No. 12 – Proyección ingresos 2016-2019 ELC (millones de $)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2.015** | **2.016** | **2.017** | **2.018** | **2.019** |
| INGRESOS DE EXPLOTACION | 120.930 | 146.947 | 160.308 | 173.267 | 186.513 |
| INCREMENTO |  | 21,51% | 9,09% | 8,08% | 7,64% |
| UNIDADES EN 750 ML | 19,876 | 21,304 | 22,156 | 23,043 | 24194 |
| INCREMENTO UND |  | 1,428 | 0,852 | 0,886 | 1151 |

El escenario financiero bajo el cual se soporta el presente Plan Estratégico sigue la tendencia con el definido en el Marco Fiscal de Mediano Plazo y las proyecciones del Plan de Desarrollo “Unidos Podemos Más” del departamento de Cundinamarca, con las consideraciones o diferencias propias del contexto de la empresa, de tal manera que sus proyecciones, siendo austeras sean garantía de exigencia y esfuerzo de una mejor gestión y proporcionen los recursos aquí definidos para el cumplimiento de los objetivos y metas que el plan prevé.

BASE DE ESTIMACIÓN DE GASTOS

Con base en la estimación de ingresos, el crecimiento histórico del gasto, el equilibrio fiscal procurado a futuro y el total de usos para el período 2016 – 2019 se proyectaron los gastos de la siguiente manera: con un incremento del 7% para gastos de funcionamiento en razón del incremento en salarios, con base en el comportamiento histórico y los acuerdos que rigen la Convención Colectiva pactada. Igualmente, se plantea una política de austeridad en los gastos generales que finalmente mejoraran la utilidad, los gastos de operación se proyectan en el 6,62% así las cosas, se contará con recursos del Plan Financiero para atender inversiones durante el cuatrienio por un valor de $ 90.832 millones, equivalentes al 12% de los gastos de la ELC.

### 6.5. PROYECCIONES

Tabla No. 13 .- Proyección de impuesto al consumo (millones de $)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | TOTAL |
| IPOCONSUMO | 173.028 | 185.145 | 198.545 | 211.659 | 768.376 |

Se proyecta en promedio con 7% de crecimiento anual teniendo en cuenta las unidades que se planean vender convertidas en botellas de 750 ml considerando sus grados de alcohol.

Tabla No. 14.- Proyección de utilidad neta (millones de $)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | TOTAL |
| PROYECCION DE UTILIDAD | 18.226 | 19.137 | 20.094 | 21.099 | 78.556 |

La utilidad neta se proyecta tomando en cuenta la utilidad esperada para la vigencia 2016 con un crecimiento del 5%, se programan utilidades en el cuatrienio de $78.556 millones.

La proyección se realiza en precios corrientes y se presenta en millones de pesos para una mejor observación de la misma.

Tabla No. 15.- Proyección de gastos, costos e inversión plurianual (millones de $)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| CONCEPTO | 2.016 | 2.017 | 2.018 | 2.019 | TOTAL |
| GASTOS DE FUNCIONAMIENTO | 71.015 | 77.339 | 84.396 | 90.601 | 323.351 |
| GASTOS DE OPERACIÓN | 75.736 | 80.740 | 86.082 | 91.787 | 334.345 |
| GASTOS DE INVERSION | 34.375 | 17.734 | 18.798 | 19.926 | 90.833 |
| TOTAL PLAN ESTRATEGICO 2016-2019 | 181.126 | 175.813 | 189.276 | 202.314 | 748.529 |

Cálculos: Subgerencia Financiera

En resumen, el estimativo de gastos, costos e inversión del Plan Estratégico para 2016 se encuentra armonizado con respecto al presupuesto de ingresos y gastos de la misma vigencia, para los años siguientes, la proyección plurianual servirá de referencia para la estimación del presupuesto de cada una de las vigencias siguientes. El monto estimado del Plan Estratégico para el cuatrienio 2016-2019 asciende a $748,5 mil millones y de estos, se proyectan inversiones por un total de $90,8 mil millones.

La Tabla No. 16 detalla la inversión por áreas responsables de la ELC.

Tabla No. 16.- Proyección plurianual de inversión por áreas (millones de $)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| AREA | 2.016 | 2.017 | 2.018 | 2.019 | TOTAL PLAN |
| Oficina de Planeación y Sistemas de Información | 1.355 | 699 | 741 | 786 | 3.582 |
| Subgerencia Administrativa | 11.926 | 6.153 | 6.522 | 6.913 | 31.514 |
| Subgerencia Técnica | 20.394 | 10.521 | 11.152 | 11.821 | 53.888 |
| Subgerencia Comercial | 700 | 361 | 383 | 406 | 1.850 |
| TOTAL | 34.375 | 17.734 | 18.798 | 19.926 | 90.834 |

Cálculos: Subgerencia Financiera

### 6.6. FUENTES DE FINANCIACIÓN

La Empresa de Licores de Cundinamarca, financia su operación con recursos propios, producto de su operación en la ejecución de su Misión.

Se planean inversiones durante el período 2016 – 2019, que le permitan culminar el proyecto de adecuación de la planta física de Cota, en especial la terminación de la red de detección y extinción de incendios y la modernización tecnológica de las líneas de producción y automatización del proceso productivo, con lo cual no sólo se cumple la normatividad de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) consagradas en el Decreto 1686 de 2012, sino además, se proyecta la ELC a un estado de competitividad, a la diversificación de productos y la posibilidad del servicio de maquila para otras industrias licoreras, la conquista de nuevos mercados, el fortalecimiento de la marca NECTAR y SANTAFE y de la imagen institucional de la Empresa de Licores de Cundinamarca.

La Empresa de Licores de Cundinamarca cuenta con un buen nivel de endeudamiento y unas finanzas sanas, que le han permitido una calificación BBB+ por parte de la calificadora [BRC Investor Services S.A. - Sociedad Calificadora de Valores](http://brc.com.co/) en los últimos ocho años y en especial en el 2015.

Dada la situación financiera de la Empresa de Licores de Cundinamarca y la calificación obtenida, puede acudir al mercado y obtener diversas opciones de financiamiento, los recursos adicionales que lleguen a ser necesarios para la realización de los proyectos de inversión prioritarios y que posibiliten la disponibilidad de Flujo de Caja adecuado para la Empresa.

### 7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

A partir de la descripción que se hizo de la estructura del Plan Estratégico 2016-2019, por su importancia se reitera que ésta se complementa con la fase de seguimiento y evaluación, la cual proyecta la implementación de una serie de enfoques, metodologías, instancias tanto internas como externas de la empresa y uso de tecnologías que conllevarán al registro sistemático de la gestión por cada una de las áreas, a la consolidación ordenada de la información, estadísticas y reportes por los responsables correspondientes. Se proyecta que la consolidación se efectúe en la Oficina de Planeación y Sistemas y que entre esta área, la Oficina de Control Interno y el nivel directivo de la ELC, se realicen los análisis profundos que posibiliten la toma de decisiones con calidad y oportunidad para reforzar aquellos temas que reclamen por su apoyo y en últimas, para cumplir con los reportes que debe entregar la empresa a los órganos de control, a su Junta Directiva, al Departamento, a los clientes y a la comunidad en general.

Como se ha descrito en este documento, el proceso se vuelve sistemático, flexible y participativo, pues ya en marcha no hay un principio y fin, sino que por el contrario, en un plano transversal se presentan simultáneamente actividades de diferentes procesos y niveles: planeación, ejecución, logros, control y seguimiento.

Serán instrumentos de Gerencia para Resultados del Desarrollo entre otros: Las metas del Plan Estratégico 2016-2019 establecidas en su objetivo estratégico y en las relativas a los programas que conforman cada uno delos ejes estratégicos para los 4 años de su horizonte, así mismo el Plan de Acción Anual para cada una de las vigencias 2016 a 2019 y los informes de gestión trimestral que darán cuenta del seguimiento y evaluación a través del resultado de los indicadores diseñados dentro del Plan Estratégico para tal fin.

El seguimiento y evaluación sistemática serán la base para la elaboración de los informes y la rendición de cuentas al órgano de control fiscal, a la Junta Directiva de la ELC, a la Asamblea Departamental, a la Secretaría de Planeación, la Secretaria Hacienda y la rendición de cuentas a la comunidad. Es claro para la ELC que el objetivo no es solamente cumplir normativamente con los informes exigidos, sino aprovechar su dimensionamiento y oportunidad de mejora en forma permanente.

A continuación una breve explicación de los principales elementos que conforman el componente formal de seguimiento y evaluación:

**Metas Indicativas del Plan Estratégico**: Corresponde al resumen de las metas del objetivo estratégico y las de los programas que conforman los ejes estratégicos y se precisan los productos que se esperan alcanzar al terminar el periodo definido para la ejecución del Plan Estratégico.

**Plan de Acción**: Las diferentes dependencias, bajo la coordinación de la Oficina de Planeación, deberán elaborar planes de acción anuales para determinar los proyectos y recursos que se van a ejecutar en cada una de las vigencias y que apunten al cumplimiento de las metas propuestas en el Plan Estratégico.

**Seguimiento y Evaluación**: Todas las dependencias de la ELC emitirán informes trimestrales de gestión, a través del instrumento establecido por La Oficina de Planeación, ésta última dependencia será la encargada de consolidar los informes de gestión y emitir los informes de evaluación y seguimiento respectivos, no obstante la función que en la misma materia le corresponde a Oficina de Control Interno.

Por último, se resalta que estos elementos están enmarcados dentro de un enfoque sistémico, toda vez que la ELC actualizó el Modelo Estándar de Control Interno, El sistema de calidad, su modelo de procesos y un gran número de procedimientos, particularmente por la incorporación de nuevas tecnologías como lo fue el ERP SAP y el cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura conforme al Decreto 1686 de 2012, los cuales exigen de un aprendizaje, articulación y seguimiento permanente, precisamente para obtener los resultados con eficacia, eficiencia, economía, equidad y con sentido de responsabilidad social empresarial.

### ANEXOS:

1.- Matriz formulación de ejes estratégicos, programas y proyectos

### BIBLIOGRAFIA

Plan de Desarrollo Departamental 2016-2020 “Unidos Podemos Más”. Ordenanza No. 006 del 25 de mayo de 2016, publicada el 26 de mayo de 2016, GACETA DE CUNDINAMARCA, No. 15.216, página 149.

Plan Estratégico “Nectar y Santafe compitiendo por Cundinamarca, 2012 – 2015” de la Empresa de Licores de Cundinamarca

Mercado Licores en Colombia, estudio ACODIL, Revista Dinero.com, 20-10-2015.

Diario El Tiempo, miércoles 12 de noviembre 2014, pág. 1 Economía y Negocios.

ANEXO No.1

MATRIZ FORMULACIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS Y PROGRAMAS (millones de $)

| EJE ESTRATEGICO | PROGRAMA | PRESUPUESTO 2016 | PRESUPUESTO 2017 | PRESUPUESTO 2018 | PRESUPUESTO 2019 | TOTAL CUATRIENIO |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| EJE ESTRATÉGICO No. 1 – AUMENTAR EL MERCADO DE CUNDINAMARCA  Objetivo: Lograr que los productos Nectar y Santafe tengan una participación mayoritaria en los mercados de bebidas alcohólicas en todos los municipios de Cundinamarca | 1.1 Cundinamarca cree en sus productos Nectar y Santafe. (Incremento en ventas en un 5%) | 4,149 | 4,988 | 5,380 | 5,700 | 20,217 |
|  | 1.2 Nectar y Santafe líderes en consumo en la capital colombiana (Incrementando las ventas en un 9%) | 2,092 | 2,609 | 2,869 | 3,074 | 10,644 |
|  | 1.2.11. Venta de Alcohol en Cundinamarca | 60 | 1,120 | 130 | 130 | 1,440 |
|  | 1.3.- Sub total Programa de produccion: Ejecutar y controlar el programa de produccion de aguardientes para el departamento de Cundinamarca | 58,204 | 54,912 | 60,498 | 66,570 | 240,183 |
|  | TOTAL EJE No.1 | 64,505 | 63,629 | 68,877 | 75,474 | 272,485 |
|  |  | - | - | - | - | - |
| EJE ESTRATÉGICO No. 2- ABRIR MERCADO EN FRONTERAS A NIVEL NACIONAL Objetivo: Llevar los productos Nectar y Santafe, patrimonio cundinamarqués, a las fronteras colombianas vendiendo 1.100.000 unidades | 2.1 Apertura de nuevos distribuidores nacionales y/o suscripción de convenios con nuevos departamentos | 751 | 332 | 385 | 200 | 1,668 |
|  | 2.2 Fortalecimiento,apoyo y seguimiento a los distribuidores de otros departamentos. | 1,700 | 2,180 | 2,398 | 2,638 | 8,916 |
|  | 2.3. Programa producción Fronteras | 3,869 | 4,346 | 4,871 | 5,460 | 18,546 |
|  | TOTAL EJE No.2 | 6,321 | 6,858 | 7,654 | 8,298 | 29,130 |
| EJE ESTRATEGICO No. 3 - Introducir los productos NECTAR y SANTAFE en el canal internacional | 3.1 La ELC exporta productos Nectar y Santafe | 550 | 923 | 989 | 1,062 | 3,524 |
|  | 3.2. Programa de Producción | 1,156 | 1,469 | 1,692 | 1,815 | 6,133 |
|  | TOTAL EJE No. 3 | 1,706 | 2,392 | 2,681 | 2,877 | 9,656 |
|  |  | - | - | - | - | - |
| EJE ESTRATEGICO No. 4 REINGENIERIA E INNOVACION | 4.1 Estudio de mercado Nacional | 450 | 300 | 315 | 331 | 1,396 |
|  | 4.2 Modernizacion de las Marcas | 280 | 196 | 201 | 206 | 883 |
|  | 4.3 Estrategia Digital Modernización de las marcas | 160 | 310 | 341 | 373 | 1,184 |
|  | 4.4 Comunicación eficiente con nuestros clientes. | 12 | 13 | 13 | 14 | 52 |
|  | 4.6. Certificación en calidad, por un consumo confiable y agradable | 76 | 30 | 30 | 30 | 166 |
|  | 4.7. Actualización del sistema de información, para garantizar la transparencia y seguridad de la información | 617 | 380 | 320 | 300 | 1,617 |
|  | 4.8.- Gestión de traslado de los bienes valorables | 200 | - | - | - | 200 |
|  | 4.9.- Modernización planta y equipo | 20,519 | 11,084 | 15,000 | 250 | 46,853 |
|  | TOTAL EJE No. 4. | 22,313 | 12,313 | 16,220 | 1,504 | 52,350 |
|  |  | - | - | - | - | - |
| EJE ESTRATÉGICO No. 5- RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  Objetivo: Aportar recursos al sector social, aprendizajes y oportunidades de crecimiento a la población cundinamarquesa, porque unidos podemos más. | 5.1 Dar visibilidad a la contribución de la ELC a la salud y la educación del Departamento | 25 | 26 | 28 | 29 | 108 |
|  | 5.2 Campaña institucional consumo responsable. | 50 | 53 | 55 | 58 | 216 |
|  | 5.3 Apoyo al Deporte | 800 | 960 | 1,152 | 1,227 | 4,139 |
|  | TOTAL EJE No. 5 | 875 | 1,039 | 1,235 | 1,314 | 4,462 |
| EJE ESTRATÉGICO No. 6- PROMOCIÓN DEL CAPITAL HUMANO  Objetivo: Incentivar y patrocinar la formación de conocimiento, experiencias y bienestar alrededor de la producción y comercialización de bebidas alcohólicas, alcohol y sus derivados, el monopolio rentístico y los beneficios para la sociedad. | 6.1. Gestión de cultura organizacional | - | 40 | 43 | 46 | 129 |
|  | 6.2. Fortalecimiento del Talento Humano | 566 | 549 | 549 | 538 | 2,201 |
| 6.4 | 6.3. Colaboradores felices, seguros y saludables. | 593 | 1,025 | 605 | 594 | 2,817 |
| 7.2.8 | 6.4. Reducción del ausentismo laboral | - | 30 | 30 | 30 | 90 |
| 7.2.1 | 6.5. Programa nómina y prestaciones sociales | 13,272 | 14,466 | 18,806 | 22,379 | 68,923 |
|  | 6.6. Transferencias | 19,481 | 22,224 | 23,557 | 24,971 | 90,233 |
|  | 6.7. Alimentación y refrigerio | 1,130 | 1,096 | 1,096 | 1,074 | 4,396 |
|  | 6.8. Subsidio Educación, Auxilio de defunción, Auxilio de maternidad | 1,151 | 1,116 | 1,116 | 1,094 | 4,477 |
|  | 6.9. Vestuario y dotación | 154 | 149 | 149 | 146 | 599 |
|  | 6.10. Mantenimiento de équipos de oficina, afiliaciones, suscripciones, impresos y arredamiento de activos y pasivos exigibles | 213 | 207 | 207 | 203 | 830 |
|  | 6.11. Viaticos, gastos de viaje | 140 | 136 | 136 | 136 | 548 |
|  | 6.12. Contratación de personal temporal, para apoyo al incremento de la producción y las ventas | 691 | 753 | 806 | 862 | 3,111 |
|  | TOTAL EJE No. 6 | 37,390 | 41,791 | 47,100 | 52,072 | 178,354 |
|  |  | - | - | - | - | - |
| EJE ESTRATÉGICO No. 7- APOYO A LA MISIÓN INSTITUCIONAL   Objetivo: Dar soporte en personal, recursos financieros, administrativos, logístico, jurídico, informático y de control a las áreas misionales de la ELC, conforme a la normatividad vigente | 7.1. OF DE PLANEACIÓN: Planeación para lograr resultados óptimos | 1,938 | 1,403 | 1,543 | 1,697 | 6,580 |
|  |  | - | - | - | - | - |
|  | 7.2. TALENTO HUMANO | - | - | - | - | - |
| 7.2.9 | Unidos mejorando el Sistema de información ERP- SAP de la ELC. | - | 60 | 30 | 30 | 120 |
|  | Contribuyendo juntos hacia el fomento de la modernización y generación de recursos para la Salud y Educación del Departamento | - | 15 | 15 | 15 | 45 |
|  | 7.3. SUBGERNCIA TECNICA | - | - | - | - | - |
|  | Diseñar y ejecutar el plan de mantenimiento industrial | 700 | 756 | 816 | 882 | 3,154 |
|  | 7.4. SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA | - | - | - | - | - |
|  | 7.4.1. PROGRAMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL ELC | 359 | 391 | 415 | 440 | 1,605 |
|  | 7.4.2. GESTIÓN DE LA LOGÍSTICA INTEGRAL DE BIENES inmuebles Y SERVICIOS ELC | 7,591 | 7,363 | 7,805 | 8,274 | 31,033 |
|  | 7.4.3. GESTIÓN DE ALMACEN GENERAL | 32 | 42 | 45 | 47 | 165 |
|  | 7.4.4. GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS FISICOS DE LA EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA. | 291 | 317 | 336 | 357 | 1,301 |
|  | 7.4.5. GESTION DE ADQUISICIONES Y COMPRAS DE LA EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA. | 11,686 | 12,154 | 12,883 | 13,656 | 50,379 |
|  |  | - | - | - | - | - |
|  | 7.5. OF JURIDICA 7.5.1. Asesoría, representación y defensa jurídica de la ELC | 680 | 734 | 793 | 857 | 3,064 |
|  | 7.5.2. Registro y seguimiento marcas, patentes y licencias | 170 | 184 | 198 | 214 | 766 |
|  | 7.5.3. Asesorías jurídicas | 80 | 86 | 93 | 101 | 360 |
|  | 7.5.4. Defensa de marcas | 23 | 96 | 103 | 110 | 333 |
| 7.5.4 | 7.5.5. Garantía del cumplimiento de contingencias judiciales | 1,000 | 1,050 | 1,103 | 1,158 | 4,310 |
|  |  | - | - | - | - | - |
|  | 7.6. OF GESTIÓN CONTRACTUAL Gestión para la contratación y adquisición de bienes y servicios | 50 | 213 | 211 | 226 | 699 |
|  |  | - | - | - | - | - |
|  | 7.7. LAS FINANZAS FUENTE DE RECURSOS PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DEL PLAN ESTRETEGICO 2016-2019 DE LA ELC | 23,283 | 22,600 | 18,962 | 32,553 | 97,398 |
|  | 7.8.- OFICINA DE CONTROL INTERNO. | 123 | 68 | 68 | 68 | 327 |
|  | 7.9. OFICINA DE CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO | 10 | 258 | 90 | 92 | 450 |
|  |  | - | - | - | - | - |
|  | TOTAL EJE ESTRATEGICO No.7 | 48,016 | 47,791 | 45,510 | 60,776 | 202,093 |
| GRAN TOTAL EJES ESTRATEGICOS $ |  | 181,126 | 175,813 | 189,276 | 202,314 | 748,529 |