



GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DE LICORES EN COLOMBIA 1991-2015

Propuesta de un modelo de
competitividad pública para
la industria de licores

Mauricio A. Cruz Pulido



Escuela Superior de
Administración Pública



GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DE LICORES EN COLOMBIA 1991-2015

Propuesta de un modelo de
competitividad pública para
la industria de licores

Mauricio A. Cruz Pulido

GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DE LICORES EN COLOMBIA 1991-2015

Propuesta de un modelo de competitividad pública para la industria de licores

© Mauricio A. Cruz Pulido

Primera edición 2019

ISBN 978-958-609-084-1 (electrónico)

Catalogación en la publicación - Biblioteca Luis Oswaldo Beltrán Jara – ESAP

Cruz Pulido, Mauricio Alexander

Gestión y competitividad de la industria de licores en Colombia 1991-2015 / Cruz Pulido, Mauricio Alexander. Primera edición. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública, 2019

392 páginas: figuras, tablas.

Incluye referencias bibliográficas

ISBN 978-958-609-084-1 (libro electrónico)

1. Industria de Licores–Colombia 2. Industria de Licores–1991-2015 3. Empresa de Licores de Cundinamarca –Estudio de caso 4. Empresas Estatales– Colombia. Título.

CDD-22: 338.4

©ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Pedro Eugenio Medellín Torres, Director Nacional

Fernando Guzmán Rodríguez, Subdirector Académico

Jose Vicente Casas Díaz, Subdirector Administrativo y financiero

Mauricio Vasco Moscouith, Subdirector de Alto Gobierno (e)

Mauricio Vasco Moscouith, Subdirector de Proyección Institucional

Diana Marcela Bustamante Arango, Decana Facultad de Posgrado

Jairo Elías Rincón Pachón, Decano Facultad de Pregrado

Edwin Murillo Amaris, Decano Facultad de Investigaciones

Alexandra Rodríguez Del Gallego, Secretaria General

Diseño de portada, Imprenta Nacional de Colombia

Coordinación editorial, Grupo de Publicaciones y Recursos Educativos

Bogotá, D. C., diciembre de 2019

Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en todo ni en sus partes ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotoquímico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo y por escrito de la Escuela Superior de Administración Pública, salvo en aquellos casos en que expresamente así se indique.

GESTIÓN Y COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA DE LICORES EN COLOMBIA 1991-2015

**Propuesta de un modelo de competitividad
pública para la industria de licores**

Mauricio A. Cruz Pulido

Sobre el autor

Mauricio A. Cruz Pulido es Administrador Público de la ESAP, especialista en Alta Dirección del Estado de la Escuela de Alto Gobierno de la ESAP, master in Business Administration MBA, Ph. D. en Gestión por la Universidad EAN y Ph. D. en Ciencias Empresariales por la Universidad de Nebrija, España. Es docente de la ESAP y coinvestigador del grupo de investigación economía y globalización - de la ESAP.

La competitividad como paradigma del desarrollo empresarial es un tema de estudio y aplicación para las empresas públicas. Para el caso concreto de la industria de licores en Colombia resulta fundamental profundizar en modelos de gestión que permitan maximizar los beneficios sociales y económicos de un sector que resulta clave para el financiamiento de la educación, la cultura y el deporte bajo claros esquemas de sostenibilidad, valor compartido y responsabilidad social con las comunidades.

Este libro es el resultado de un proceso de investigación llevado a cabo dentro del grupo economía y globalización de la ESAP adscrito a la línea de economía de lo público. Su aporte se centra en fortalecer y preservar los bienes públicos que en este caso generan externalidades positivas y valor agregado para los gobiernos subnacionales. Se parte de una revisión del estado del arte de los conceptos de competitividad y gestión y de un diagnóstico de las 5 licoreras departamentales más importantes del país para finalmente combinar métodos cualitativos y cuantitativos que permitan describir las principales variables para el diseño de un modelo de competitividad pública para esta industria nacional.

Agradecimientos

*“El corazón del entendido adquiere sabiduría
y el oído de los sabios busca la ciencia”*

Proverbios 18:15

Agradezco en primer lugar a Dios padre y nuestro señor Jesucristo; a mi madre Myriam Pulido Celis quien me enseñó con su infinito amor la paciencia y fortaleza para vivir, su mezcla de carácter y dulzura grabados en su sonrisa están guardados en mi corazón, recordar sus palabras fue el aliciente para no desfallecer. Gracias mamá, en el lugar que Dios reservó para usted quiero dedicarle esta inmensa felicidad.

A mis amadas hijas Juanita, Isabella y Sara Valentina, este logro es para ustedes; princesas que llenaron de magia mi vida, todo esfuerzo es poco para devolver tanta felicidad que sus vidas me trajo. A mi esposa Johana por su compañía e impulsó para culminar esta meta.

A mi padre Germán y mis hermanos Marcela y Andrés. A todos, familiares, amigos, docentes, colegas de la ESAP, la Universidad EAN, Universidad de Nebrija, que me brindaron su apoyo... Dios los bendiga.

Tabla de contenido

Reseña del autor	5
Agradecimientos	7
Presentación	19
Prólogo	21
PRIMERA PARTE: PRELIMINARES	25
Capítulo 1: Introducción	27
1.1 Justificación.....	28
1.2 Problema de investigación	30
1.2.1 Hipótesis general	31
1.2.2 Hipótesis específicas	32
1.3 Estructura	33
SEGUNDA PARTE: ESTADO DEL ARTE	35
Capítulo 2: Marco conceptual y analítico de la competitividad	37
2.1 La ventaja absoluta y la ventaja comparativa	38
2.2 Ventaja competitiva.....	42
2.3 Competitividad sistémica.....	61
2.4 Competitividad país	65
2.5 Competitividad sectorial y regional	72
2.6 Competitividad empresarial	73
2.7 Gestión y competitividad empresarial.....	76
2.7.1 La estrategia	80
2.7.2 Teoría de los recursos	87
2.7.3 Productividad.....	96
2.7.3.1 Productividad multifactorial.....	99
2.7.3.2 Medición de la productividad.....	102
2.7.4 Teoría de la competencia tecnológica.....	104
2.7.5 Capital intelectual.....	107

2.7.6	Internacionalización.....	114
2.7.7	Gestión del conocimiento e innovación.....	119
2.7.8	Innovación	124
2.7.9	Orientación al mercado.....	128
2.8	Modelos de competitividad empresarial	131
2.9	Conclusiones	167
Capítulo 3: Competitividad pública		169
3.1	El Estado y la empresa pública	170
3.1.1	El Estado de bienestar.....	170
3.1.2	El Estado empresario	172
3.1.3	Empresas públicas	180
3.1.3.1	Tipología de empresas públicas en Colombia	189
3.1.4	Estado empresarial en Colombia	191
3.1.5	El Estado regulador	194
3.1.6	Nueva gestión pública	196
3.2	Conclusiones	208
TERCERA PARTE: METODOLOGÍA		209
Capítulo 4: Método cualitativo y cuantitativo.....		211
4.1	Historiografía empresarial.....	212
4.2	Análisis de caso.....	215
4.3	Encuesta de gestión.....	216
4.4	Modelo econométrico de ingreso real de la ELC.....	217
4.5	Conclusiones	221
CUARTA PARTE: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN.....		223
Capítulo 5: Análisis de resultados de los instrumentos metodológicos utilizados.....		225
5.1	Historiografía empresarial.....	226
5.2	Estudio de caso	245
5.2.1	El Pisco Peruano: sistema de tres capas para la distribución.....	245
5.2.2	El Método Seis Sigma en la Fábrica de Licores de Costa Rica.....	247
5.2.3	El modelo de distribución de licores en Estados Unidos: Three Tier System.....	250

5.2.4	La Fábrica de Licores Moutai en China: estrategia de enfoque	254
5.2.5	Diageo.....	255
5.2.6	Industria de licores en Colombia	258
5.2.6.2	Competitividad y monopolio.....	262
5.2.6.3	Competencia monopolística de bienestar social.....	264
5.2.6.4	Carga fiscal a la producción de licores	281
5.2.6.5	Alcohol ilegal	285
5.2.6.6	Consumo de licores y comportamiento del mercado	289
5.2.6.7	Licores nacionales vs. licores importados	296
5.2.6.8	Situación financiera de la industria	298
5.2.7	Empresas licoreras departamentales en Colombia	302
5.2.7.1	Industria de Licores de Caldas (ILC)	310
5.2.7.2	Industria de Licores del Valle (ILV).....	314
5.2.8	Problemas en la gestión de las empresas licoreras	318
5.2.9	Caso Empresa de Licores de Cundinamarca (ELC).....	321
5.3	Encuesta de gestión.....	338
5.4	Modelo de ingreso real	344
5.5	Conclusiones	357
	Capítulo 6: Lecciones aprendidas.....	359
6.1	Factores clave para la competitividad de la Empresa de Licores de Cundinamarca (ELC).....	360
6.1.1	Conceptualización de los factores	361
6.2	Conclusiones	366
	Capítulo 7: Conclusiones.....	367
7.1	Conclusiones generales	368
	Referencias bibliográficas.....	371
	Anexos	389

Índice de gráficas

Gráfica 1. Función de utilidad asociada a las decisiones del gerente.....	144
Gráfica 2. Agencias reguladoras por regiones OCDE y América Latina	195
Gráfica 3. Producción	226
Gráfica 4. Ventas.....	227
Gráfica 5. Ingresos en miles de millones.....	227
Gráfica 6. Número de firmas y función de la demanda	265
Gráfica 7. Proceso de decisión en competencia monopolística.....	267
Gráfica 8. Carga fiscal sobre el precio al consumidor	282
Gráfica 9. IVA cedido licores, vinos y aperitivos al Sector Salud 2013 Carga fiscal sobre el precio al consumidor	283
Gráfica 10. Recursos girados empresas licoreras al Sector Salud (2013)	283
Gráfica 11. Recaudo impuesto al consumo	284
Gráfica 12. Composición del impuesto al consumo %.....	284
Gráfica 13. Hogares que dedican parte de su gasto al consumo de bebidas alcohólicas	291
Gráfica 14. Miles de hogares que reportan gasto en consumo de bebidas alcohólicas	291
Gráfica 15. Porcentaje de hogares por estrato que reportan gasto en consumo de bebidas alcohólicas	292
Gráfica 16. Consumo per cápita de aguardiente y ron (2000-2010).....	292
Gráfica 17. Consumo de bebidas alcohólicas por tipo	293
Gráfica 18. Preferencias de consumo de licores en Colombia	293
Gráfica 19. Impuesto al consumo de licores nacionales.....	294
Gráfica 20. Participación en el mercado de las empresas licoreras.....	295
Gráfica 21. Consumo de licores nacionales vs. importados	296
Gráfica 22. Crecimiento ventas de licores importados en Colombia 2010-2013 ..	297
Gráfica 23. Crecimiento Importación de Licores (1991-2011)	298
Gráfica 24. Utilidad neta de la industria nacional de licores.....	299
Gráfica 25. Márgenes de la Industria Nacional de Licores	299
Gráfica 26. Costos y gastos sobre los ingresos de la Industria Licorera Nacional .	300
Gráfica 27. Ingresos y gastos operacionales de la Industria Nacional de Licores .	301

Gráfica 28. Gastos operacionales como porcentaje de los ingresos	302
Gráfica 29. Utilidad operacional FLA	303
Gráfica 30. Activo corriente empresas de licores (2013)	303
Gráfica 31. Endeudamiento ELD (2013).....	304
Gráfica 32. Patrimonio de las empresas licoreras (2013).....	305
Gráfica 33. Ingresos operacionales empresas licoreras departamentales 2013	306
Gráfica 34. Margen neto FLA.....	307
Gráfica 35. Utilidad neta Empresa de Licores de Caldas	310
Gráfica 36. ROA y ROE Empresa de Licores de Caldas.....	311
Gráfica 37. Utilidades ILV	314
Gráfica 38. Apalancamiento ILV	315
Gráfica 39. ROE y ROA ILV	315
Gráfica 40. Participación en ventas licoreras (2013-2014)	325
Gráfica 41. Producción de licores ELC 2014	326
Gráfica 42. Ejecución presupuestal 2014	327
Gráfica 43. Ejecución presupuestal de gastos ELC (2014)	329
Gráfica 44. Licor adulterado incautado operativos Policía Nacional y ELC 2013 y 2014	334
Gráfica 45. Pregunta 1 Encuesta de Gestión a Expertos	339
Gráfica 46. Pregunta 3 encuesta de Gestión a Expertos	340
Gráfica 47. Pregunta 5 Encuesta de Gestión a Expertos	341
Gráfica 48. Pregunta 6 Encuesta de Gestión a Expertos	341
Gráfica 49. Pregunta 7 Encuesta de Gestión a Expertos	342
Gráfica 50. Pregunta 9 Encuesta de Gestión a Expertos	343
Gráfica 51. Pregunta 9 Encuesta de Gestión a Expertos	343

Índice de tablas

Tabla 1.	Debate sobre competitividad vs. productividad.....	49
Tabla 2.	Concepciones de la competitividad según morales	51
Tabla 3.	Definiciones de competitividad	58
Tabla 4.	Factores de competitividad sistémica	64
Tabla 5.	Factores de producción	69
Tabla 6.	Atributos de la demanda local según Porter	70
Tabla 7.	Conceptos sobre competitividad empresarial	74
Tabla 8.	Factores determinantes de la competitividad en el nivel micro.....	77
Tabla 9.	Aporte de algunos autores sobre los factores determinantes de la competitividad	80
Tabla 10.	Evolución del concepto de estrategia	81
Tabla 11.	Principales definiciones de estrategia	83
Tabla 12.	Escuelas que abordan la estrategia de acuerdo con Mintzberg.....	85
Tabla 13.	Enfoques teóricos de la competitividad empresarial	88
Tabla 14.	Aportes en torno a la ventaja competitiva sostenible	93
Tabla 15.	Estrategia empresarial y enfoque de la teoría de los recursos	94
Tabla 16.	Definiciones de productividad por autor.....	96
Tabla 17.	Factores que afectan la productividad empresarial.....	98
Tabla 18.	Técnicas para medir variación de la productividad	100
Tabla 19.	Indicadores de productividad.....	103
Tabla 20.	Tipos de empresa y formas de apropiarse de la tecnología	105
Tabla 21.	Conceptos de capital intelectual	107
Tabla 22.	Modelos de capital intelectual	112
Tabla 23.	Tipos de empresas internacionales	118
Tabla 24.	Definiciones de gestión del conocimiento	120
Tabla 25.	Tipos de innovación.....	127
Tabla 26.	Componentes de la OM de acuerdo con Rivera (1999).....	129
Tabla 27.	Superioridad industrial	133
Tabla 28.	Superioridad en costes	133
Tabla 29.	Índices de superioridad industrial y de superioridad en costes.....	134
Tabla 30.	Prioridades competitivas de la función de producción.....	138

Tabla 31.	Factores que componen un modelo de competitividad basado en las capacidades de gestión.....	142
Tabla 32.	Estudios empíricos sobre adquisición de capacidades.....	150
Tabla 33.	Factores del modelo de competitividad total.....	151
Tabla 34.	Reformas Consenso de Washington	176
Tabla 35.	Ranking empresas públicas en Colombia.....	193
Tabla 36.	Modelo burocrático vs. Modelo NGP.....	197
Tabla 37.	Reformas de nueva gestión pública en países de la OCDE.....	200
Tabla 38.	Descriptores de la NGP.....	205
Tabla 39.	Estrategias implementadas.....	229
Tabla 40.	Estrategia de RSE implementadas	233
Tabla 41.	Innovaciones realizadas.....	235
Tabla 42.	Cambios en la estructura.....	240
Tabla 43.	Margen neto de utilidad portafolio de licores ELC	267
Tabla 44.	Transferencias de la ELC al departamento de Cundinamarca.....	268
Tabla 45.	Características del impuesto al consumo en Colombia	271
Tabla 46.	Estructura impositiva de la industria de licores, vinos y aperitivos en Colombia.....	273
Tabla 47.	Impuesto al consumo como porcentaje al precio de venta	281
Tabla 48.	Participación del mercado ilegal de alcohol en América Latina.....	286
Tabla 49.	Crecimiento del mercado de alcohol ilegal en América Latina (2012).	286
Tabla 50.	Estimación del contrabando por departamentos	288
Tabla 51.	Consumo per cápita de alcohol en América Latina	290
Tabla 52.	Ventas licoreras departamentales 2013.....	296
Tabla 53.	Gastos de la Industria Licorera Nacional.....	301
Tabla 54.	Pasivo de las empresas licoreras departamentales (2013).....	304
Tabla 55.	Estado de resultados empresas licoreras (2013).....	305
Tabla 56.	Características modelos de negocio empresas licoreras de Nariño, Risaralda y Cauca	317
Tabla 57.	Impuestos y utilidades ELC 2012-2015	327
Tabla 58.	Ejecución presupuesto ELC (2014).....	328
Tabla 59.	Ejecución presupuestal gastos vs. inversiones.....	329
Tabla 60.	Estados de resultados ELC 2013 vs. 2014.....	330
Tabla 61.	Resultados operativos contrabando y adulteración 2014.....	333
Tabla 62.	Matriz DOFA Empresa de Licores de Cundinamarca	334

Índice de ilustraciones

Ilustración 1.	Supuestos del Modelo Ricardiano de la Ventaja Comparativa	40
Ilustración 2.	Aportes al concepto de competitividad.....	50
Ilustración 3.	Factores para la comprensión de la competitividad.....	52
Ilustración 4.	Ámbitos de análisis de la competitividad	53
Ilustración 5.	Facilitadores de competitividad	55
Ilustración 6.	Evolución de la Teoría de la Competitividad.....	61
Ilustración 7.	Niveles analíticos de la competitividad sistémica.....	63
Ilustración 8.	Determinantes de la ventaja competitiva nacional.....	67
Ilustración 9.	Factores macro determinantes de la competitividad empresarial .	79
Ilustración 10.	Matriz de Ansoff.....	82
Ilustración 11.	Relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva	91
Ilustración 12.	La tecnología como factor determinante de la competitividad.....	106
Ilustración 13.	Componentes del capital intelectual en la empresa	108
Ilustración 14.	Espiral de la Creación de Conocimiento.....	123
Ilustración 15.	Categorías de modelos de gestión del conocimiento	123
Ilustración 16.	Escenarios de actividades innovadoras en la empresa.....	126
Ilustración 17.	Modelo de competitividad basado en performance, recursos y potencial.....	132
Ilustración 18.	Modelo de las 10 fuerzas competitivas de Bueno.....	136
Ilustración 19.	Variables del modelo de prácticas integradas	141
Ilustración 20.	Modelo de competitividad desde la VBR	146
Ilustración 21.	La empresa como árbol.....	148
Ilustración 22.	Modelo de las cinco fuerzas de Porter	155
Ilustración 23.	Factores estructurales de rivalidad en un sector industrial	156
Ilustración 24.	Variables que determinan el poder de negociación de los compradores	158
Ilustración 25.	Variables que hacen fuerte el poder de negociación de los proveedores	159
Ilustración 26.	Barreras de ingreso para nuevos competidores.....	160
Ilustración 27.	La cadena de valor de Porter.....	163
Ilustración 28.	Estrategias genéricas de Porter	163

Ilustración 29. Sistema de Tres Capas para la distribución del Pisco Peruano a escala global	246
Ilustración 30. Estructura Fanal	248
Ilustración 31. Estructura empresas distribuidoras de licor en Estados Unidos ...	253
Ilustración 32. Estructura organizacional FLA	309
Ilustración 33. Estructura de procesos ILC	312
Ilustración 34. Estructura organizacional ILV	316
Ilustración 35. Problemas de las empresas licoreras en Colombia	321
Ilustración 36. Mapa de procesos ELC	323
Ilustración 37. Estructura orgánica ELC	324
Ilustración 38. Factores que determinan la competitividad de la ELC	360

Nicolás García Bustos¹

El desarrollo teórico respecto a los estudios de competitividad pública empresarial tomó fuerza con la crisis del modo de producción capitalista de finales de la década de los años 30. Este se concibe como el punto de partida para que nuevas concepciones del desarrollo tengan como sustento el papel del Estado en el cambio estructural de la economía en tres direcciones específicas: la industrialización, el desarrollo de la agricultura y la inversión en infraestructura. En este sentido, sobresalen dos formas de intervencionismo estatal donde la empresa pública toma un papel trascendental en la producción y provisión de bienes y servicios: el Estado de bienestar y el Estado empresarial.

Sin entrar en mayor disertación frente al debate del Estado de Bienestar, ya desde la teoría de la elección pública (*public choice*) se evidenciaba que las empresas públicas, al carecer de los incentivos y las sanciones que proporciona el mercado, no se sentían estimuladas a mejorar la calidad de los servicios que prestan ni a incorporar la perspectiva de los clientes en sus procesos decisionales y productivos. De igual forma, al no tener presiones competitivas, estas tendían a expandirse sin control, en el único beneficio de sus propios miembros. En otras palabras, se terminaba por describir una argumentación respecto a los fallos del gobierno y que claramente criticó el

1 Gobernador del Departamento de Cundinamarca.

intervencionismo y la capacidad de las empresas públicas para prestar eficaz y eficientemente los servicios públicos al ciudadano.

Es en este contexto surge el Estado empresario, que además se configura como competidor, como un agente capaz de propiciar la competitividad. En este sentido se convierte en el garante de la institucionalidad en el mercado externo para corregir entre otros aspectos los fallos que pueden generar los mercados globales y con ello su impacto en el desarrollo. La dualidad Estado-mercado se convierte de manera estratégica en un instrumento para garantizar la sostenibilidad de las economías y así, aprovechar las oportunidades de la globalización.

Así las cosas y para el caso colombiano basta decir que la industria de licores se encuentra regulada por un monopolio rentístico –amparado constitucionalmente– este le permite a cada departamento realizar un control sobre la comercialización y distribución de este tipo de bebidas. Jurídicamente las licoreras se han constituido en empresas industriales y comerciales del Estado o como dependencia adscrita a la respectiva secretaría de hacienda departamental. Resulta entonces clave que desde la academia se desarrollen ejercicios de investigación tendientes a profundizar los aportes del Estado en esta actividad empresarial.

Los estudios de competitividad estatal continúan siendo un espacio vacío en la agenda de los gobiernos subnacionales, por lo que esta obra se sitúa como un referente de análisis de la industria de licores, ya que de manera particular esta aporta en gran medida para la financiación de áreas claves para el desarrollo social como la salud, la educación, la cultura y la recreación y el deporte.

No cabe duda de que los resultados de esta investigación servirán para desarrollar nuevos modelos de gestión competitiva que permitan potenciar un activo estratégico del departamento de Cundinamarca como lo es su empresa de licores, porque a lo largo de más de 100 años de historia ha venido creciendo con base a los esfuerzos de los gobiernos departamentales y al amor que miles de cundinamarqueses, como el autor de esta obra, han puesto para aportar su trabajo, dedicación y conocimiento en beneficio de este bien público fundamental para el desarrollo de nuestro territorio y la calidad de vida y bienestar de la población.

Diversos autores han abordado el estudio de la competitividad, algunos de ellos se han centrado en el análisis que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; otros se refieren a la infraestructura regional; finalmente, tratan de explicar que la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa.

La tendencia predominante ha sido la de considerar que la competitividad empresarial es el logro de una ventaja competitiva. De esta forma, valorando la ventaja competitiva se accederá a la valoración de la competitividad. En este sentido, al concepto de ventaja competitiva se le ha dedicado una gran atención en la disciplina de la dirección estratégica, pero no existe una definición clara de esta, ya que no posee una única dimensión, sino que es un constructo complejo formado por múltiples aspectos.

La mencionada complejidad del concepto de competitividad es abordada en la presente investigación. Para esto el autor parte por revisar de manera profunda los paradigmas de las ventajas comparativa y competitiva como un punto de inflexión para ubicar de forma pragmática el término en el ámbito nacional, regional y empresarial.

Un valor interesante de la obra radica en la sustentación empírica que se hace frente a los

determinantes de la competitividad empresarial, con ello la investigación se centra en su objeto mismo, construyendo y recreando los diversos modelos de gestión competitiva existentes en la esfera de lo privado y en el ejercicio del *management*.

Se hace evidente a lo largo del desarrollo teórico-práctico de la investigación que los modelos de gerencia en la gestión estatal obedecen al propio avance la disciplina administrativa y las ciencias de la gestión. El paso del viejo institucionalismo al enfoque neoinstitucional pone de manifiesto rupturas conceptuales porque permean la esfera de lo público con los criterios y principios del gerencialismo aplicados a las empresas y a las organizaciones públicas.

Este derrotero de estudio nos sitúa frente al escenario de investigación de la competitividad pública porque el Estado se ha convertido en un coordinador de actores públicos y privados y en ese orden de ideas se plantea el concepto de Gobernanza, dando a entender que la construcción de las agendas de gobierno y diseño de políticas públicas es un ejercicio que compete a una tríada donde además el ciudadano-usuario tiene un papel fundamental con su participación. El Estado empresarial pues, tiene hoy día una posición importante en los mercados y en la provisión de bienes públicos o mercantiles que le resultan estratégicos para cumplir su función constitucional.

El estudio presenta conclusiones interesantes respecto al papel del Estado en las actividades industriales y comerciales, se debe resaltar el triple rol de las empresas públicas: social, económico y de internacionalización. Justamente el texto pone de manifiesto el debate sobre las conveniencias de la intervención del Estado a través de sus empresas públicas. De un lado, el autor presenta los argumentos respecto a que las empresas públicas contribuyen a potenciar el crecimiento de las economías emergentes, pero que ahora dicho intervencionismo estatal podría estar afectando la productividad y la desaceleración económica. Por otra parte, se controvierten dichos argumentos señalando que las EP cumplen un papel de impulso a la economía mundial basándose en que estas representan 47 de las 100 más grandes compañías del mundo en las economías más poderosas y de los países en vías de desarrollo.

Debe destacarse para el caso de Colombia el análisis aplicado a la industria de licores en el período 1991-2015, este hecho cronológico traza un hito en la investigación y es claramente el cambio de modelo económico establecido en la reforma constitucional de 1991, con lo cual el enfoque de competitividad afecta no solo la industria nacional sino además la eficiente prestación de bienes y servicios por parte del Estado.

Invaluable aporte hace el autor en un sector de la economía protegido por un monopolio rentístico que se enfrenta a una desregulación estatal y a la consecuente competencia de grandes importadores globales dispuestos a ofrecer menores precios para obtener mayor participación en el mercado de los licores destilados nacionales.

La triangulación de diversas técnicas de análisis cuantitativo y cualitativo llevan al investigador a distintas conclusiones orientadas a demostrar que la apertura económica afectó la sostenibilidad financiera y permanencia en el mercado de algunas empresas licoreras departamentales; sin embargo, otras como la Empresa de Licores de Cundinamarca supo adoptar en su modelo de gestión elementos claves para aplicar el enfoque de competitividad pública.

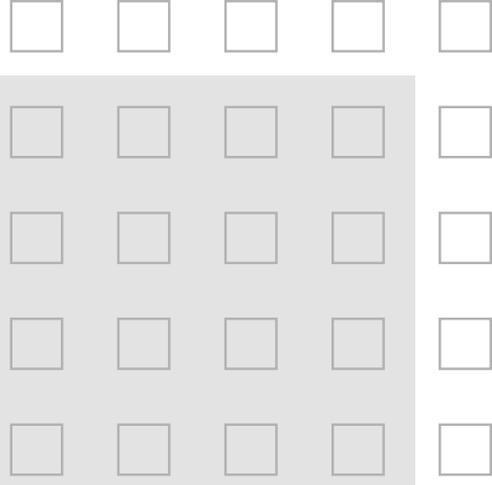
Relevantes son las recomendaciones y la propuesta de un modelo de competitividad pública para empresas estatales soportado en variables como la responsabilidad social empresarial, la gestión del conocimiento y la innovación, la gobernanza corporativa, la orientación al mercado, la internacionalización y la gestión pública orientada a resultados.

Es pues cierto considerar la obra del Dr. Cruz como un aporte valioso a los estudios de empresas públicas en Colombia, en un contexto donde se hace necesario e indispensable proteger y defender los activos públicos estratégicos que reportan beneficios sociales y valor económico para el país.

John Milton Rodríguez

Senador de la República de Colombia

PRIMERA PARTE
PRELIMINARES



Capítulo 1

Introducción

1.1 JUSTIFICACIÓN

La industria de licores en Colombia está regulada por el Estado a través de un monopolio rentístico cuyo objetivo es garantizar ingresos para financiar la política social de las entidades territoriales en el país mediante la producción y distribución de bebidas alcohólicas. Para ello se cuenta con una estructura impositiva al consumo cuya renta es de propiedad de la nación, pero que es cedida a los departamentos². Así las cosas, los departamentos poseen la facultad constitucional, establecida en el artículo 336 de la Constitución Política, mediante la cual ejercen el monopolio rentístico, pudiendo reglamentar normas sobre la producción, introducción, distribución y comercialización de las bebidas alcohólicas, con el fin de ser comercializadas dentro y fuera de su entidad territorial.

En materia impositiva la Ley 1393 de 2010 establece un impuesto al consumo de \$256 por grado alcoholímetro para licores de hasta 35° y de \$420 por grado alcoholímetro para licores de más de 35°. Este tipo de regulaciones históricamente han beneficiado el consumo de bebidas nacionales –aguardiente y ron– respecto a los sustitutos importados –whisky, ginebra, vodka, tequila, etc.–, estos además deben pagar un arancel del 15% sobre el precio CIF.

Así las cosas, el mercado de licores en Colombia muestra que el consumo de nacionales e importados en 2015 llegó a 163.9 millones de botellas de 750 ml, representando un incremento del 26% respecto a 2000. De esta cantidad, el 78.8% correspondió a licores nacionales y el 21.2% a importados. En este aspecto se debe resaltar el crecimiento de los importados, pasando de 6.5% en 2000 a 21.5% en 2015 (DANE, 2015).

En 2015 la venta de licores les representó a las entidades territoriales el recaudo de \$1.2 billones por concepto de impuesto al consumo, estos ingresos han venido creciendo a una tasa del 8.9% anual. El 82% correspondió a bebidas nacionales y el 18%, consumo de licores importados. La tasa de crecimiento

2 Los departamentos son entidades territoriales que hacen parte de la división político-administrativa de Colombia; poseen autonomía administrativa, fiscal y económica.

de recaudo de los nacionales fue del 8.5% anual respecto al 22.5% de los importados.

Así mismo, el consumo de licores importados en Colombia llegó a los 36.5 millones de botellas de 750 ml; con respecto a 2000 el consumo de whisky ha crecido 7.5 veces, el de vodka 4 veces, el de ginebra 8.8 veces, el de tequila 8.2 veces, el de vino 12.5 veces y el de otras bebidas alcohólicas 21.2 veces.

Con respecto a los licores nacionales, en el año 2015 se consumieron 82.5 millones de botellas de 750 ml de aguardiente, mientras que en 2000 se consumían 45.5 millones, esto representa un crecimiento del 75% frente al 7.8% del total de las bebidas nacionales. Desde 2000 el consumo de aguardiente ha aumentado 1,7 veces y el de ron 1.5 veces.

El debate en torno a la industria y su estructura de mercado se ha centrado en la modificación del monopolio rentístico, específicamente frente a las presiones que ha recibido el país por parte de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para quienes este tipo de proteccionismo estatal distorsiona la libre competencia y genera fenómenos ilegales como el contrabando y la adulteración.

De hecho, en la actualidad se debate en el Congreso de la República un proyecto de ley –seguramente será aprobado– que da un tratamiento igualitario en materia impositiva tanto para licores nacionales como importados al establecer una tarifa única de \$200 por grado de alcohol y un impuesto general de 25% sobre el valor comercial.

Este contexto sugiere entonces la importancia de realizar una investigación en torno a la competitividad de las empresas licoreras y cómo sus prácticas de gestión le han permitido mantenerse en el mercado a pesar de la apertura económica y en un escenario de monopolio rentístico orientado a financiar los fiscos departamentales en cuanto a salud, educación y deporte en beneficio de la población cundinamarquesa.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El paradigma institucional del “Estado de bienestar”, donde los gobiernos deberían intervenir en la producción de bienes y servicios, en la provisión y aseguramiento de los determinantes de la competitividad y en la asignación de subsidios provocó –entre otros aspectos– un exceso de demandas y necesidades al Estado y un desbordado crecimiento de su aparato burocrático, lo cual, en su momento, fue en contra de los preceptos del inversionista privado fundamentados en la productividad, eficiencia y calidad.

Más adelante, como respuesta moderada al excesivo intervencionismo estatal, surge una nueva forma de diseño gubernamental denominado “Estado empresario”, este se configura además de competidor como agente capaz de propiciar la competitividad. Uno de sus principales criterios de actuación es considerar que a pesar de que epistemológicamente el Estado no es una empresa su manejo y gestión sí deben obedecer a los principios del *management*.

Así las cosas en una economía de mercado las empresas estatales han asumido el reto de ser competitivas, este fenómeno ha sido señalado como “capitalismo de Estado” (Rougier, 2014). Lo anterior se demuestra en los resultados del último índice *Forbes Global 2000* –y sus 330.000 filiales–. En dicha investigación se identificaron como empresas estatales a todas aquellas donde el Estado posee, directa o indirectamente, más del 50% de las acciones a nivel nacional o subnacional. Las conclusiones indican que más del 10% de las compañías más grandes del mundo (204 empresas) pertenecen al Estado, con presencia en 37 países diferentes y con un valor conjunto de ventas que ascendió a US\$ 3,6 billones en 2014.

Este volumen de negocios representa más del 10% de las ventas combinadas del *Forbes Global 2000*, es equivalente al 6% del PIB mundial, superando el producto bruto de países como Alemania, Francia o Reino Unido. En el caso de Colombia las organizaciones como Ecopetrol, Empresas Públicas de Medellín EPM, Isagen (recientemente privatizada) o la Empresa de Energía de Bogotá se ubicaron en los primeros lugares entre las 100 más importantes del

país demostrando su capacidad de competir derivada de sus exitosos modelos de gestión que les han permitido –además– generar excedentes financieros y promover el desarrollo a nivel regional.

Este contexto global y local rompe la dicotomía empresa-Estado y demuestra que el gerente público toma decisiones racionales que le permiten proponer modelos de gestión para propiciar la competitividad de las empresas públicas en los distintos sectores de la economía e industria nacional o internacional.

Así las cosas todas las organizaciones de carácter estatal deben desarrollar capacidades y recursos internos porque les permite obtener ventajas competitivas sostenibles en un contexto mediado por la globalización en la cual las variables exógenas del mercado sugieren un constante proceso de adaptación estratégica para poder perdurar y sostenerse en cada actividad empresarial.

Ante este panorama las licoreras departamentales, en este caso la Empresa de Licores de Cundinamarca, han desarrollado modelos de gestión para hacer frente al reto de la competitividad, lo anterior basándose en una gestión por resultados, eficiente, innovadora, productiva, ética y responsable, que viene dando respuestas efectivas a las necesidades de los consumidores, convirtiéndolas en motores de desarrollo, equidad e inversión social.

Sin embargo, en muchos casos sus equivocados modelos de gestión y manejos gerenciales han ocasionado que en la actualidad solo cuatro de ellas: la Fábrica de Licores de Antioquia y las Industrias de Caldas, Cundinamarca y el Valle presenten rendimientos favorables en la industria y en las transferencias a los fiscos departamentales.

1.2.1 Hipótesis general

La hipótesis que se pretende demostrar con esta investigación es que desde la gestión y el direccionamiento estratégico las licoreras departamentales han logrado implementar el enfoque de competitividad en su gestión dentro de un contexto de mercado basado en el monopolio rentístico.

1.2.2 Hipótesis específicas

Se presentan cada una de las hipótesis de acuerdo con algunos de los factores de gestión desarrollados en las licoreras departamentales para implementar el enfoque de competitividad desde 1991 hasta 2015.

Hipótesis 1

¿Una estrategia de orientación al mercado y de internacionalización genera un crecimiento de los ingresos en las empresas licoreras estatales?

Hipótesis 2

¿Una estrategia de innovación en producto le permite a la industria licorera pública ser competitiva en un mercado abierto y con ello crecer en las ventas?

Hipótesis 3

¿Permite la profesionalización del talento humano y una estrategia de gestión del conocimiento mejorar la productividad de la industria licorera estatal?

Hipótesis 4

¿Puede una empresa licorera estatal en un mercado de competencia monopolística de bienestar generar excedentes económicos y beneficios sociales a los departamentos?

Hipótesis 5

¿En un contexto de monopolio rentístico el *marketing*, la innovación, la responsabilidad social empresarial, el talento humano y la internacionalización pueden propiciar la competitividad de las empresas licoreras departamentales?

Hipótesis 6

¿La apertura económica aplicada en Colombia después de 1991 afectó el monopolio de la industria de licores en Colombia disminuyendo sus ingresos?

1.3 ESTRUCTURA

La presente investigación se estructuró en tres partes: un apartado introductorio en el que se encuentran la justificación, el planteamiento del problema, los objetivos, las hipótesis y la metodología, luego se dividió en tres partes y una serie de capítulos.

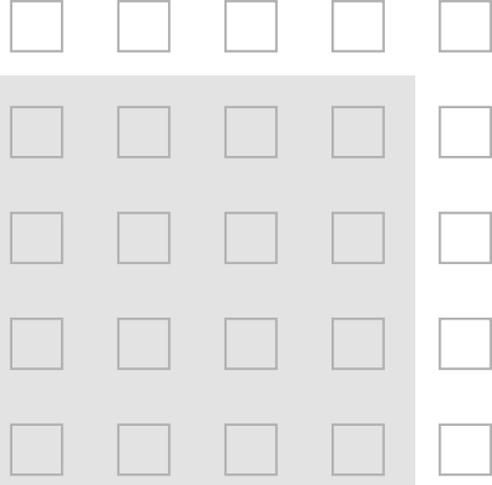
La segunda parte aborda el estado del arte sobre la competitividad; en este sentido, el segundo capítulo expone el marco conceptual y analítico, además los factores determinantes y modelos de competitividad en las empresas; el tercero se concentra en la revisión del concepto de competitividad pública desde los enfoques del estado bienestar, empresarial y regulador, y el desempeño de las empresas públicas desde el paradigma de la nueva gestión pública.

En cuanto a la tercera parte, contiene la metodología, esta se compone del capítulo cuatro con la descripción de los instrumentos cualitativos y cuantitativos utilizados en la investigación: historiografía empresarial de la Empresa de Licores de Cundinamarca, estudio de casos de empresas licoreras en el mundo y Colombia, encuesta de gestión a expertos y modelo econométrico de ingreso real para la ELC.

En la cuarta parte se presentan los resultados de investigación. En el capítulo quinto se aborda el análisis de cada uno de los instrumentos metodológicos mencionados con el objetivo de corroborar las hipótesis planteadas en la presente tesis doctoral. En el sexto –denominado lecciones aprendidas– se presentan los factores de gestión que han permitido la aplicación del enfoque de competitividad en la Empresa de Licores de Cundinamarca, se conceptualizan, además, de manera prospectiva, se sugiere su fortalecimiento en la empresa.

En séptimo se cierra esta tesis doctoral con las conclusiones generales y líneas de investigación futuras para seguir alimentando las posibles soluciones que den respuesta al fortalecimiento del enfoque de competitividad de las empresas públicas licoreras en Colombia.

SEGUNDA PARTE
ESTADO DEL ARTE



Capítulo 2

Marco conceptual y analítico de la competitividad

2.1 La ventaja absoluta y la ventaja comparativa

La revisión del contexto histórico hace conveniente el dar una mirada a la competitividad desde la teoría del comercio internacional. Aunque desde el pensamiento económico de manera explícita no se citaba el concepto de competitividad sí se menciona la palabra ventaja para explicar los factores diferenciadores que un país tenía sobre otro para la producción de un determinado bien. Para Ezeala (1999, citado por Otero, 2006), el comercio internacional es una de las variables más importantes que condicionan el crecimiento económico siendo a su vez la competitividad la fuerza que lo impulsa y sostiene el desarrollo de un país.

Una de las primeras teorías del comercio internacional tuvo su génesis en Inglaterra en el siglo XVI, esta fue conocida como mercantilismo. Dicha corriente de pensamiento se fundamentaba en la acumulación de plata y oro con la cual se medía la riqueza de una nación, uno de sus principales postulados establecía que un país debía exportar a su máxima capacidad e importar una mínima proporción. En este sentido, la noción de competitividad se relacionaba con la maximización de la balanza comercial desde el lado de las exportaciones (Otero, 2006).

El comercio internacional visto desde la concepción mercantilista se basaba en un juego de suma cero en el sentido de que se conformarían naciones netamente exportadoras que se enriquecerían respecto a naciones importadoras que verían restringida su capacidad de acumular riqueza (Salim y Carbajal, 2006). Desde esta teoría el gobierno debería intervenir para lograr alcanzar el excedente en la balanza comercial.

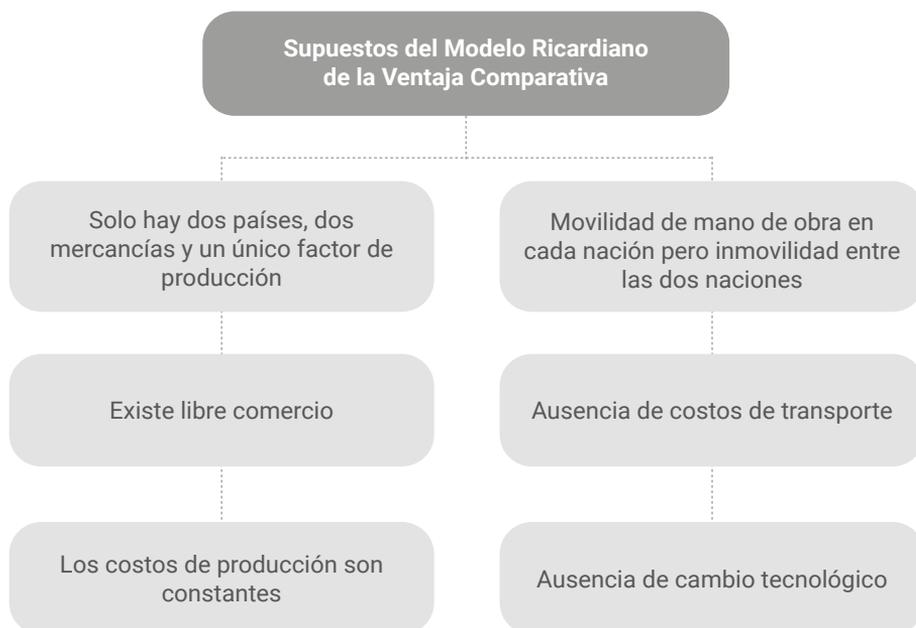
Vista así, la competitividad se supondría ligada a una visión histórica del desarrollo económico y al análisis de las fuentes que lo originan. En este orden de ideas, Adam Smith, en su obra *La Riqueza de las Naciones*, recoge parte de la doctrina mercantilista y plantea la ventaja absoluta como el punto central del comercio en el entendido de que dos naciones pueden obtener de igual manera utilidades mediante la producción a costos unitarios menores. En otras palabras, cuando una nación era más competitiva que otra en la producción de un bien pero tenía una desventaja respecto a otra nación en la

producción de un segundo bien, las dos naciones podrían percibir utilidades si se especializaban en la producción de la mercancía en la que tenían ventaja absoluta e intercambiaban parte de su producción con la otra nación como contraprestación de la mercancía de su desventaja absoluta (Salim y Carbajal, 2006). Surgía así la distribución de la riqueza mediante un factor estratégico para la competitividad: la división internacional del trabajo.

Distintas posiciones como la de Suñol (2006) consideran que la visión de Smith supone un plano estático de la competitividad, ya que su fuente es la propia dotación de recursos de un país lo que permite mantener estable hacia abajo los precios de los factores que son abundantes y lógicamente los precios de los productos creados con dichos factores. Ya desde un análisis posterior podría entonces afirmarse que dicha concepción no da lugar a la idea de que las capacidades competitivas y productivas de las naciones pueden crecer y cambiar mediante la creación de nuevos y diversos factores.

Posteriormente los estudios de David Ricardo le llevaron a formular su teoría acerca de la ventaja comparativa, esta planteaba que un país percibe ganancias del comercio exterior por la mayor producción de la mercancía en que tiene ventaja comparativa a costa de la menor producción de otra mercancía. De acuerdo con el modelo ricardiano los países participan en el comercio internacional por dos elementos fundamentales que les permiten obtener ganancias. De un lado, las naciones compiten ya que poseen características y recursos que las diferencian, lo que les permite beneficiarse de sus diferencias mediante una relación en la cual cada uno hace lo que sabe hacer bien. De otro, las naciones comercian con el objetivo de lograr economías de escala en la producción, lo que significa que un país se especializa en una línea de productos para producirlos en mayores cantidades y por ende, de una forma más productiva que si intentara producir de todo (Krugman y Obstfeld, 2006). En otras palabras, el patrón de producción de un país es determinado por la ventaja comparativa.

Ilustración 1. Supuestos del Modelo Ricardiano de la Ventaja Comparativa



Fuente: elaboración el autor adaptado de Otero (2006).

El modelo de la ventaja comparativa no contempla para el análisis aspectos distributivos, ya que como se desprende de la Ilustración 1 el trabajo es el único factor de producción previsto. En este sentido, se puede deducir que tanto los países como los individuos obtienen ganancias del comercio internacional, ya que el comercio no tiene efecto sobre la distribución del ingreso.

De acuerdo con Krugman (2006), si el trabajo fuera el único factor de producción, tal y como se desprende del modelo de Ricardo, la ventaja comparativa podría solo evidenciarse a través de las diferencias en cada país de la productividad del trabajo. Tal como lo señala este autor, una perspectiva realista del comercio debe tener en cuenta la relevancia de otros factores de producción como la tierra, el capital y los recursos minerales.

Para Camagni (2005), el principio de la ventaja comparativa pierde aplicación cuando se analiza la competitividad entre economías locales y de

comercio interregional, como consecuencia de que esta teoría se fundamenta en el concepto de costos-precios relativos que se ajustan por la no movilidad de factores productivos, la devaluación de la moneda y la flexibilidad a la baja de precios y salarios (Benzaquen, *et al.*, 2010).

De este modo, la competitividad se entiende como un problema de relación comparativa entre las empresas de los diferentes países y, desde el punto de vista del modelo neoclásico del comercio internacional, puede valorarse a partir del grado de participación de un país en la oferta mundial de bienes y servicios, así como de su precio relativo (Martin, 1993).

La teoría de Heckscher - Ohlin explica cómo las diferencias de recursos son la principal fuente del comercio. El modelo también conocido como teoría de las proporciones factoriales³ demuestra que la ventaja comparativa se ve afectada por la manera en que interactúan los recursos de los países con la tecnología usada en la producción de un bien. Para Salim y Carvajal (2006), de acuerdo a este modelo, los países tienden a exportar los bienes que son intensivos en el uso de factores abundantes en relación con otros países; de manera lógica la mayor proporción de ganancias se trasladarán a los propietarios de los factores abundantes mientras las menores utilidades serán para los poseedores de los factores escasos.

En este orden de ideas, los conceptos hasta este momento descritos relacionan la definición de competitividad con los fundamentos de la teoría del comercio internacional y la ventaja de precios o costos relativos, lo anterior sin entrar en discusión acerca de los aportes de Smith y Ricardo en tanto las economías se complementen (comercio interindustrial) y por tanto, exista necesidad de intercambiar.

Sin embargo, el punto para reflexionar es si esto es una justificación para una pérdida constante en los términos de intercambio, donde los países más desarrollados exportan manufacturas mientras que los menos desarrollados

3 En razón a que pone de manifiesto la interacción entre las cantidades en las que los diferentes factores están disponibles en los países y las cantidades en que son usados para el proceso de producción de distintos bienes.

importan materias primas. En la práctica, las relaciones de intercambio se acomodan más a economías sustitutas, en las que existen imperfecciones en el mercado y donde a pesar de ello el comercio continúa y en algunos casos se incrementa, como se dedujo de la integración europea en 1957 cuando naciones desarrolladas y sustitutas incrementaron su comercio (intraindustrial) (Lombana y Rozas, 2008).

Concluyendo y según Hall y Lieberman (2005), David Ricardo estaba en desacuerdo con el enfoque de la “ventaja absoluta”, argumentando que esta no es un ingrediente necesario para el comercio internacional mutuamente benéfico. Proponía como alternativa la “ventaja comparativa”, aquella que logra un país si produce un determinado bien con un costo de oportunidad más bajo que otro. La diferencia fundamental entre ambos enfoques radica en que la primera se da en la producción de un bien y se define por los recursos empleados; la comparativa se basa en el “costo de oportunidad”, que se mide en términos de los otros bienes que se podrían haber producido con esos recursos.

Desde entonces, las “ventajas comparativas” están relacionadas con la especialización propia de cada país, es decir, aquello que es capaz de producir comparativamente mejor. Su fácil acepción le permitió convertirse en el indicador predilecto de desempeño del comercio internacional y una buena aproximación de la noción de competitividad, hasta la década de 1980, cuando surgió el concepto de “ventaja competitiva”, derivado, fundamentalmente, de la noción de productividad y de los factores que la determinan dentro de la empresa.

2.2 Ventaja competitiva

Las escuelas más recientes del comercio internacional se basan en las conclusiones de Smith y Ricardo para postular teorías del comercio innovadoras. De acuerdo con Lombana y Rozas (2008), es entonces justamente en la nueva teoría del comercio donde se podría enmarcar la concepción moderna de la competitividad. De hecho, la Nueva Teoría del Comercio postula que los agentes económicos pueden crear ventaja comparativa a través de las estrategias de los privados o las políticas

comerciales de los públicos. Teniendo en cuenta que tanto el comercio inter e intraindustrial pueden motivar el crecimiento, podrían unificarse en un único concepto que los abarque; en este punto, la competitividad podría surgir como la definición vinculante.



La noción de ventaja comparativa es basada en la posición de la dotación de factores de un país donde ninguna empresa participante dentro de una industria tiene una ventaja sobre otra basado en su dotación de factores (características de bienes públicos). A diferencia de la ventaja comparativa, la ventaja competitiva es creada y apropiada por firmas individuales (características de bienes privados)... Claramente, uno no debe escoger entre uno de los dos paradigmas, pues no son ni mutuamente exclusivos ni explícitamente separables. Entonces, podemos sostener que es inapropiado presentar a la ventaja competitiva como una alternativa (sustituta) de la ventaja comparativa. Las dos teorías tienen que ser debidamente vistas como complementos más que como competidores en la formulación de políticas comerciales e industriales (Mahmood et al., 2000, p. 45).

Dada la propia complejidad del concepto se recogen diversos aportes teóricos que recogen distintos elementos comunes para su construcción no sin antes advertir que existen diversos enfoques de análisis: sistémico, basados en el mercado, la tecnología, innovación entre otros y distintos ámbitos de aplicación: nación, sectorial y empresarial, entre otros (Vásquez y Rivas, 2010). De igual forma, Solleiro y Castañón (2005) plantean que la competitividad puede ser estudiada desde diferentes enfoques y disciplinas, por lo que no es posible establecer una definición única, en parte debido a que su utilidad reside en identificar vías para fomentar empresas que contribuyan a elevar los niveles reales de bienestar.

Una definición concreta permite entender competitividad como la capacidad de una organización en lo público o lo privado de manejar sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una

posición en el entorno socioeconómico (Hernández, 1999). En el mismo sentido, Márquez (1994), la define por el nivel de acceso de una empresa en el mercado local o el de exportación. Si esta aumenta su participación en el mercado local o en el comercio internacional se supondrá que habrá mejorado en términos de competitividad. Una primera aproximación permite asumir la competitividad como un índice que compara el desempeño económico de la unidad objeto de estudio con otras que hacen parte de este universo; es relacionada también como un atributo que no puede ser medido directamente, lo que hace necesario la identificación de variables que toman el papel de indicadores de competitividad. La organización de estudio recibirá el calificativo de competitiva al compararse con otras en función de dicho indicador seleccionado en determinado período de tiempo (Kresl y Singh (1999), citados por Sobrino, 2001).

En este sentido, la orientación de este trabajo busca identificar las variables y factores que han propiciado la ventaja competitiva en la Empresa de Licores de Cundinamarca.

Bejarano (1998), considera que el concepto de competitividad no puede restringirse a las ventajas nacionales en los mercados, sino que debe incluir las ventajas que la determinan, además de analizarse desde diferentes perspectivas: la nación, la región, el sector, la empresa u organización (Castellanos y Ramírez, 2013). De igual forma señala que a pesar de la variedad del concepto es necesario no perder de vista que son las empresas las que compiten y no los países y que la competitividad es un objetivo que busca una condición sostenible caracterizada por su permanencia, dirigida hacia los mercados y con la coexistencia de varios actores entre los que se destacan el sector productivo, el gobierno y los usuarios o clientes (Montoya, Montoya y Castellanos, 2008).

Justamente la industria de licores en Colombia desde su creación se ha visto beneficiada por normativas proteccionistas en un modelo de Estado benefactor que contradictoriamente no ha propiciado la competitividad del sector público y que en muchos casos lo ha conducido a situaciones de ineficiencia y de legitimación de modelos que buscan la reducción del tamaño del Estado y la privatización de lo estatal.

Garay (1998, citado por Montoya *et al.*, 2008) plantea que el término no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos; sin embargo concluye que este lleva implícito la idea de calidad de tal forma que indica la manera como se comportan las empresas en los mercados, medido por la rentabilidad e incremento productivo de estas. Belohlav (2003) en la misma línea de pensamiento de Garay relaciona la competitividad con calidad cuando se toma en cuenta la capacidad para producir bienes y servicios mediante un valor agregado que se refleja internamente con sus sistemas de trabajo, las actividades operacionales realizadas a un menor costo posible y el ejercicio de una cultura organizacional con la que cuenta la empresa para cumplir externamente con las exigencias de sus clientes mediante distintas estrategias (Chávez, 2011).

Es indudable que la calidad se convierte en una variable fundamental para que desde la gestión de empresas públicas propicien mejores resultados competitivos. Desde este criterio el monopolio estatal se convierte en un factor secundario a la hora de evaluar la sostenibilidad y perdurabilidad de las organizaciones estatales.

De otro lado, Porter (1991), da menos énfasis a la ventaja comparativa como factor que determina el intercambio y se centra más en la ventaja competitiva, la que relaciona con características o atributos de los países como dotación de factores, tecnología, producción con rendimientos crecientes, diferenciación de productos y similitud en el patrón internacional de consumo. Como ya se mencionó, Krugman (1992), retoma el concepto de ventaja comparativa en función de la productividad relativa del trabajo y de los salarios relativos entre países, alejándose de las diferencias en dotaciones de recursos naturales y economías de escala como factores del intercambio comercial (Sobrino, 2001).

En su obra *La ventaja competitiva de las naciones*, Porter describe las bases sobre su teoría de la competitividad:



“La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional”. (Porter, 1991)

De acuerdo con Porter (1990), la competitividad consiste en la capacidad para sostener e incrementar la capacidad en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. La vía para lograrlo se basa en el aumento de la productividad, la cual según su teoría es el determinante primordial del bienestar de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad de los recursos humanos determina los salarios y la productividad proveniente del capital determina los beneficios que obtiene para sus propietarios (Porter, 1990 citado por Suñol, 2006).

Prokopenko (2008) y siguiendo lo expuesto por Porter, establece que la competitividad se traduce en el grado que tiene la empresa para producir bienes o servicios que son evaluados y aceptados por sus mercados, por lo que el factor importante a considerar es la productividad y sus estrategias empleadas para llevar a cabo la gestión de sus actividades administrativas, financieras, manejo de recursos y tecnología, además de la administración de su personal.

Recogiendo los postulados de Porter y como más adelante se evidenciará las empresas licoreras en Colombia adolecen de estrategias coherentes a largo plazo que les permitan obtener una mayor productividad y mejor posición competitiva en el mercado básicamente por situaciones asociadas al manejo político y en muchos casos clientelista en el nombramiento de sus directivos y empleados.

Desde la citada perspectiva de Porter se identifica una relación de dos sentidos entre productividad y nivel de vida de la población. De un lado, sobre la productividad inciden los salarios, ingresos y la distribución de la ganancia, como también la calidad ambiental, los niveles de gobernabilidad y las características del Estado Social de Derecho⁴. De igual manera, la productividad define los salarios y ganancias sobre el capital invertido, dicho de otra manera, la cantidad de ingreso que se convierte en el determinante del bienestar de la población (Suñol, 2006).

El desarrollo del concepto planteado por Porter permite comprender que existe un entorno que determina la capacidad competitiva: infraestructura, mercados financieros, sofisticación de los consumidores, estructura productiva del país, capacidad científica y tecnológica, educación, instituciones y cultura, entre otros. Sin embargo, no es el entorno el que se puede tornar competitivo, sino las empresas que en él se ubican; así lo plantea al citar “son las empresas, no las naciones las que compiten en los mercados internacionales” (Porter, 1990).

Así las cosas, para el autor la competitividad medida como un incremento de la productividad es el resultado de la sofisticación de las prácticas de trabajo y de las estrategias empresariales como también de la calidad del entorno empresarial en el que compiten las empresas de un país. Desde su concepción las grandes diferencias en la variación del PIB per cápita entre países se deben a las variables fundamentales microeconómicas. En sus palabras, “sin mejora de las capacidades microeconómicas, las reformas macroeconómicas, políticas, jurídicas y sociales no pueden dar su fruto” (Porter, 2005).

De otro lado, Krugman (2007), al igual que Porter, afirma que son las empresas y no los países las que compiten entre sí, definiendo la competitividad en términos de la calidad de inversión y de aumento de la productividad en un medio de estabilidad macroeconómica y de integración a la economía internacional. Sin embargo, el mismo autor ha recalcado que el problema económico no puede limitarse a la competencia en los mercados internacionales y que el éxito de un país no puede ser reducido únicamente a su comportamiento

4 Entendido este como el universo de derechos y deberes de una persona en un contexto sociopolítico.

en el mercado internacional. Además, señala que con frecuencia se cree erróneamente en los análisis de la competitividad que el comercio es un juego de suma-cero y se asume equivocadamente que las naciones son como las empresas (Krugman, 1994). Claramente, si una empresa no es competitiva su permanencia en el mercado es insostenible y hay un límite para ello; pero no sucede lo mismo con las naciones, ellas no pueden desaparecer, por lo que el concepto de competitividad nacional es engañoso (Krugman, 1996).



“... dado que el comercio con otros países suele ser una pequeña parte del Producto Nacional Global, resulta obvio que el estándar de vida de las naciones depende más del desempeño doméstico que de su desempeño internacional, es decir de la productividad doméstica y no de la productividad relativa frente a los competidores... La obsesión con la competitividad puede distorsionar peligrosamente las políticas económicas... Puede inducir a una asignación equivocada de los recursos públicos cuando se privilegia a sectores que compiten en el mercado internacional y se sacrifican sectores que no lo hacen, pero eventualmente son grandes generadores de empleo y de valor agregado” (Krugman, 1996).

Justamente el propósito de este trabajo no es valorar un proceso a ultranza de estatización del mercado de licores que privilegie la continua aplicación de prácticas monopólicas, por el contrario, se centra en analizar y describir las variables internas de gestión que han permitido a estas empresas ser competitivas y con ello aportar a la redistribución del ingreso mediante la inversión en sectores claves para el desarrollo del país como la salud y educación.

De acuerdo con su posición crítica frente a la competitividad Krugman además plantea que la obsesión por el término presenta tres peligros importantes:

- los esfuerzos por incrementar la competitividad podrían resultar un gasto inútil de dinero público;

- podría conducir a políticas proteccionistas;
- implicaría la toma de decisiones políticas en cuanto a una amplia variedad de temas claves para las naciones.

Tabla 1. Debate sobre competitividad vs. productividad

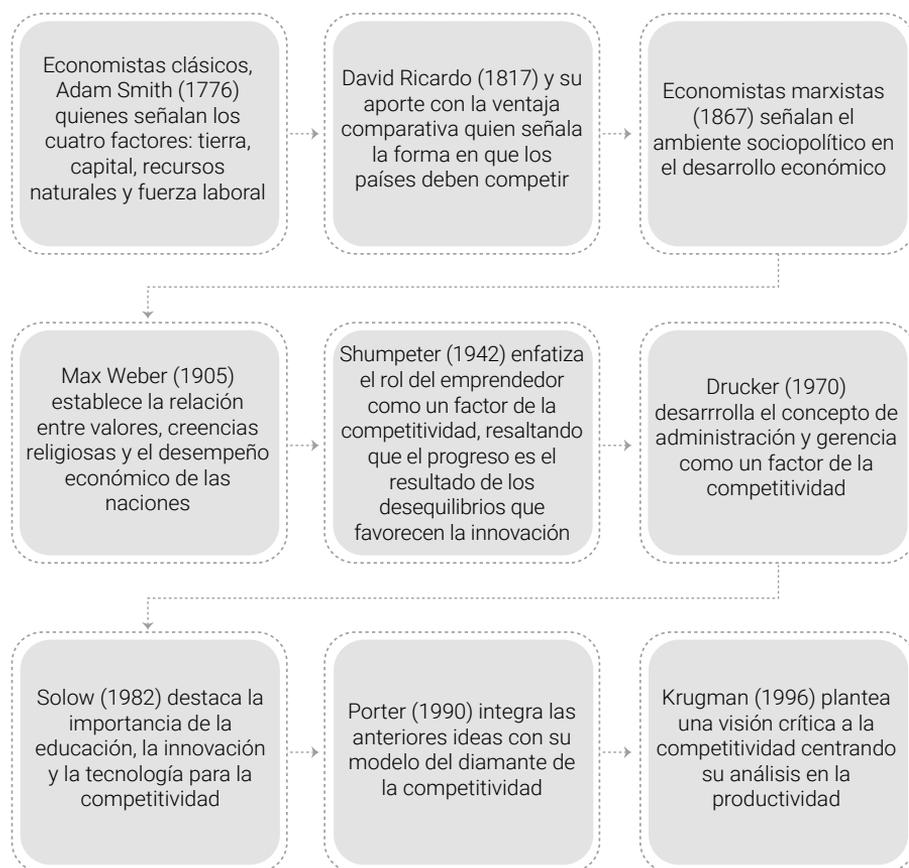
Krugman	Clyde, V. Prestowitz, Jr. Lester C. Thurow. Rudolf Sharping. Stephen. Cohen
Las naciones no son grandes corporaciones que compiten. Los países no salen del negocio, su punto final no está definido.	Las naciones procuran hacer crecer el estándar de vida de todos sus ciudadanos.
El comercio internacional no es un juego de suma-cero si a una economía le va bien, es probable que sus socios comerciales también se beneficien.	La presencia del mercado mundial de capitales y la tecnología hacen que las industrias se ubiquen allí donde se les ofrezcan las condiciones más atractivas para su negocio.
El estándar de vida de las naciones depende más del desempeño doméstico que de su desempeño internacional.	El comercio es una consecuencia del ahorro e inversión domésticos, de la educación, los costos del capital, la inversión en infraestructura pública, investigación y desarrollo y las cualidades de las administraciones públicas y privadas.
Las naciones rivalizan por estatus y poder. Esta rivalidad no tiene efectos directos sobre los estándares de vida.	En ocasiones el comercio es de una sola vía, lo que implica como resultado la existencia de ganadores netos.
La obsesión con la competitividad puede distorsionar peligrosamente las políticas económicas.	La competencia externa estimula el cambio económico al tiempo que brinda la posibilidad de aprender nuevas tecnologías y nuevas prácticas empresariales que permiten mejorar los estándares de desempeño de la productividad doméstica.

Fuente: Moscoso (2011).

Tal como se evidencia, la propuesta de Krugman se centra más en la productividad que en la competitividad, para ello partió del concepto de las “economías de escala” mediante el cual a mayores volúmenes de producción, menores costos, que a su vez facilitan la oferta de productos, beneficiando a los consumidores. La integración de los citados planteamientos concluyó en la formulación de la especialización y la producción a gran escala con bajos costos y oferta diversificada.

En este sentido, se busca demostrar que obtener una mejor posición competitiva para la Empresa Estatal de Licores de Cundinamarca ha dependido, entre otros aspectos, de la adopción de buenas prácticas de manufactura que posibiliten la producción a gran escala.

Ilustración 2. Aportes al concepto de competitividad



Fuente: elaboración el autor adaptado de Garelli (2006)

Morales (2007), plantea tres definiciones acerca de la competitividad de acuerdo a distintas concepciones que toman en cuenta la empresa, la economía nacional y el nivel de vida. La tabla 2 muestra estos puntos de vista.

Tabla 2. Concepciones de la competitividad según morales

Concepción	Característica
Desde la empresa	Toma como referencia a las empresas, centrándose en la productividad y la eficacia.
Desde la economía nacional	Señala que la competitividad es la capacidad de una nación de responder a los retos de la internacionalización y globalización de una forma sostenible.
Desde el nivel de vida	La capacidad de un mercado globalizado para producir bienes y servicios para las exigencias del mercado y que a la vez mejore la calidad de vida de los habitantes.

Fuente: elaboración el autor adaptado de Morales (2007)

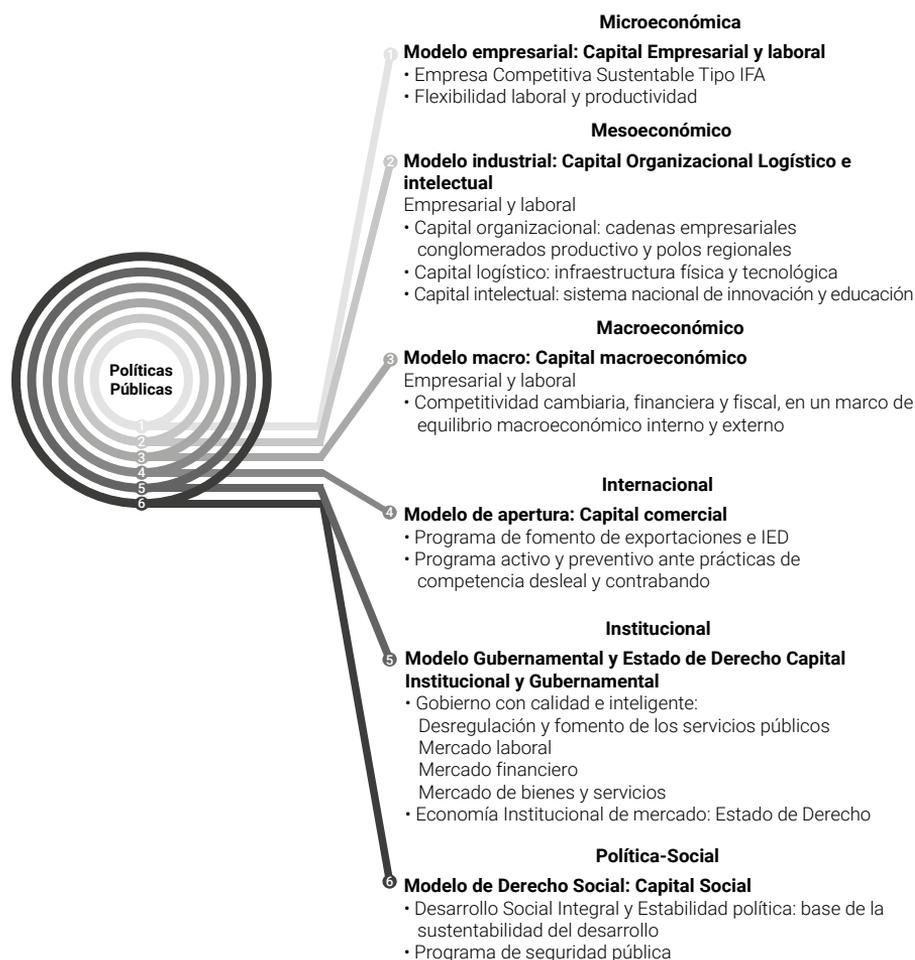
Desde un enfoque operativo, la noción de competitividad depende del punto de referencia ya sea la nación, el sector o la empresa; del producto analizado *commodities*, bienes con valor agregado, cadenas productivas y del objetivo de la indagación, ya sea en un espacio de tiempo determinado, explotación de mercados y otros (Piñeiro *et al.* (1993), citados por Montoya, 2008).

Villareal (2002) señala que la comprensión de la competitividad se puede situar en varios niveles: el macroeconómico, donde se sitúan los grandes agregados económicos y por ende, los distintos elementos del entorno que afectan la actividad empresarial, la unidad de análisis son los países, la competitividad es medida de manera cuantitativa por medio de la balanza de pagos, rendimiento comercial, volatilidad de la tasa de cambio entre otros y cualitativamente a través de la producción científica y tecnológica del país o por los resultados de las instituciones de investigación y desarrollo; el mesoeconómico donde se define el modelo industrial y de desarrollo regional constituido y el microeconómico, constituido por los sectores, empresas y productos, la competitividad es medida de manera cuantitativa por medio de

indicadores de productividad y costo, márgenes de ganancia, participación en el mercado, etc., y de manera cualitativa por la investigación, desarrollo y las estrategias empresariales (Lombana y Rozas, 2008).

Estos escenarios se movilizan y se articulan con otras variables de tipo internacional, institucional y político-social las que desde una interdependencia sistémica señalan el camino de cómo se comportan las empresas de forma individual y colectiva en los mercados en busca de su éxito productivo y financiero.

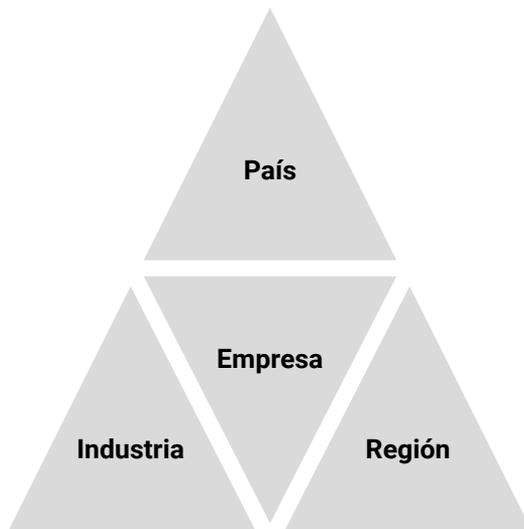
Ilustración 3. Factores para la comprensión de la competitividad



Fuente: Tomado de Villareal (2002)

De igual forma, Murillo y Musik (2005), en el mismo sentido que Villareal, plantean que el concepto puede ser abordado desde distintos ámbitos: nación, industrias, regiones y empresas. Esta taxonomía permite realizar distintos niveles de análisis: micro (la empresa), meso (la industria y la región) y macro (el país). De manera gráfica se representa en forma de anillos concéntricos para describir la idea de que en la competitividad de la empresa influyen las condiciones que imperan en la industria y la región. Al mismo tiempo, la competitividad de empresas, industrias y regiones la determinan las condiciones nacionales.

Ilustración 4. Ámbitos de análisis de la competitividad



Fuente: Tomado de Murillo y Musik (2005)

Además del desarrollo conceptual expresado hasta aquí por diversos autores existen diversas instituciones que también tienen su propia visión acerca de lo que es la competitividad. Entre ellas se encuentra el *Foro Económico Mundial* (WEF), escenario que se fundamenta en la teoría de Porter considerando la competitividad como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que

determinan el nivel de productividad de los países” y que se traduce cada año en el Informe de Competitividad Global. El análisis del WEF deja clara la diferenciación entre el nivel de análisis macro que toma a la nación como unidad de análisis, en lo que llaman el Índice de Competitividad Global y de otro lado, el ambiente microeconómico de las empresas en el Índice de Competitividad Empresarial.

Los pilares de la competitividad para el WEF, dentro del Índice de Competitividad Global, son: instituciones, infraestructura, macroeconomía, salud y educación primaria, alta educación y capacitación, eficiencia en el mercado de trabajo, sofisticación en el mercado financiero, disponibilidad de tecnologías, tamaño del mercado, sofisticación de los negocios e innovación.

De acuerdo con la visión de Porter, los elementos que se describen en el Índice de Competitividad Global no son el universo necesario para crear bienestar y calidad de vida como se esperaría de su definición. Las variables del ambiente macroeconómico dan las oportunidades, pero son las empresas las que “crean bienes y servicios con valor agregado usando métodos eficientes. Solamente de esta forma una nación puede mantener altos salarios y atractivos retornos de capital para apoyar una inversión sostenida” (WEF, 2003, citado por Rozas, 2009). En este contexto, la productividad de la empresa se basa en dos pilares interrelacionados: la sofisticación de la empresa para operar en el país donde compite y la calidad del ambiente microeconómico en el que compite.

De otro lado, WEF realiza una medición del ambiente competitivo a nivel micro con base en distintos facilitadores: inversión doméstica, exportaciones, importaciones, ingreso de inversión extranjera directa, salida de inversión extranjera directa e innovación doméstica. Estos elementos del ambiente competitivo son los que soportan la productividad de las empresas; en la Ilustración 5 se observan dichos factores.

Ilustración 5. Facilitadores de competitividad



Fuente: elaboración el autor adaptado de Porter, Katels y Delgado (2007)

De acuerdo al desarrollo del concepto planteado por WEF la innovación se convierte en un elemento fundamental para el desarrollo de capacidades competitivas dentro de las empresas licoreras. La gestión orientada a generar valor en la cadena productiva de los licores desde las actividades primarias y de apoyo cobra especial importancia a la hora de mejorar su desempeño competitivo.

De igual forma, se encuentra la visión propuesta por el World Competitiveness Center WCC del *Institute for Management and Development* IMD, para esta institución el ambiente competitivo de los países es el que crea y mantiene la competitividad de las empresas, estas son las que finalmente asumen la función de creación de bienestar (Garelli, 2007), posición que el IMD denomina “competitividad de las empresas”.



“Competitividad de las naciones es un campo del conocimiento económico, que analiza los hechos y políticas que forman la capacidad de una nación para crear y mantener un ambiente que sostenga más creación de valor para sus empresas y más prosperidad para su gente. Esto significa que la competitividad analiza, cómo las naciones y las empresas manejan la totalidad de sus competencias para alcanzar prosperidad y beneficios. Algunas naciones apoyan la creación y mantenimiento de un ambiente que facilite la competitividad de las empresas y motive su sostenibilidad en el largo plazo” (IMD, 2008).

El enfoque del IMD se fundamenta en el análisis de cuatro escenarios dicotómicos para poder describir el ambiente competitivo de un país:

- **Escenario 1:** Atractivo vs. Agresivo
- **Escenario 2:** Localidad vs. Globalidad
- **Escenario 3:** Activos vs. Procesos
- **Escenario 4:** Riesgos individuales vs. Cohesión social

El modelo le permite concluir al IMD cuáles deben ser las estrategias que los Estados deben implementar según las necesidades específicas de las regiones o sectores, ubicándose en un lado de la dicotomía en algunos casos y en el contrario para otros. Al final, el modelo entrelaza las 4 “fuerzas fundamentales” para definir el ambiente competitivo de una nación, que se establece numéricamente en el *World Competitiveness Report* (Lombana y Rozas, 2009).

La OCDE y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) plantean un marco de análisis según el cual la competitividad establece la medida en que una nación, en una economía de mercado y libre comercio, es capaz de producir bienes y servicios por fuera de sus fronteras locales, al tiempo que sostiene e incrementa los ingresos de sus comunidades al largo plazo (OCDE,

1996), crece constantemente en su PIB per cápita y establece un ambiente económico e institucional para el desarrollo sostenible de las actividades productivas (BID, 2002).

La Comisión Económica para América Latina (Cepal, 2001), de igual forma, sostiene que la competitividad es la capacidad para incrementar o al menos de sostener la participación en los mercados internacionales con un alza simultánea en el nivel de vida de la población. Este organismo pone especial énfasis en las políticas públicas como medio para la construcción de los pilares y determinantes de la competitividad nacional.

La Cepal concibe que la generación de auténtica competitividad depende de las posibilidades de elevar la productividad al nivel de las mejores prácticas internacionales. La competitividad en el nivel microeconómico significa alcanzar los patrones de eficiencia vigentes internacionalmente en cuanto a utilización de recursos y calidad del producto o servicio ofrecido, lo que a su vez supone la identificación, imitación o adaptación de nuevas funciones de producción por parte de las empresas. Esto lleva implícito políticas de modernización empresarial relativas a tecnología, equipos, organización y relaciones laborales entre otros. (Cepal, 2001, citado por Suñol, 2006). De manera anual la Cepal publica el escalafón de competitividad regional teniendo como base las siguientes dimensiones: fortaleza de la economía, infraestructura, capital humano, ciencia y tecnología, gestión y finanzas públicas y seguridad.

En los Estados Unidos, el Competitiveness Policy Council (2007) define la competitividad como “la habilidad de una economía nacional para producir bienes y servicios que superen pruebas de los mercados internacionales, al mismo tiempo que los ciudadanos pueden alcanzar un estándar de vida creciente y sustentable en el largo plazo”.

Por su parte, el Banco Mundial (2005) comprende la competitividad como un concepto complejo asociado a aspectos de productividad y de agregación de valor por parte de las empresas de un país. En la tabla 3 se resumen distintas definiciones de competitividad desde la visión de organismos multilaterales.

Tabla 3. Definiciones de competitividad

Organismo	Concepto de competitividad	Variables que articulan la definición
Foro Económico Mundial	<p>“El conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de los países”. El Reporte de Competitividad Global (2004-2005).</p>	<p>En este sentido, y con el objetivo de identificar los niveles y determinantes de la competitividad de los países, el Foro Económico Mundial (WEF) presenta en forma anual, a través de su publicación El Reporte de Competitividad Global (GCR).</p> <hr/> <p>Indicadores de competitividad a nivel mundial, generando un escalafón por países. Los componentes utilizados para calcular el índice de competitividad para el crecimiento (ICC) fueron:</p>
	<p>Encuentra que la competitividad es la expresión de prosperidad de un país, esta se sustenta en la productividad de las empresas que pueden proporcionar las condiciones óptimas para el desarrollo de la economía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Instituciones ■ Infraestructura ■ Macroeconomía ■ Salud y educación primaria ■ Eficiencia de mercado ■ Eficiencia tecnológica ■ Complejidad de los negocios ■ Innovación
World Bank	<p>La competitividad se comprende como un concepto complejo asociado a aspectos de productividad y de agregación de valor por parte de las empresas de un país.</p>	<p>Valoración de 49 indicadores que reflejan el desempeño económico de una empresa y del entorno en el que se desempeña, a través de cinco categorías</p> <hr/> <p>1. Desempeño general país</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ PNB per cápita ■ Crecimiento promedio anual del PNB per cápita ■ Desviación estándar de la distribución del ingreso

Organismo	Concepto de competitividad	Variables que articulan la definición
	<p>La competitividad se comprende como un concepto complejo asociado a aspectos de productividad y de agregación de valor por parte de las empresas de un país.</p>	<p>2. Cambio macroeconómico y de mercado</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Inversión y crecimiento de la productividad <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aspectos generales de comercio <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ (Superávit comercial, participación de exportaciones y crecimiento, concentración de las exportaciones,...) <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Dinamismo de las exportaciones (crecimiento nominal promedio) <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Estructura de las exportaciones (manufacturas, bienes de alta tecnología) <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Política comercial <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Participación gubernamental en la economía <hr/> <p>3. Dinamismo financiero</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ VPN de la deuda externa <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Crecimiento de la deuda <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Tasa anual promedio de crecimiento del deflactor del PIB <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Crédito al sector privado <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Capitalización del mercado de valores <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Tasa real de interés <hr/> <p>4. Infraestructura y condiciones favorables para la inversión</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Red de información y comunicaciones <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Infraestructura física <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Estabilidad sociopolítica <hr/> <p>5. Capital humano e intelectual</p> <hr/> <p>Capital humano</p> <hr/> <p>Capital intelectual</p>

Organismo	Concepto de competitividad	VARIABLES QUE ARTICULAN LA DEFINICIÓN
OCDE	Desarrolla el concepto de competitividad estructural como el énfasis en elementos de innovación, redes y desarrollo empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Innovación ■ Organización empresarial ■ Redes de colaboración
US Competitive-ness Policy Council	“La habilidad de una economía nacional para producir bienes y servicios que superen las pruebas de los mercados internacionales, al mismo tiempo que los ciudadanos pueden alcanzar un estándar de vida creciente y sustentable en el largo plazo”.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacidad operacional ■ Inserción en los mercados ■ Mejoramiento del bienestar local
Canada Taks Force and Competitive-ness	“La capacidad sostenida para ganar y mantener una participación lucrativa en el mercado”.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Participación en el mercado ■ Calificar el desempeño con base en la industria al involucrar la operación lucrativa

Fuente: Montoya y Castellanos (2008)

La ilustración 6 muestra una descripción de la evolución de la teoría de la competitividad. El proceso parte de dos teorías fundamentales: (i) la económica tradicional y (ii) la económica moderna. La primera está representada por el modelo de comercio internacional de Smith (1776) y la segunda, por el modelo de la ventaja competitiva de las naciones de Porter (1990), del cual se derivan los determinantes de la ventaja nacional competitiva o el “Diamante de la Ventaja Nacional”. Al final del proceso de evolución se encuentran los dos estudios más reconocidos en el ámbito mundial, que miden la competitividad de las naciones mediante la ejecución de sus modelos teóricos. Estos son: (a) el índice de competitividad mundial del Foro Económico Mundial (WEF) y (b) el índice de competitividad mundial del International Institute for Management Development (IMD).

Ilustración 6. Evolución de la Teoría de la Competitividad



Fuente: Benzaquen y del Carpio (2011)

2.3 Competitividad Sistémica

El modelo de competitividad sistémica desarrollado por el Instituto Alemán de Desarrollo (IAD) plantea que la competitividad es un sistema formado por cuatro niveles que interactúan entre sí y que condicionan y modelan el desempeño competitivo: nivel meta, nivel macro, nivel meso y nivel micro. (Esser, *et al.*, 1994).

De manera inicial el concepto se refería a la competitividad nacional para luego extenderse a agregados subnacionales como las economías regionales, locales y los clústeres. El contexto de análisis sistémico se refiere a que la competitividad en el marco de la globalización no es posible focalizarla solo tomando en cuenta el factor costo, de ahí que se haya pasado a un enfoque estructural que la analiza como un fenómeno de mayor alcance, en cuya determinación hay un conjunto más amplio de factores, es decir, no se excluye la influencia de los costos, solo que se le debe complementar (García *et al.*, 2003).

Hoy se incorporan factores de tipo organizativo e institucional, ligado a la configuración del aparato productivo nacional, o las interconexiones entre sectores y actividades económicas, a la calidad de las relaciones entre los agentes y a la infraestructura física y tecnológica con la que operan. En ese sentido, Hamel y Prahalad (1995) plantean que las cadenas productivas a escala global permiten a las organizaciones centrar sus recursos y esfuerzos en los objetivos estratégicos, sobre todo en dos direcciones: el desarrollo de sus competencias básicas y el crecimiento de la organización basándose en ellas, todo esto redundando en los retornos sobre la inversión. Este modo de operar no excluye la importancia del país sede y su mercado interno (Ferrer, 2005).

De igual forma y según Porter (1991), para la competencia mundial existen los siguientes principios: la ventaja competitiva se deriva fundamentalmente de la mejora, la innovación y el cambio; abarca todo el sistema de valor; se mantiene solamente gracias a sus mejoras incesantes; para mantener la ventaja se necesita que sus fuentes se perfeccionen y para mantenerla se requiere un planteamiento mundial de la estrategia (Ferrer, 2005).

Partiendo de que la competitividad se fundamenta en los modos en que la sociedad se organiza a sí misma, es decir, en sus instituciones generales y específicas, Messner (1996, citado por García, 2005) propone cuatro niveles analíticos de esa organización social, los que se consideran cruciales para la competitividad. Así, a los tradicionales niveles macro y micro, se agregan los meta y meso.

El nivel meta se fundamenta en la integración social, es decir, la formación de estructuras en la comunidad para elevar la capacidad de los diferentes grupos de actores con el fin de articular sus intereses y satisfacer, entre todos, los requerimientos tecnológico-organizativos, sociales, ambientales y aquellos que plantea el mercado. En este sentido, se requiere el diseño de estructuras que promuevan la competitividad, en las cuales se ubican las estructuras básicas de organización jurídica, política y económica, como los factores socioculturales, la escala de valores, la capacidad estratégica y política (Cabrera, López y Ramírez, 2011).

El nivel macro se refiere a las variables del contexto macroeconómico, es decir, a los elementos que deben implementarse en los países, entre estos aspectos se encuentran las políticas monetaria, cambiaria, presupuestaria, fiscal, comercial y de competencia, cuyo objetivo es lograr, entre otros, una mejor distribución de los recursos y, al mismo tiempo, exigir un mejor desempeño, eficacia y eficiencia de las empresas.

El nivel meso se refiere a la articulación y consolidación de estructuras en función de políticas sectoriales o regionales, es decir, políticas horizontales, por ejemplo, de importación y exportación, infraestructura física o las políticas educacional, tecnológica o ambiental.

Ilustración 7. Niveles analíticos de la competitividad sistémica



Fuente: Messner (1997)

Finalmente, el nivel micro, que se relaciona directamente con los procesos empresariales y que tienen que ver con su capacidad de gestión, sus estrategias empresariales, la gestión del conocimiento y la innovación, entre otros, que diferencian y caracterizan a las organizaciones. Es claro entonces que el interés del presente trabajo es centrarse en el nivel micro de la competitividad en las empresas licoreras desde sus prácticas y modelos de gestión organizacional.

Así las cosas, la competitividad es un sistema producto de un patrón de interdependencia compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad. De este modo, la competitividad sistémica surge como un enfoque conceptual alternativo a la denominada competitividad espuria⁵, que por el contrario, se fundamenta en una competitividad auténtica, definida por la Cepal (2001) como el proceso mediante el cual la empresa genera valor agregado mediante aumentos en la productividad de manera sostenida, es decir, en el mediano y largo plazo, planteando finalmente una relación explícita entre eficiencia, productividad, competitividad y mejoramiento del nivel de vida de los ciudadanos.

Tabla 4. Factores de competitividad sistémica

Nivel	Características	Factores
Meta	Desarrollo de la capacidad nacional de construcción	Formación social de estructuras como requisito para la modernización de la economía. Patrones de organización social capaces de fortalecer las políticas de localización basadas en el diálogo. Orientación para la acción en patrones complejos de organización y conducción. Sistemas, artículos abiertos y receptivos del aprendizaje.

5 Enfoque criticado por la Cepal y basada en los bajos precios de los recursos (mano de obra, insumos, etcétera.)

Nivel	Características	Factores
Macro	Estabilidad	Mantenimiento del equilibrio en la economía interior.
		Mantenimiento del equilibrio en el comercio exterior.
Meso	Importancia de las políticas selectivas	Formas de interacción innovadora entre empresas, Estado e instituciones intermediarias.
		Desarrollo de clústeres/núcleo industriales y redes de instituciones a nivel regional y nacional.
		Capacitación y perfeccionamiento.
		Investigación y tecnología.
		Políticas comerciales de importación/exportación.
		Dimensión de la política ecológica.
Micro	Transición a las mejores prácticas	Determinantes de la competitividad a nivel empresa.
		Nuevos conceptos organizativos en el desarrollo del producto.
		Nuevos conceptos organizativos en la producción.
		Desarrollo de redes.
		Tamaño de empresa.

Fuente: Tomado de Castellanos y Ramírez (2013).

2.4 Competitividad país

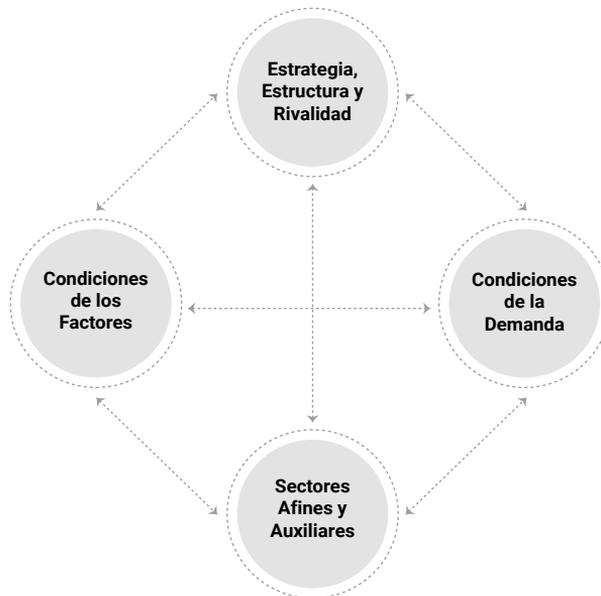
Jones y Treece (1988) definen la *competitividad país* como el “grado por el cual un país, en un mundo de competencia abierta, produce bienes y servicios que satisfagan las exigencias del mercado internacional, y simultáneamente expande su PIB y su PIB per cápita al menos tan rápidamente como sus socios comerciales” (citado por Garay, 1998).

En este sentido, y como se ha venido mencionado, Krugman (1994) plantea que es inadecuado y peligroso enmarcar los problemas económicos nacionales en términos de una competencia internacional, ya que esta perspectiva conllevaba a desviar la atención de los reales problemas subyacentes y generaba la aplicación de malas políticas públicas en lo económico con el consecuente desperdicio de recursos.

De acuerdo con Siggel (2003), se puede establecer que los países compiten por captar capitales de inversión externos, sin embargo “los atributos que atraen la inversión extranjera son la estabilidad, el buen gobierno y las oportunidades de inversión rentables, los cuales no son idénticos a un fuerte desempeño en las exportaciones”. En este orden de ideas, Boltho (1996) establece que a corto plazo la competitividad de una nación debe evaluarse desde una perspectiva macroeconómica, poniendo como ejemplo la dependencia respecto a la volatilidad del tipo de cambio; en ese mismo camino plantea que al largo plazo esta debe buscar elevar la calidad de vida de la población en función del crecimiento de la productividad.

Porter (1993) se refiere a este concepto como “la producción de bienes y servicios de mayor calidad y menor precio que los competidores domésticos e internacionales, lo que se traduce en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener o aumentar los ingresos reales”. En otras palabras, para el autor la competitividad de un país depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar continuamente. De acuerdo con su teoría, solo determinadas empresas son capaces de hacerlo coherentemente, buscando implacablemente las mejoras y una fuente cada vez más perfeccionada de “ventaja competitiva”. Para el autor, estos entendimientos dependen de los cuatro atributos de una nación que constituyen el póquer de la ventaja nacional. Aun cuando Porter analiza la competitividad nacional, su marco de análisis es sistémico en el sentido de que incorpora de manera implícita las esferas empresarial, regional e industrial. La Ilustración 8 describe los elementos constitutivos de la ventaja competitiva de acuerdo a la visión de Porter.

Ilustración 8. Determinantes de la ventaja competitiva nacional



Fuente: Porter (1990)

El diamante es un sistema que se ve afectado por cada vértice, de forma que el efecto de un determinante es dependiente del estado de estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, de las condiciones de los factores, de la demanda y de los sectores afines y auxiliares, entre otros. El diamante como un todo afecta a los factores esenciales para lograr el éxito competitivo internacional: la disponibilidad de recursos y habilidades necesarios para tener ventaja competitiva en un sector; la información que da forma a las oportunidades que las empresas perciben y las direcciones en que despliegan sus recursos y destrezas los objetivos de los propietarios, directivos y personal de las empresas; y lo que es más importante, las presiones sobre las empresas para invertir e innovar (Zanini, 2012).

Zanini (2012) afirma que cuando la situación nacional facilita la acumulación más rápida de recursos y habilidades especializadas, las empresas logran una ventaja competitiva. Cuando el contexto doméstico permite obtener información continua y mejorada sobre las necesidades de producto y

de proceso, las empresas logran igualmente ventaja competitiva. Finalmente, cuando el contexto nacional presiona a las empresas para desarrollar e innovar, las empresas logran una ventaja competitiva y la mejoran con el tiempo. La ventaja competitiva en un solo factor no sería sostenible y posible, dada la posible imitación por parte de los competidores globales. Tampoco es necesario una ventaja en cada uno de los vértices del diamante para que sea exitosa.

Las condiciones de los factores son clasificados por Porter en dos tipos: los básicos y los avanzados. Los factores básicos son aquellos como los recursos naturales, el clima, la localización y la demografía. Los segundos (factores avanzados) se refiere a los especializados, como las infraestructuras de comunicaciones, la investigación y las capacidades avanzadas, entre otros.

Según Porter (1988, citado por Zanini, 2012) los factores avanzados son los más importantes para la ventaja competitiva, puesto que al ser especializados son más difíciles de imitar y provienen de inversiones llevadas a cabo por individuos, empresas y gobiernos. Contrariamente a lo que dice la teoría clásica, el disponer simplemente de una población activa formada en las escuelas secundarias o incluso en la universidad no representa una ventaja competitiva a nivel internacional. En principio, la competencia tendrá acceso a estos factores sin inconvenientes a través de una estrategia mundial. En cambio, los factores especializados son más escasos, más difíciles de imitar por futuros competidores y su creación requiere una inversión a largo plazo que no todos están dispuestos a afrontar. A pesar de ello, los factores básicos también son importantes puesto que permiten ventajas en la etapa inicial, para luego ser apoyados por factores avanzados y especializados.

Tabla 5. Factores de producción

Factores de producción	
Recursos humanos	Representa la cantidad, la capacidad y el costo del personal.
Recursos físicos	Incluye los factores tierra y agua. Teniendo en cuenta la calidad, cantidad, su accesibilidad, las condiciones climáticas, el tamaño y la localización se incluyen dentro de este grupo de factores. Afectando este último al costo del transporte y a la facilidad en los intercambios culturales y empresariales.
Recursos del conocimiento	Incluye el stock de conocimientos científico, técnico y de mercado sobre bienes y servicios que tiene una nación. Estos recursos proceden de las universidades y centros de investigación públicos o privados, instituciones estadísticas públicas, asociaciones comerciales, bases de datos.
Recursos de capital	Incluye el costo, calidad y cantidad de capital disponibles para realizar inversiones en la industria.
Infraestructura	Incluye el tipo, la calidad y el costo de uso de la infraestructura disponible, el sistema de transportes, el sistema de comunicaciones, el correo, el envío de paquetes postales, los pagos o transferencias de fondos, los servicios sanitarios y otros.

Fuente: Elaboración propia

Las condiciones de la demanda son entendidas por Porter como el elemento que genera presión a las empresas para que se desarrollen, innoven y mejoren. Las naciones alcanzan ventajas competitivas en los sectores cuya demanda interior informa anticipadamente a las empresas de nuevas necesidades que es necesario cubrir, ejerciendo presión para que estas innoven con mayor rapidez y logren así ventajas competitivas y más desarrolladas que las de sus rivales extranjeros.

Si los compradores son refinados y sofisticados, las empresas deberán responder a retos difíciles de afrontar, aunque también una demanda con dichas características los ayuda a prever tendencias mundiales. Este factor permite a las empresas alcanzar ventajas en costo y ventajas en diferenciación, posibilitando desarrollar economías de escala e introducir nuevas tecnologías en sus procesos de producción.

Tabla 6. Atributos de la demanda local según Porter

Atributos	
Composición de la demanda	La segmentación de la demanda significa que los segmentos domésticos más pequeños influyen en la formación de la ventaja competitiva. La exigencia de los compradores que forman la demanda local juega un papel clave en la ventaja de las empresas. Además, anticiparse a las necesidades de la demanda local y extranjera puede también ayudar a las empresas a obtener ventajas. Esta situación permite a las empresas adelantarse a ofrecer nuevos productos y a participar en segmentos emergentes, y fomentar una mejora continua en sus productos.
Tamaño de la demanda y el patrón de crecimiento	El tamaño del mercado local es uno de los aspectos para tener en cuenta al momento de generar una ventaja competitiva en aquellas empresas donde existan economías de escala, provocando que las empresas locales inviertan de forma agresiva en productos a gran escala. Asimismo, el patrón de crecimiento de la demanda local ayuda a las empresas a tomar tecnologías nuevas, desarrollarse de forma más rápida y les da seguridad en las proyecciones de sus inversiones.
Internacionalización de la demanda	Cuanto más internacionalizada esté la demanda, más ventajas otorgará a las empresas locales. En el caso de empresas que operan en varios mercados, la demanda doméstica se transforma en demanda internacional. También, podría ofrecer ventajas a las empresas locales para establecerse en el extranjero y reducir el riesgo percibido. La confianza en los proveedores del país natal de su empresa matriz les permite reducir riesgos y tener una comunicación fluida con sus proveedores. Por otro lado, la movilidad de la demanda requiere estudios en otro país e implica conocer de cerca la cultura empresarial extranjera y también, importar tendencias extranjeras a su regreso.

Fuente: Porter (1998)

Los sectores afines y auxiliares son explicados por Porter como aquellos que ofrecen productos y servicios complementarios y adicionales, proveedores que sean internacionalmente competitivos. La presencia de sectores afines cuyas empresas relacionan sus actividades de marketing, distribución, servicios o tecnología en la cadena de valor, o de sectores de productos complementarios, genera a menudo la aparición de nuevos sectores competitivos (Porter, 1998).

De otro lado, Porter explica que puede resultar negativo para una empresa o un país crear proveedores “cautivos”, es decir, totalmente dependientes de la industria nacional y negados a una demanda extranjera. Por el mismo motivo, si una empresa es exitosa, no es necesario que el país sea competitivo en todas las industrias proveedoras. No obstante, la ubicación estratégica de los proveedores y usuarios finales posibilita a las empresas y proveedores tener una comunicación más fluida, un flujo de información más rápido y constante y un intercambio permanente de ideas e innovaciones (Zanini, 2012). Adicionalmente, las empresas pueden influir en el desarrollo tecnológico de sus proveedores y promover lugares de ensayo para la labor de investigación y desarrollo, acelerando así el ritmo de la innovación. Este factor puede ser una fuente de nuevas tecnologías y ofrecer un incentivo competitivo hacia desarrollos futuros.

Porter destaca la menor importancia de la disponibilidad de *inputs* en comparación con la eficiencia y coordinación de los mismos. Así, las empresas locales se benefician de los procesos de innovación y mejora de los proveedores locales, al permitirles la identificación de nuevos métodos y oportunidades para sus empresas. A su vez, las empresas locales tienen la posibilidad de dar respuesta a sus proveedores cooperando en el diseño de nuevos productos.

Concretamente, la ventaja competitiva en algunas industrias proveedoras confiere ventajas potenciales a las empresas de una nación en muchas otras industrias, porque producen *inputs* que son ampliamente utilizados, además de ser importantes para la innovación o la internacionalización. La industria del software es un ejemplo de las industrias que tienen impactos significativos en otras empresas.

La estrategia de la empresa, la estructura y la rivalidad permiten descifrar las condiciones nacionales y el contexto lo que afecta el modo en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la definición de la naturaleza de la competencia interna. En este sentido, la competitividad de un determinado sector es consecuencia de la convergencia de los modos de dirección y de organización prevaleciente en cada país y de las fuentes de ventaja competitiva existentes en cada sector; de esta manera, las estrategias de las empresas deben responder y estar basadas en los intereses de la demanda local o extranjera.

Finalmente, las estrategias, las estructuras, las metas, las prácticas directivas, las actitudes individuales y la intensidad de la rivalidad en el sector empresarial son todos aspectos específicos de las industrias de una nación que constituyen determinantes de la ventaja competitiva internacional.

2.5 Competitividad sectorial y regional

Según Marcovitch y Silver (1998), la competitividad sectorial refleja la capacidad de generar bases de creación y desarrollo de ventajas que sustentan una posición competitiva internacional. Gual y Hernández (1993), citando a Cohen *et al.* (1984), definen dicha competitividad como la capacidad de un sector para aumentar en condiciones de libre competencia su participación en los mercados interior y exterior, manteniendo a la vez un crecimiento satisfactorio de las rentas reales generadas por la actividad. Así, para un país resulta estratégico identificar los sectores que proveen ventajas no solo comparativas, sino competitivas.

Cuando se quiere estudiar la competitividad de la industria, una primera propuesta para su análisis parte de los planteamientos de Porter (1993), que estudia la competencia en una industria analizando cinco factores: rivalidad de los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevas empresas entrantes y amenaza de productos sustitutos. Además, Porter describe cuatro tipos de industrias (maduras, emergentes, fragmentadas y en declinación) y tres estrategias genéricas (bajo costo, diferenciación y enfoque).

De otro lado y como señalan Charles y Benneworth (1996), el debate crucial con respecto a la competitividad regional gira en torno a la relación entre la competitividad de las compañías y la repercusión que esta tiene en la competitividad de los territorios relacionados con estas, ya sea mediante su propiedad o su ubicación. En diferentes países del mundo se han desarrollado estudios que permiten conocer qué tan competitivas son las regiones. Estos estudios parten de la premisa de que las disparidades encontradas en los diferentes aspectos del desarrollo económico y social entre las regiones de un país “no solo son un problema de desigualdad, sino que implican fuertes desequilibrios territoriales, que a su vez generan una serie de dinámicas que frenan el desarrollo económico y social” (Llisterri, 2000).

2.6 Competitividad empresarial

Porter (1990) y Krugman (1994) han señalado que las que compiten son las empresas no las naciones; a un país lo hacen competitivo las empresas competitivas que hay en este; por lo tanto, son estas la base de la competitividad.

En este sentido, cuando se dice que un sector o un país es competitivo, lo que se quiere indicar es que la mayoría –o algo similar a la media– de las empresas que operan en dicho sector, o tienen nacionalidad común, tienen un alto grado de competitividad relativa” (Segura, 1993). De igual manera, Salas (1992) entiende que “la competitividad está enraizada a nivel de empresa y por tanto la competitividad internacional de las economías nacionales será el resultado de la competitividad de las empresas que producen y exportan desde sus fronteras” (Acosta, 1998).

De acuerdo con Rubio y Aragón (2006, citados por Saavedra), “es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia”. Para Lall, Albadalejo y Mesquita (2005), “las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño”.

La competitividad de las empresas depende de factores en tres niveles: el primer nivel es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el segundo nivel se refiere a la infraestructura regional; un tercer nivel que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa (Cervantes, 2005).

La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa mediante sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico (Abdel y Romo, 2004).

Tabla 7. Conceptos sobre competitividad empresarial

Autor	Concepto
Cano y Martín (2003)	“Capacidad de las empresas para competir en los mercados y según su éxito, o competitividad, ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer”.
Rubio (2002)	“Capacidad para, rivalizando con otras, conseguir una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su posición en el mercado y obtener unos resultados superiores sin necesidad de recurrir a una remuneración anormalmente baja de los factores de producción”.
Bueno (1995)	“Capacidad para poder competir del agente económico” entendiéndose por capacidad “la posición relativa frente a sus competidores o capacidad para sostenerla de forma duradera y de mejorarla, si ello es posible”.
Cuervo (1993)	“Capacidad para producir bienes y servicios para un mercado abierto y cada vez más exigente y, al mismo tiempo, crear valor; es decir, obtener una rentabilidad de los capitales invertidos igual o superior a su coste de oportunidad”.
Porter (1990)	“Evolución comparada, respecto de los competidores, de la productividad de un país o empresa”.

Autor	Concepto
Bueno, Camino y Morcillo (1987)	“Capacidad de una empresa u organización para desarrollar y mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permita disfrutar de una posición favorable en el entorno en el que actúa; en otras palabras, generar recursos, habilidades, conocimientos y atributos que hagan posible la obtención de unos resultados superiores a sus competidores”.

Fuente: Fuentes (2006)

De acuerdo con Fuentes (2006), en la literatura la tendencia predominante ha sido la de considerar que la competitividad empresarial es el logro de una ventaja competitiva. De esta forma, valorando la ventaja competitiva se accederá a la valoración de la competitividad. En este sentido, al concepto de ventaja competitiva se le ha dedicado una gran atención en la disciplina de la Dirección Estratégica pero no existe una definición clara de la misma, ya que no posee una única dimensión, sino que es un constructo complejo formado por múltiples aspectos. En su estudio se pueden destacar dos grandes modelos dominantes:

En primer lugar el modelo estructural iniciado por Bain (1956), pero reconducido y actualizado por Porter (1982), que elabora un modelo de competitividad en el que la empresa crea estrategias competitivas que le permiten encontrar una posición en el sector en que se ubica, de forma que pueda defenderse mejor contra las fuerzas competitivas de dicho sector o pueda inclinarlas a su favor. Es decir, las características del sector determinan la ventaja competitiva que la empresa puede obtener, esta le permite obtener una posición competitiva superior a sus rivales (Fuentes, 2006).

El otro gran modelo de ventaja competitiva es el que propone la Teoría de los Recursos y Capacidades, Barney (1986), Diericks y Cool (1989), Lippman y Rumelt (1982), Day y Wensley (1988), Reed y DeFillipi (1990), Prahalad y Hamel (1990), Grant (1991), Mahoney y Pandian (1992), Peteraf (1993), que defiende que la ventaja competitiva sostenible se logra por medio de la acumulación de recursos y capacidades distintivos (Fuentes, 2006).

De acuerdo a lo hasta aquí planteado, el aporte del presente trabajo entonces se enfoca en analizar la implementación del enfoque de competitividad en la Empresa de Licores de Cundinamarca, centrándose en aspectos internos relacionados con la gestión, demostrando tal como se ha planteado en la hipótesis, que a pesar de factores externos que regulan la industria como el monopolio, aspectos estratégicos desde el direccionamiento empresarial se convierten en la base para lograr resultados más favorables en el desempeño competitivo de la empresa. En este sentido el concepto de competitividad que se seguirá se alinea desde el enfoque sistémico buscando ante todo que este tipo de empresas industriales y comerciales del Estado sean más eficientes y rentables para asegurar beneficios sociales que impacten en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

2.7 Gestión y competitividad empresarial

Los factores de gestión que determinan la competitividad empresarial pueden abordarse desde una visión sistémica y pluridimensional que considera que la competitividad está determinada no solo por factores que resultan de los esfuerzos de las empresas y, por ende, se encuentran bajo su órbita, sino también por factores del entorno: institucionales, sectoriales, macroeconómicos, etc. Este enfoque de tipo múltiple también había sido considerado por Porter y es el empleado en la construcción de algunos indicadores internacionales amplios de competitividad. De esta forma se profundizará en los determinantes a nivel micro y macro que afectan la posición competitiva de la empresa.

Determinantes a nivel micro. En este escenario se asocian los esfuerzos intrafirma para mejorar la eficiencia, calidad, velocidad de reacción y flexibilidad, las estrategias de negocios, la cooperación entre empresas, etc.

De acuerdo con Esser (1994), las empresas deben considerar los factores que se describen en la Tabla 8 para obtener una posición competitiva en el mercado:

Tabla 8. Factores determinantes de la competitividad en el nivel micro

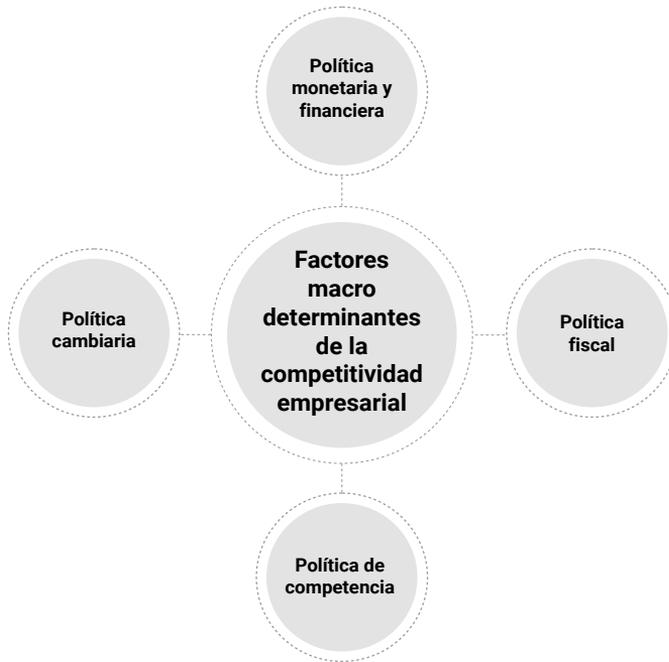
Concepto	Factor
Calidad	Una elevada calidad de los productos elaborados por la empresa permite que estos se diferencien en el mercado, adquiriendo así ventajas competitivas. En ese sentido, las empresas deben destinar esfuerzos a mejorar la calidad de su producción si es que quieren alcanzar altos niveles de competitividad.
Eficiencia	La eficiencia es un determinante importante en la competitividad de una empresa, principalmente en el caso en que la competencia se produzca en precios, por ser bajas o nulas las posibilidades de diferenciación del producto y por ende, de mantenimiento de cierto mercado cautivo (García y Serrano, 2003). Ser eficiente es lograr niveles de producción al menor costo posible para un conjunto de precios de los factores.
Flexibilidad	Este concepto se refiere a la capacidad de las empresas para adaptarse a cambios o requerimientos tanto internos como del entorno y abarca diferentes dimensiones: el producto, volumen de producción y los procesos productivos.
Rapidez	La rapidez puede ser contemplada desde dos ángulos. Por un lado, como la capacidad de generar innovaciones sucesivas a buen ritmo, si se trata de una empresa líder, o bien, de imitar sin demora innovaciones ajenas, en caso de empresas de segunda línea. Por el otro, como la capacidad de adaptarse ágilmente a situaciones cambiantes del entorno, como modificaciones en la demanda, en cuyo caso está muy asociada a la idea de flexibilidad, Otero, Salim y Carbajal (2006).
Logística	De acuerdo con Gambino (2003), se entiende por logística al conjunto de conocimientos, acciones y medios destinados a prever y proveer los recursos necesarios que posibiliten realizar una actividad principal en tiempo, forma y al costo más oportuno en un marco de productividad y calidad. Una logística eficaz es un importante punto de partida para incrementar la eficiencia de una empresa y por ende, elevar su competitividad.

Concepto	Factor
Capacidad de gestión	La capacidad de gestión se asocia al manejo y administración de la empresa, especialmente a la implementación de aquellas estrategias empresariales capaces de generar los cambios necesarios para la adaptación al ambiente competitivo y dinámico actual. La gestión abarca numerosos ámbitos dentro de la empresa: gestión del capital humano, del conocimiento, de la tecnología, financiera, de innovaciones, logística, etc. Otero, Salim y Carbajal (2006).
Motivación del personal	Las formas en las que el recurso humano afecta la competitividad de una firma son más amplias que a través de los costos laborales. Sobre la productividad del trabajador influyen su calificación, experiencia, talento, motivación, percepciones, etc.
Localización	La decisión de localización de las firmas es muy relevante para la competitividad, ya que es un elemento crucial en la conformación de redes de cooperación. Siguiendo a Bal (1996), la localización de cualquier empresa cerca de sus competidoras, proveedores y clientes permite a la misma promover la eficiencia y la especialización, pues fomenta la necesidad de diferenciarse constantemente, reaccionando rápidamente en pos del logro de ventajas competitivas.

Fuente: Adaptado de Otero, Salim y Carvajal (2006)

Determinantes a nivel macro. En este ámbito se considera muy importante para la generación de ventaja competitiva que el contexto macroeconómico sea estable, es decir que variables como la inflación, el tipo de cambio, el déficit presupuestario, etc. sean controlables, y que las reglas de juego se encuentren claras, generando seguridad jurídica para la inversión. De igual forma las políticas macro deben incentivar a las empresas a alcanzar niveles de eficiencia internacionales. Como lo menciona Esser (1994), una política comercial que vaya paulatinamente reduciendo las restricciones a las importaciones apunta en esta línea, puesto que los productores locales deberán enfrentarse con los extranjeros. Algunos de los factores macro determinantes de la competitividad se observan en la Ilustración 9.

Ilustración 9. Factores macro determinantes de la competitividad empresarial



Fuente: Elaborado por el autor

Más allá del paradigma sistémico, otros autores, entre ellos Hernández (1992), expresa que la competitividad de una empresa no está determinada de forma inequívoca por las características del territorio en que actúe o de los sectores a los que formalmente pertenezca. La capacidad de una empresa para tener éxito en mercados cada vez más grandes, abiertos y competitivos depende, sobre todo, de ella misma.

En palabras de Romo (2010), la competitividad de las empresas debe tener un componente que se fundamenta en los conocimientos y habilidades que domina la organización, entre los que se incluye su sistema de gestión. Para Cuervo (1993), el análisis sectorial es relevante en algunos casos, pero no determina el margen de beneficios de las empresas, debiéndose entender la competitividad misma de la empresa a partir de sus propios recursos y habilidades más que en las características estructurales de los sectores. La

tabla 9 describe los aportes de algunos autores en relación con los factores determinantes de la competitividad.

Tabla 9. Aporte de algunos autores sobre los factores determinantes de la competitividad

Autor	Factores determinantes
Maidique y Patch (1978)	Las estrategias de mercado, preferencias de los consumidores y la especialización del producto.
Serralde (1997)	La participación en el mercado, la calidad de los productos y servicios, la rentabilidad, la cobertura de los canales de distribución, la reputación de los productos, la fuerza de la investigación y desarrollo, las relaciones con el gobierno.
Wilenski (1996)	El precio, el producto, la promoción, la plaza y la posventa.
Gutiérrez (1999)	Calidad, el precio, tiempo de entrega de sus productos y servicios.
Álvarez (1999)	Ventas, utilidad y participación en el mercado.
García (1999)	Calidad del servicio, relaciones públicas.
Hernández (2000)	Satisfacción del cliente, calidad del producto, utilidades.
Bonales (2001)	Calidad, precio, tecnología, capacitación y los canales de distribución.

Fuente: Romo y Rivas (2012)

2.7.1 La estrategia

Un factor determinante de la competitividad y que debe describirse de manera detallada es la estrategia. El concepto de estrategia se deriva de la palabra griega “strategos” y significa “general”. Este término fue usado por largo tiempo en el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas. (Wehrich y Koontz, 1993). Lo descrito se corrobora con la obra “El Arte de la Guerra” de Sun Tzu, filósofo y militar chino de los años 400-340 (A.C.) quien ha sido retomado múltiples veces por estrategias empresariales con el ánimo

de llevar sus ideas a los negocios. Distintas ideas claves de los manuales modernos en gestión para la competitividad empresarial son tomadas de su obra original y algunas de ellas se han cambiado para acomodarlas a esta jerga, como es el caso de ejército por empresa, armamento por recurso o enemigo por competencia (Codina, 2006).

Según Tarzijan (2008), la evolución y desarrollo de la estrategia se puede dividir en cuatro etapas que se describen en la Tabla 10.

Tabla 10. Evolución del concepto de estrategia

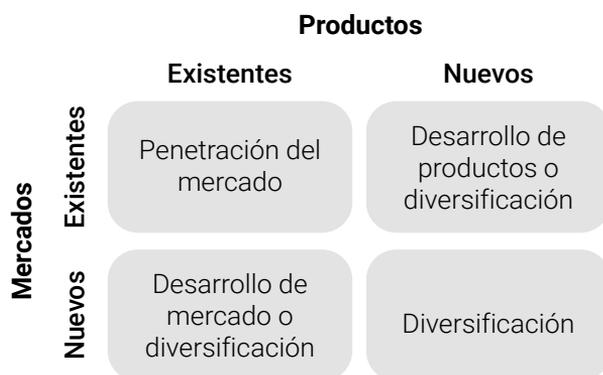
Etapas	Concepto
Primera etapa (1920): planificación financiera	Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja. Se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento del mismo. Los presupuestos estaban asignados a cada una de las áreas: mercadeo, producción y finanzas.
Segunda etapa (1950): prever el futuro	Se basa en la búsqueda de la predicción del futuro situándose en diversos escenarios (optimista, neutral, pesimista).
Tercera etapa: visión global de la empresa	Se fundamenta en la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica unificando las ideas individuales para cada una de las áreas funcionales relacionándolas con el medio ambiente competitivo donde se desenvuelven.
Cuarta etapa: aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios	La formulación de la estrategia comienza con el análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas evaluando la preparación de la empresa para competir en el mercado.

Fuente: elaboración propia con base en Tarzijan (2008)

Ansoff (1975) desarrolla una herramienta de marketing denominada Matriz de Ansoff. Este instrumento cumple la función de mostrar cuatro opciones de crecimiento para las empresas al comparar los productos y servicios tanto

existentes como nuevos con los mercados existentes y nuevos, como se expresa en la ilustración 10:

Ilustración 10. Matriz de Ansoff



Fuente: Imagen tomada de la Publicación Harvard Business Review (1957)

Los estudios de Chandler (1962) tuvieron especial relevancia en cuanto al tema de la estrategia empresarial porque se centra en el área del desarrollo organizacional. El trabajo de Chandler muestra cómo la estrategia depende del propósito de la empresa.

Según Gaynor (2002), Chandler distingue los conceptos de estructura y estrategia de la siguiente manera:



La estructura es una consecuencia de la estrategia, de modo que primero uno adopta una estrategia y luego elige un arreglo organizacional. Y distingue ambos conceptos; estrategia es el establecimiento de objetivos y metas a largo plazo acompañadas por la adopción de distintos cursos alternativos de acción relacionados con la asignación de recursos para la consecución de dichos objetivos; mientras que estructura es más bien la organización que se diseña para administrar las actividades que surgen de las distintas estrategias adoptadas, esto implica la existencia de un orden de jerarquía, cierta distribución y asignación de trabajo, líneas de autoridad y comunicación, y datos e información que fluyen mediante las distintas líneas.

Tabla 11. Principales definiciones de estrategia

Año	Definición	Autor
1960	Uno de los primeros en interesarse por la estrategia en Administración. Este autor señala que la estrategia da respuesta a dos preguntas: Qué es nuestro negocio y qué debería ser.	Peter Drucker
1962	“Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas”. Para él la estructura sigue a la estrategia.	Alfred Chandler
1965	“Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos”.	Igor Ansoff
1965-1971	“Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y en qué clase de empresa es o quiere ser”.	Kenneth Andrews
1979-1980	“Determinación de los impulsos para el desarrollo futuro de la empresa”.	H.I. Ansoff
1980	“Patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr estos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad”.	K.R. Andrews
1980	“La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Estrategia que se adjetiva así dada su perspectiva externa, propia de la Economía Industrial”.	M.E. Porter

Año	Definición	Autor
1993	“Estrategia es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento”.	H. Mintzberg
1998	“Estrategia es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos”.	Fred David
2002	“Estrategia es todo el plan para desarrollar recursos que permitan establecer una posición favorable”.	Robert M. Grant

Fuente: Castellanos y Cruz (2014)

La estrategia, según Mintzberg (citado por Labarca, 2008), “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 por realizar”. El autor divide el concepto en cinco definiciones: estrategia como plan, como pauta de acción, como patrón, como posición y como perspectiva. Briola (2007, citando a Mintzberg) las describe así:

La estrategia como plan, es un curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Como plan, una estrategia también puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganarle al competidor.

La estrategia como posición, ubica a la empresa en el medio ambiente elegido o nicho, en términos económicos. Esta definición de estrategia se puede relacionar con cualquiera de las anteriores; se puede aspirar a una posición mediante un plan o una pauta de acción, como también puede ser preseleccionada y lograda o ambas, o tal vez descubierta, en razón de un patrón de comportamiento.

La estrategia como perspectiva, implica una manera particular de percibir el mundo. Es una perspectiva compartida por y entre los miembros de la organización por medio de sus intenciones y acciones bajo el ámbito “mente colectiva”; individuos unidos por afinidades de pensamiento, comportamiento o ambos.

Mintzberg (1999) señala en su obra “Safari a la Estrategia” que existen diez escuelas que son las que abordan a la estrategia y que a su vez estas se reúnen en dos grandes grupos: escuelas prescriptivas y descriptivas. Las primeras incluyen las escuelas (escuela del diseño, de la planificación, del posicionamiento) que se preocupan por cómo formular la estrategia y en unión forman lo que se denomina el pensamiento estratégico racional y hacen referencia al concepto convencional de la formulación estratégica, siendo de carácter normativo. En el segundo grupo están aquellas escuelas (escuela emprendedora, del aprendizaje, política, cultural, del entorno, integradora) que muestran descriptivamente el cómo y el por qué surgen y se desarrollan las estrategias en las organizaciones. Mintzberg *et al.* (1999), han comparado la conceptualización de la estrategia con la fábula del elefante y los ciegos tomando a los ciegos como cada una de las perspectivas académicas que han abordado el tema. En su obra señalan que si “la estrategia es vista tocando solo cierta parte del elefante, no se podrá obtener la visión del todo”. (Hernández y Garrido, 2010). En la Tabla 12 se describen cada una de ellas:

Tabla 12. Escuelas que abordan la estrategia de acuerdo con Mintzberg

Escuela	Concepto
<i>La escuela de diseño</i>	Define a la estrategia como un proceso de concepción o formulación que lleva a cabo el directivo principal a partir de la evaluación de las condiciones internas y externas de la organización.
<i>La escuela de planificación</i>	La estrategia proviene de un proceso controlado y consciente de planificación formal en el que se fijan plazos, programas y presupuestos, que responden de manera óptima a los objetivos de la empresa.
<i>La escuela de posicionamiento</i>	Esta escuela generó una cantidad limitada de estrategias genéricas que responden a ciertas condiciones existentes, fundamentalmente, a la estructura del mercado donde opera la empresa. [...]De acuerdo con Porter (1985), para que las empresas puedan ganar ventaja competitiva, deben optar por alguna de las siguientes estrategias: Liderazgo de costos, diferenciación o concentración.

Escuela	Concepto
<i>La escuela empresarial</i>	Esta escuela es considerada como una escuela de descripción en tanto busca entender el proceso de creación de estrategia a medida que esta se despliega. El eje central de esta escuela lo constituye el concepto de visión.
<i>La escuela cognoscitiva</i>	Considera la forma en que los managers generan sus mapas cognitivos como el factor clave para comprender la creación de la estrategia. Al interior de esta escuela se han generado dos perspectivas para comprender la estrategia, una conocida como objetiva y otra como subjetiva.
<i>La escuela de aprendizaje</i>	La estrategia es concebida como un proceso en el que pueden converger patrones de conducta a partir de los cuales se da solución a las situaciones que se presenten.
<i>La escuela de poder</i>	Reconoce expresamente la existencia de este dentro de la organización, aun cuando en la práctica el poder nunca haya estado ausente de la misma ni tampoco del proceso de creación de la estrategia.
<i>La escuela cultural</i>	Concibe la creación de estrategia como un proceso de interacción social, basado en las convicciones e interpretaciones compartidas por miembros de una organización.
<i>La escuela ambiental</i>	La estrategia es ante todo un proceso reactivo. Con ello se contrapone a las escuelas que ven el ambiente o entorno tan solo como un factor, al considerarlo el actor principal.
<i>La escuela de la configuración</i>	Describe a los estados de la organización y del contexto que la rodea como configuraciones, y al proceso de creación de estrategia como transformación.

Fuente: elaboración el autor adaptado de Mintzberg (1999)

Otros autores como Senge (1993), Prahalad y Hamel (1990) desarrollan tres líneas de pensamiento que tienen estrecha relación con el aprendizaje organizacional y la generación de la estrategia:

- **La creación de conocimiento**
- **Las capacidades dinámicas (Prahalad y Hamel)**
- **La Teoría del Caos**

Comenta Labarca (2008) citando a Prahalad y Hamel (1990), “las raíces de las ventajas competitivas están en esas habilidades ocultas detrás del producto, las que por el solo hecho de no ser visibles, son difíciles de copiar”.

Estas competencias son consecuencia del aprendizaje colectivo de la organización, un proceso que requiere comunicación, involucramiento y un profundo compromiso de trabajar gracias a los límites organizacionales. Son exclusivas, sostenibles en el tiempo y esenciales para la implementación de la visión estratégica y para la supervivencia corporativa en el corto y largo plazo (Labarca, 2008).

Quienes se inclinan por la teoría del caos y similares afirman que el aprendizaje se limita a enfatizar lo constante y persistente en lugar de promover lo innovador y revolucionario. Uno de los principios de la teoría del caos sostiene que conjuntos simples de relaciones deterministas pueden producir resultados que responden a un patrón y al mismo tiempo son impredecibles (Mintzberg, *et al.*, 1999).

En algunas ocasiones el proceso de direccionamiento estratégico en las empresas licoreras es a corto plazo y se fundamenta en acuerdos políticos y burocráticos que priman por encima del conocimiento técnico de la industria. Estos problemas en algunos casos asociados a la corrupción y el clientelismo no han sido ajenos a la Empresa de Licores de Cundinamarca, convirtiéndose en una barrera para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa. Así las cosas, la aplicación del enfoque de competitividad en la ELC requiere una adecuada gestión gerencial basada en decisiones racionales a largo plazo que impacte de manera positiva su perdurabilidad y sostenibilidad en la economía de mercado.

2.7.2 Teoría de los recursos

Esta teoría, que aparece a mediados de 1990 y que tiene como predecesor a Penrose (1959), fue desarrollada por autores como Wernerfelt (1984), Barney (1986), Dierickx y Cool (1989), Aaker (1989), Grant (1991), Prahalad y Hamel (1991), Mahoney y Pandian (1992), Hall (1992), Peteraf (1993), Amit y Schoemaker (1993), reconsidera la importancia de los factores internos de la empresa (recursos y capacidades) más allá de las condiciones del entorno

competitivo en que la misma se desenvuelva, como fundamento de la estrategia empresarial y por ende base del éxito competitivo.

La teoría de los recursos retoma el concepto de ventaja competitiva propuesto, entre otros, por Porter, pero centra su análisis en los *inputs* de la empresa. En este sentido, Martínez (2001) señala que esta teoría se relaciona con las llamadas rentas ricardianas de la economía clásica. Dichas rentas en los supuestos de Ricardo se representan por el diferencial de eficiencia (productividad) entre los factores (recursos) que puede poseer y controlar la empresa dada la condición que tienen estos recursos de ser escasos. El mismo autor que se habla en términos del *efecto empresa* como el que explica la competitividad empresarial en lugar de los *efectos sistémicos* (industria y país). Así las cosas, la empresa y su dirección son los principales determinadores del éxito o fracaso de la misma más allá de las condiciones de la industria o los condicionantes macroeconómicos del entorno.

Tabla 13. Enfoques teóricos de la competitividad empresarial

	Economía industrial	Ventaja competitiva	Teoría de los recursos
Nivel de análisis	Industria	Industria	Empresa
Fuente de ventaja competitiva	Poder de mercado	Posicionamiento en el mercado	Dotación de recursos
Marco de referencia	Bienestar social	Maximización de los beneficios empresariales	Maximización de los beneficios empresariales
Enfoque	Externo	Externo	Interno
Tipo de análisis	Transversal	Transversal-longitudinal	Longitudinal

Fuente: Martínez (2001)

En la tabla 13 se muestra cómo el centro de la teoría de los recursos es la empresa, concluyendo que se trata de un análisis interno más que del sector o el mercado. Esta teoría se enfoca en la heterogeneidad de las empresas dado que estas poseen unas competencias básicas (Prahalad y Hamel, 1990) o unos recursos y capacidades distintivas que son la base de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1991; Peteraf, 1993, citados por Martínez, 2001).

La diferenciación de las empresas planteada por la teoría de los recursos se fundamenta en dos ámbitos: en primer lugar, las empresas son distintas dependiendo de los activos con que cuentan y de las capacidades que desarrollan a partir de la combinación de estos activos; de otro lado los recursos son una limitante para la selección o variedad de estrategias a las que puede optar (Barney, 1991). De acuerdo con estos argumentos todas las empresas son distintas de acuerdo a su dotación de recursos y no es la estructura del mercado la que tiende a homogeneizar a las empresas de una misma industria, tal como se afirmaba desde la economía industrial.

Esta teoría se basa en dos supuestos: i) los recursos que manejan las empresas pueden ser idiosincrásicos y así estas pueden ser heterogéneas, ii). Dicha diferenciación puede ser de largo alcance dado que los recursos controlados por las mismas no son móviles (Barney, 1991). Estos supuestos rechazan las hipótesis que plantean modelos que se fundamentan en los atractivos de la industria, donde se profundiza en las similitudes de recursos y estrategias de empresas pertenecientes a un mismo sector o de la corta duración si existe heterogeneidad de recursos, ya que estos son altamente móviles (Barney, 1991).

De acuerdo con lo anterior, Fernández (1993) plantea que la competitividad de la empresa dependerá de la dotación de recursos de que disponga, así como de su capacidad interna para coordinarlos. Este ámbito de análisis que se fundamenta en los recursos y capacidades lleva al concepto de competencias nucleares o *core competences*, estas son la consecuencia de la explotación de diversos recursos en los que la empresa es especializada y que la llevan a conseguir una ventaja competitiva (Prahalad y Hamel, 1990).

Los recursos pueden ser definidos como la cantidad de factores que son propiedad o controlados por la empresa, mientras que las capacidades son las habilidades que tiene la empresa para gestionar sus recursos con el objetivo de realizar una determinada actividad (Amit y Schoemaker, 1993).

A nivel estratégico, los recursos de la empresa se clasifican en físicos, financieros, tecnológicos, humanos y de capital organizacional, los cuales se integran en procesos y rutinas operativas y administrativas denominadas capacidades (Cardona, 2011).

Categorizando los tipos de recursos, se encuentran: los tangibles que se relacionan con la tecnología física, localización geográfica, acceso a materia prima, infraestructura y otros factores que afectan el costo de producción; de igual forma se consideran de esta clase los recursos financieros, considerados como fuentes para financiar las inversiones de la empresa (Weston y Brigham, 1994).

Entre los recursos intangibles encontramos la marca, como valor y como potencial de ampliar los ingresos de los productos o de los mercados; la reputación, con relación a las relaciones con el cliente, la calidad de los productos, las relaciones con los proveedores y con otros entes; las patentes y propiedad intelectual en la que se apoya la protección legal del conocimiento y la generación de mayores ingresos, entre otros (Barney y Arikan, 2001; Grant, 2006, citados por Cardona, 2011).

Como recursos de capital humano, se cuenta con las personas que ejercen los distintos cargos de la compañía y sus competencias, entre otros, su grado de capacitación, la experiencia, la forma de razonar y de tomar decisiones, el potencial de aprendizaje, la apertura al cambio, la capacidad de adaptación, habilidad de trabajo en equipo, las relaciones personales, el liderazgo, el espíritu emprendedor, así como aspectos psicológicos y sociológicos (Barney, 1991; Grant, 2006).

De acuerdo con Cardona (2011), entre los recursos de capital organizacional pueden incluirse la estructura organizacional, líneas de autoridad, forma de reportes, la planeación formal e informal, el control, la coordinación de

sistemas; la forma como los empleados integran sus esfuerzos y habilidades, depende no solo de sus habilidades personales, sino también del contexto organizativo. La cultura organizacional se relaciona también con los valores, tradiciones y normas sociales de la organización y es considerado un recurso intangible clave y fuente fundamental de ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991; Grant, 2006).

Ilustración 11. Relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva



Fuente: Grant (2006).

Siguiendo con Martínez (2001), las capacidades no solo se limitan a organizar coordinadamente un conjunto de recursos, sino que las capacidades incorporan interacciones complejas entre personas y entre estas y otros recursos de que se compone la empresa. De este modo surge el concepto de rutinas organizativas (Nelson y Winter, 1982). Una rutina organizativa define una pauta o patrón de actividad integrada por una secuencia de acciones coordinadas que se ponen en funcionamiento ante una situación específica.

Dichas rutinas contienen conocimiento organizativo que determina la manera en que la empresa actúa dentro de una estructura formal dada y con una base de recursos determinada; las que a su vez pueden ser modificadas y adaptadas de acuerdo a las condiciones del entorno mediante un proceso de aprendizaje y cambio. Concluyendo, una capacidad es una rutina interactuando con otras (Grant, 1991).

Para comprender la estructura y determinantes de las capacidades, así como su identificación, se pueden usar dos criterios: de un lado, el de capacidades funcionales, por las distintas áreas funcionales; en segundo lugar, el de las actividades de la cadena del valor, integrando actividades secuenciales, clasificadas a su vez en primarias (transformación de materias primas y relación con los clientes) y en actividades de apoyo (Cardona, 2011). De igual forma, el análisis de capacidades se puede hacer en forma general o especializada, y desagregada en niveles menores, generándose mayor dificultad cuando se evalúan capacidades de más alto nivel y que requieren de la integración del conocimiento de los especialistas funcionales (Grant, 2006).

Un elemento adicional se relaciona con el hecho de que los recursos y capacidades adquieren un valor estratégico si son duraderos, difíciles de imitar, imperfectamente transferibles, difícilmente duplicables y sobre los que la empresa posee propiedad y control (Grant, 1991). De igual forma, Strategor (1995) señala que los principales atributos de los activos estratégicos son su rareza, el complejo acceso a la competencia y la dificultad para imitar y sustituir, de tal forma que con otros recursos no se pueda alcanzar los mismos niveles de rentabilidad y productividad.

Los elementos estudiados en este aparte nos llevan a identificar las características que deben tener los recursos y capacidades para contribuir y desarrollar una ventaja competitiva. En la tabla 14 se plasman los principales aportes de autores en torno a la ventaja competitiva sostenible.

Tabla 14. Aportes en torno a la ventaja competitiva sostenible

Autor	Concepto
Porter (1987)	Introduce la idea de la cadena de valor como la herramienta básica para analizar las fuentes de la ventaja competitiva.
Coyne (1986)	Explica las condiciones necesarias para que exista una ventaja competitiva sostenible, aporta las ideas de los “agujeros de las capacidades”.
Ghemawat (1986)	Plantea el debate sobre aquellas ventajas competitivas que tienden a ser sostenibles: tamaño en el mercado objetivo, acceso superior a recursos o clientes y restricciones de las opciones de los competidores.
Day y Wensley (1988)	Plantea que los recursos potenciales de ventaja son las habilidades y recursos superiores, además a la hora de valorar las formas de alcanzar la ventaja competitiva sostenible considera la visión del competidor y del cliente.
Diericks y Cool (1989)	Señala que la sostenibilidad de la posición de los activos de una empresa depende de la facilidad con que los activos pueden ser sustituidos o imitados.
Prahalad y Hamel (1990)	Indica que la ventaja competitiva deriva de las competencias distintivas, las empresas deberían consolidar recursos y capacidades en competencias que les permitan adaptarse rápidamente a las oportunidades cambiantes.
Barney (1991)	Analiza cuatro indicadores del potencial de los recursos para generar la ventaja competitiva sostenible: valor, rareza, imposibilidad de ser imitado e imperfectamente sustituibles.
Peteraf (1993)	Discute las cuatro condiciones que deben poseerse para alcanzar la ventaja competitiva sostenible: recursos superiores, límites <i>ex post</i> a la competencia, límites <i>ex ante</i> a la competencia e imperfecta sustitución.

Autor	Concepto
Bharadwaj y otros (1993)	Evalúa la ventaja competitiva sostenible en un contexto de servicios de marketing, una ventaja competitiva sostenible existe solo si es reconocida por los clientes.
Hall (1993)	Identifica varios recursos intangibles que permiten a las empresas poseer diferenciales relevantes en las capacidades que derivan en una ventaja competitiva sostenible.
Hunt y Morgan (1995)	Compara la teoría neoclásica y la teoría de la ventaja comparativa. Las ventajas comparativas en recursos pueden convertirse en ventaja competitiva en el mercado.

Fuente: Fuentes (2006)

De igual forma, en la investigación sobre estrategia empresarial se han realizado diferentes aportes desde la teoría de los recursos y capacidades para los distintos niveles funcionales de la empresa. La tabla 15 recoge los principales estudios clasificándolos dada su relevancia teórica o empírica:

Tabla 15. Estrategia empresarial y enfoque de la teoría de los recursos

■ Nivel corporativo

Tema	Trabajo teórico	Trabajo empírico
Diversificación	Dosi, Teece y Winter (1992)	Montgomery y Wernerfelt (1988), Teece, <i>et al.</i> (1994)
Diversificación relacionada	-	Markides y Williamson (1996); Davis y Thomas (1993)
Internacionalización	Fladmoe y Linquist (1994)	Argyres (1996)
Integración vertical	-	Bergh (1995)

Tema	Trabajo teórico	Trabajo empírico
Desinversión	Smart y Hitt (1994)	Chaterjee (1990)
Fusión y adquisición	Barney (1991)	-
Alianzas estratégicas	Barney (1991)	-

■ Nivel de negocio

Tema	Trabajo teórico	Trabajo empírico
Estrategias de diferenciación y enfoque	-	Mosakowski (1993)
Grupos estratégicos	-	Mehra (1996)
Análisis de sectores	-	Miller y Shamsie (1996)

■ Nivel Funcional

Tema	Trabajo teórico	Trabajo empírico
Análisis financiero	Robins (1992)	Balakrisnman y Fox (1993)
Tecnología e innovación	Garud y Nayyar (1994)	Leonard-Barton (1992)

Fuente: Adaptado de Fernández y Suárez (1996)

De acuerdo al análisis presentado en este apartado de la investigación se busca demostrar que la Empresa de Licores de Cundinamarca desde diversos factores de gestión ha generado competencias distintivas mediante una correcta combinación y aprovechamiento de sus recursos y capacidades.

2.7.3 Productividad

Uno de los factores que determina en gran medida la competitividad es la productividad. El Foro (WEF, 2008), establece que la productividad económica mundial depende tanto por el valor de los bienes y servicios de la nación medidos por los precios establecidos en los mercados abiertos como por la eficiencia con que ellos pueden producirse. Por tanto, la verdadera competitividad se mide con la productividad. En el mismo sentido, Porter (2004), afirma que la productividad de la economía se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de capital humano, físico y recursos naturales. La productividad depende del valor de los bienes y servicios producidos medido a precios de mercado y la eficiencia con los cuales pueden producirse. Por tanto, la verdadera competitividad la mide la productividad; a su vez esta determina la tasa de retorno sobre la inversión, lo que en el agregado, determina la tasa de crecimiento de largo plazo.

Desde el surgimiento del concepto citado por Quesnay en 1776 diversos autores han aportado diferentes definiciones en torno a la productividad. La tabla 16 recoge algunos significativos.

Tabla 16. Definiciones de productividad por autor

Autor	Año	Definición
Litré	1883	Facultad de producir
Early	1900	Relación entre producción y los medios necesarios para lograrla.
OEEC	1950	Cociente que se obtiene al dividir la producción por uno de los factores de producción.
Davis	1955	Cambio en el producto por los recursos gastados.
Sumanth	1979	Productividad total. La razón de producción tangible entre insumos tangibles.

Autor	Año	Definición
Kurosawa	1983	Es el resultado final de un complejo proceso social, compuesto por ciencia, investigación y desarrollo, educación, tecnología, dirección de empresa, medios de producción y organización de trabajadores.
Prokopenko	1987	Es la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla.
Mercado	1988	La productividad es el producto final del esfuerzo y combinación de todos los recursos humanos, materiales y financieros que integran una empresa.
Gutiérrez	2006	La productividad tiene que ver con los resultados que se obtienen en un proceso, por lo que incrementar la productividad es lograr mejores resultados considerando los recursos empleados para generarlos.
Lucey	2007	La productividad es una expresión de cuán eficientemente los bienes y servicios están siendo producidos. Es por eso que la productividad se expresa en unidades físicas o económicas, en las cantidades o los valores (dinero).

Fuente: Adaptado de Sumanth (1999)

La productividad entonces se puede definir como la forma de utilización de los factores de producción en la generación de bienes y servicios para la sociedad, mediante la búsqueda por mejorar la eficiencia y la eficacia con que son utilizados los recursos. Desde la óptica empresarial la productividad es un objetivo estratégico debido a que sin ella los productos o servicios no alcanzan los niveles de competitividad necesarios en el mundo globalizado.

En el nivel microeconómico y de acuerdo a lo expuesto por el WEF, se distinguen distintos aspectos que están interrelacionados y que desde su interacción se desprende el nivel de productividad de la empresa: la calidad del entorno microeconómico de los negocios, el estado de desarrollo de los *clústeres* y la sofisticación de las operaciones de la empresa y de la estrategia.

Existen diversos factores que pueden afectar la productividad de una empresa, estos se describen en la tabla 17.

Tabla 17. Factores que afectan la productividad empresarial

Factores	Autor
Reglamentación del gobierno, competencia, el cliente, política económica del gobierno, infraestructuras, estabilidad política, la sociedad, entorno político, medio ambiente.	Sumanth, (1999), Schroeder, (1994), Prokopenko, (1999)
La Administración, creación del conocimiento, aprendizaje organizativo, toma de decisiones centralizadas, estilos de dirección.	Mosley, León y Pietri, (2005), Steenhuis y Bruijn, (2006)
Mezcla de la fuerza de trabajo, estabilidad, influencia sindical, capacitación, remuneraciones, calidad de la fuerza laboral, destrezas.	Soles y Baeza, (2004), Ramírez, (2005), Anaya, (2006), Mosley, León y Pietri, (2005), Steenhuis y Bruijn, (2006)
Energía, compras, inventarios, diseño del producto, materiales, logística, almacenamiento y manejo de materiales.	Sumanth, (1999), Schroeder, (1994), Acevedo, (2004), Arcudia, Soles y Baeza, (2004), Anaya, (2006)
Vida útil de los equipos, tecnología, mantenimiento, innovación tecnológica.	Sumanth, (1999), Schroeder, (1994), Prokopenko, (1999), Acevedo, (2004), Ramírez, (2005), Steenhuis y Bruijn, (2006)
Diseño del trabajo, flujos del proceso, mejoramiento de los sistemas, ergonomía, mejoras técnicas, condiciones de trabajo, curva de aprendizaje.	Schroeder, (1994), Prokopenko, (1999), Fernández, Avella y Fernández, (2003), Acevedo, (2004), Ramírez, (2005), Anaya, (2006), Steenhuis y Bruijn, (2006)

Factores	Autor
Inversión, razón capital/trabajo, utilización de la capacidad, investigación y desarrollo.	Riggs (1998), Prokopenko, (1999), Fernandez, Avella y Fernandez, (2003), Acevedo, (2004), Steenhuis y Bruijn, (2006)
Ética del trabajo, calidad, valorar el tiempo disponible, trabajo en equipo.	Sumanth, (1999), Schroeder, (1994), Steenhuis y Bruijn, (2006), Palomo (2008)

Fuente: Información recuperada de <http://bit.ly/2jpmMjp>

Además de los factores que se describen en la tabla 17, Stein, Herbert y Murray (1995), encontraron en un estudio que la contribución al incremento en los resultados por hora laboral (productividad laboral) fue determinada por una mayor intensidad de capital (38%), mejoramiento en la calidad de la mano de obra (10%) (influencias combinadas de formación, experiencia laboral y género) y efectos multifactoriales (52%), los cuales son explicados en un 20% por procesos relacionados con investigación y desarrollo; la explicación de estos elementos dan paso al concepto de productividad multifactorial.

La productividad en la ELC es un factor clave y se asocia a variables como infraestructura, inversión en ciencia y tecnología y formación y capacitación del talento humano.

2.7.3.1 Productividad multifactorial

La literatura clásica sobre la medición de la productividad puede agruparse en dos grandes vertientes: por una parte, la que se relaciona con las medidas de eficiencia (ganancias, objetivos cumplidos, productos, etc.) y los recursos utilizados (horas-hombre, capital invertido, materias primas, etc.), que se remontan a Farrell (1957) y por otro lado, las que abordan la variación en la productividad total de los factores, que se remiten a Solow (1957). Farrell aborda el análisis de la eficiencia desde dos conceptos: eficiencia técnica y eficiencia asignativa. Se habla de eficiencia técnica (o productiva) cuando a partir de una determinada tecnología de producción fija se consigue alcanzar el máximo nivel de salida posible. Por otro lado, la eficiencia asignativa

determina la relación entre diversas combinaciones de insumos para alcanzar un nivel de producción, dado su costo relativo. En definitiva, la eficiencia global viene referida al producto de la eficiencia técnica y de la asignativa. Las definiciones de eficiencia de Farrell han provisto de algunas técnicas de medición aplicables a unidades productivas individuales y que se pueden clasificar en tres grandes categorías (Pollit, 1995, citado por Aguilar, 2009).

Tabla 18. Técnicas para medir variación de la productividad

Técnica	Concepto
Técnicas de programación no paramétrica	Utiliza técnicas de programación lineal para determinar si una unidad productiva utiliza bien sus recursos, en relación con otras unidades productivas (análisis DEA, Data Envelopment Analysis).
Técnicas de programación paramétrica	Asumen formas funcionales específicas para la frontera de posibilidades de producción.
Técnicas estadísticas determinísticas y econométricas	Ambos métodos usan procedimientos de estimación en lugar de técnicas de programación lineal o no lineal, asumiendo, por tanto, que todas las desviaciones observadas de los datos respecto a la frontera son desviaciones debidas a ineficiencia.

Fuente: Adaptado de Aguilar (2009)

La vertiente de la **Productividad Total de los Factores (PTF)** se fundamenta en la descomposición del crecimiento de Solow. El autor en su obra planteada en 1957 aplica su modelo de crecimiento, $Y = A(t) F(K,L)$, es decir, que el crecimiento del producto es una función de la acumulación de la fuerza laboral y el capital, multiplicados por una constante arbitraria (A), que representa la tasa de crecimiento del conocimiento, descubriendo que las variaciones del producto se encuentra en el llamado residual.

De acuerdo con Anderson (2009), recientemente y luego de mejoras como la endogeneización del conocimiento o la inclusión de variables relacionadas con el comercio internacional o la calidad institucional, los esfuerzos

empíricos por descomponer el crecimiento de Solow siguen el esquema básico de modelación siguiente:

- La producción total (Y) como una función de los factores capital (K) y trabajo (L)

$$Y = f(k, l) = k(K, L) K + \lambda(K, L) L$$

Donde:

$f(*, *)$ es la función de producción total

$k(*, *)$ es la participación del capital en la producción total

$\lambda(*, *)$ es la participación del trabajo en la producción total

Adicionalmente, la contabilidad del crecimiento presupone que la función de producción puede representarse como una función de producción Cobb-Douglas con rendimientos constantes de escala:

$$Y = AK^\alpha L^{1-\alpha}$$

Donde:

K, L son las cantidades total de capital y trabajo usados en la economía.

α , elasticidad de la producción total respecto de la cantidad total del capital.

$1-\alpha$, es la elasticidad 1-de la producción total respecto de la cantidad total de trabajo.

A , es una función del resto de factores productivos como la tecnología, la calidad de la mano de obra, y otros.

En términos de esta función de producción, el incremento de la producción puede expresarse como:

$$\Delta Y/Y \simeq \alpha (\Delta K/K) + (1 - \alpha) (\Delta L/L) + \underbrace{\Delta A/A}_{PTF}$$

De acuerdo al anterior modelo, el factor de explicación más importante de los modelos basados en la fórmula de descomposición del crecimiento de Solow es un residual ($\Delta A/A$), que, de manera conceptual, involucra todo aquello que no conocemos con certeza pero que, en general, se refiere implícitamente al aumento de los niveles de productividad a nivel de las empresas. De acuerdo con lo anterior, Solow llama a la PTF “la medida de nuestra ignorancia”. Su respuesta al poco poder explicativo de los factores de producción fue que la explicación debería estar en la tasa de cambio tecnológico, al ser esta la responsable de mejorar la productividad general. Es decir, según Solow, el responsable de la creación de la nueva riqueza, el aumento de la productividad es “el progreso técnico” o el “crecimiento del conocimiento” (Anderson, 2009).

Es claro que en la industria licorera la investigación y desarrollo son variables de poca importancia en los modelos de gestión. Lo que prevalece es la repetición de prácticas manufactureras incluso de hace más de medio siglo que restan productividad y han llevado a la quiebra a casi la mitad de las licoreras en Colombia.

2.7.3.2 Medición de la productividad

Si se tiene como meta mejorar la productividad es necesario medirla de forma adecuada. Tradicionalmente se han utilizado indicadores de rentabilidad, que son adecuados en términos generales; sin embargo, como es necesario lograr una medición que sea más significativa en términos de administración, deberían estar ligados con la productividad, ya que la rentabilidad es afectada en gran medida por la mejora en la productividad.

Entre los modelos de medición de la productividad están: la parcial (en la que se divide la cantidad producida por uno solo de los factores de producción, por ejemplo, la mano de obra), la total o de múltiples factores (en la que se divide la cantidad producida sobre la sumatoria de todos los factores de producción) y la de valor agregado (en la que se divide el valor agregado sobre la sumatoria de los factores de producción).

Berechet y San Miguel (2006) señalan que los indicadores de productividad permiten fijar una relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados, transformándose en un factor crucial para la determinación del eficiente uso de los recursos.

Así las cosas, la productividad se constituye en un elemento clave para la creación de riqueza dentro de una empresa, lo que permite la realización de inversiones en mejores recursos productivos (autofinanciamiento) como nuevas tecnologías; esta situación se traduce en una ventaja competitiva e incremento de los sueldos, lo que acrecentará el volumen de la demanda agregada, que resulta en el mejoramiento de la economía (Miranda y Toirac, 2010). Por otro lado, la medición de la productividad es un procedimiento necesario para el desarrollo y la proyección de las actividades económicas de cualquier organización; dicha medición se lleva a cabo mediante la aplicación de indicadores que relacionan diversas variables asociadas con las diferentes actividades y variables de transformación.

Dentro de una organización los indicadores de productividad se pueden medir con respecto a un factor de producción determinado, motivo por el que existe la posibilidad de que se presenten una amplia gama de indicadores referentes a diferentes áreas, aunque los más importantes, según Miranda y Toirac (2010), son los relacionados con la productividad del trabajo, del uso de los materiales y la del capital. De igual forma y de manera específica existen indicadores relacionados de manera directa con la producción, algunos de ellos se describen en la tabla 19.

Tabla 19. Indicadores de productividad

Indicadores de producción	Indicadores complementarios
■ Disminución de tiempos muerto de equipo y maquinaria;	■ Mejora de la entrega por los proveedores;
■ Reducción del consumo de materiales;	■ lead times entre procesos;
■ Reducción de lead times;	■ relación con clientes;
■ la reducción de mano de obra por reducción de producto.	■ relación costo-beneficio general.

Fuente: Adaptado de Aguilar (2009)

2.7.4 Teoría de la competencia tecnológica

La teoría de la competencia tecnológica establece que la competitividad de las empresas depende de su capacidad para acumular innovación tecnológica. Pavitt (1988) y Cantwell (1993) consideran que la tecnología puede dividirse en dos elementos: los conocimientos públicos y los elementos tácitos. Los primeros se refieren a la parte de la tecnología que es codificable y que se transmite fácilmente, incluyendo allí elementos de ingeniería, manuales de procesos y procedimientos, fórmulas, teorías, etc.; esta tecnología anteriormente se denominaba información y dada su condición de transferible solo permite la constitución de una ventaja competitiva temporal. De otro lado, los elementos tácitos no son transferibles entre las empresas y comprende la organización de la empresa y los conocimientos adquiridos por el equipo de trabajo a través del aprendizaje. Estos activos son exclusivos de cada empresa y por tanto no es posible transferirlos entre ellas; este último elemento se considera entonces como el determinante de la competencia tecnológica (Lozano, 1995).

Entre otros aspectos, la teoría resalta los *inputs* científicos como aspecto base de la innovación, esta depende de la tecnología acumulada, lo que producirá efectos reflejados en el desarrollo de economías de escala, desarrollo de nuevos productos y la sistematización de los procesos productivos. Pavitt (1988) resalta que los cambios técnicos y tecnológicos en una empresa son procesos acumulativos, en ese sentido, lo que una empresa puede esperar hacer tecnológicamente en el futuro depende de lo que ha sido capaz de hacer en el pasado. Este elemento ayuda a comprender que el cambio tecnológico se explica por las demandas de los consumidores, pero también por la implementación de centros de investigación donde se gestan las innovaciones que más tarde son aplicadas a los procesos productivos.

De acuerdo con Lozano (1995), de la acumulación tecnológica surge el concepto de paradigma tecnológico, el que fue definido por Dosi, *et al.*, (1990) como los patrones de solución a los problemas existentes basados en principios seleccionados y derivados de los conocimientos y experiencias anteriores; así las cosas, el paradigma tecnológico decide cuáles son las oportunidades tecnológicas para mayores innovaciones y cuáles son los medios para explotarlas.

De acuerdo con lo anterior, las empresas siguen un proceso continuo y van acumulando ventaja tecnológica que va cambiando con el tiempo. Pavitt explica dichos patrones de acuerdo a tres características de la empresa: la fuente de tecnología, el tipo de usuario de la tecnología y los medios que ha usado la empresa para apropiarse de la ventaja tecnológica.

Tabla 20. Tipos de empresa y formas de apropiarse de la tecnología

Tipo de empresa	Forma de apropiarse de la tecnología
Empresas dominadas por proveedores: empresas pequeñas donde el proceso tecnológico viene de fuera de la empresa.	Con la ayuda de propaganda y marketing
Empresas de producción intensivas: producen al por mayor, y su principal objetivo es alcanzar economías de escala.	Innovación dentro de las empresas Ingeniería inversa como un método de asimilación y mejora de una tecnología ya creada

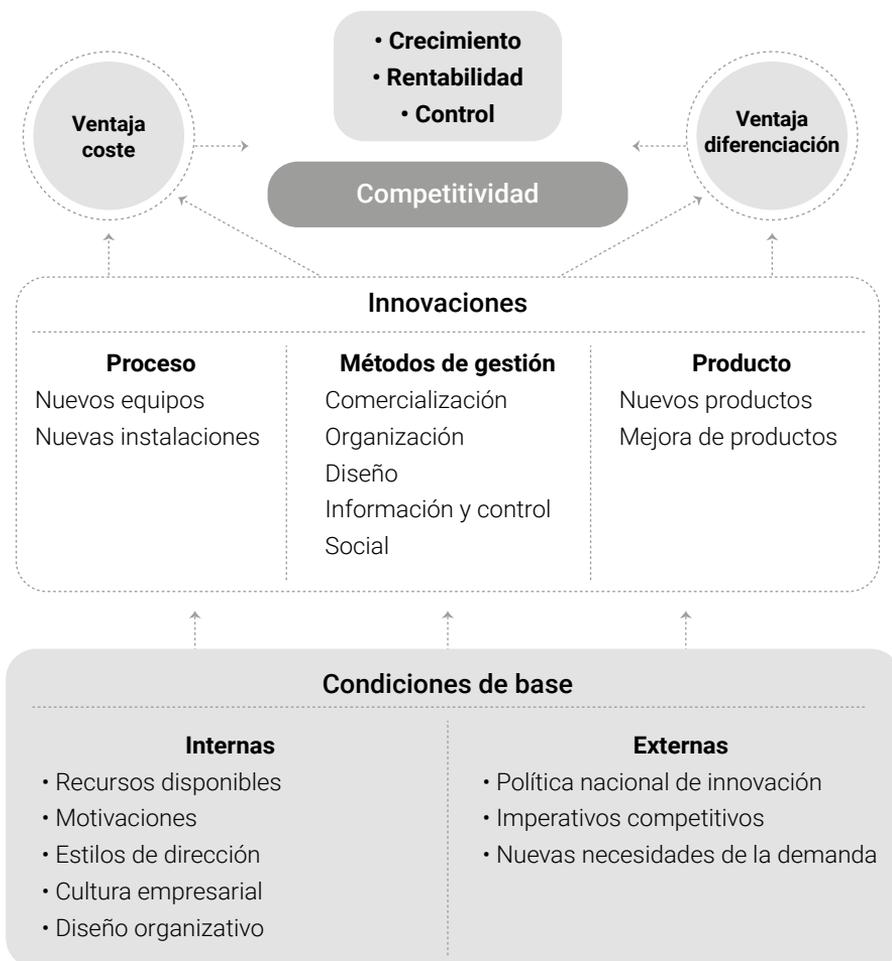
Fuente: elaboración propia del autor

Con base en los fundamentos conceptuales de la teoría se pueden citar los siguientes supuestos que permiten concluir que las empresas con mayor grado de competencia tecnológica son más competitivas:

- la innovación tecnológica es un proceso acumulativo
- las empresas se mueven entre tipos similares de actividad tecnológica
- la tecnología está diferenciada entre empresas y localizaciones
- el cambio tecnológico es parcialmente irreversible
- la actividad tecnológica está interrelacionada entre empresas y tipo de actividad.

En la Ilustración 12 se describe la tecnología como factor clave determinante de la competitividad.

Ilustración 12. La tecnología como factor determinante de la competitividad



Fuente: Bueno y Morcillo (1993)

El desarrollo tecnológico en la ELC es un factor fundamental para la innovación en sus productos y procesos. En este aspecto se pretende demostrar que en los últimos 25 años la empresa ha innovado generando valor a su portafolio de productos.

2.7.5 Capital intelectual

Este factor puede entenderse como el enfoque mediante el cual la organización identifica, mide y gestiona un conjunto de activos intangibles en función de su estrategia y competitividad, partiendo de la consideración de que dichos activos, tanto en su perspectiva de recurso o de capacidad, son una fuente de ventaja competitiva sostenible para la organización. En este sentido, el capital intelectual puede entenderse como la diferencia entre el valor de mercado y el valor tangible o activos netos, según la información financiera de la empresa (Salmador, 2007), autor para el que, desde una perspectiva formal, dicho capital es la agregación de los activos intangibles de la organización que producen valor para la empresa (Naranjo, Morales y Lozano, 2011). Algunas definiciones en torno a capital intelectual se encuentran en la Tabla 21.

Tabla 21. Conceptos de capital intelectual

Autor	Concepto
Nazari y Herremans (2007)	Conjunto de elementos de naturaleza inmaterial que son imprescindibles para que la empresa pueda llevar a cabo su actividad en un entorno basado en una economía del conocimiento.
Swart (2006)	El rendimiento tangible en forma de productos y servicios dentro del mercado de la empresa, el conocimiento único y valioso y habilidades tanto a nivel individual y colectivo está integrado dentro de estos productos y servicios.
Mantilla (2004)	Conjunto de sistemas y procesos conformado por el capital humano, el capital estructural y el capital relacional, orientado a la producción y participación de conocimiento en función de objetivos estratégicos.
Mouritsen et al. (2002)	Fuentes de conocimiento para toda la organización que, en combinación, tienen capacidades, haciendo posible que la organización pueda tomar decisiones.
Bueno (1998)	Conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permite crear y sostener la ventaja competitiva.
Euroforum (1998)	Conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

Fuente: Naranjo, Morales y Lozano (2011)

De acuerdo a los conceptos descritos se pueden identificar las raíces teóricas del capital intelectual en dos corrientes de pensamiento. Por un lado, la corriente de medición, centrada en la necesidad de desarrollar un nuevo sistema de información midiendo los datos no financieros a lo largo de los tradicionales sistemas financieros. De otro lado, la corriente estratégica, que ha estudiado la creación y el uso del conocimiento, así como las relaciones entre el conocimiento y el éxito o la creación de valor. El capital intelectual de la empresa, esto es, el conjunto de competencias personales, organizativas y relacionales, conocidas y medidas por medio de una serie de indicadores genéricos y específicos. Dicho capital intelectual está siendo valorado por el mercado de capitales en la medida que expresa la diferencia posible entre el valor de capitalización y el valor contable de la empresa (Ramírez, 2007).

Brooking (1997) divide el capital intelectual de una empresa en cuatro categorías: activos de mercado, de propiedad intelectual, centrados en el individuo y de infraestructura.

Ilustración 13. Componentes del capital intelectual en la empresa



Fuente: elaboración propia del autor

De acuerdo a los componentes señalados por Brooking los *activos de mercado* se componen de los bienes inmateriales relacionados con el mercado como marcas, clientes, licencias, franquicias, canales de distribución, entre otros, que permiten la identificación por parte del consumidor. Los *activos de propiedad intelectual* constituyen el know how como los secretos de fabricación, derechos de autor, patentes, así como también las marcas de fábrica y servicios. Los *activos centrados en el individuo* se pueden entender como las cualificaciones del individuo y que le hacen poseedor de habilidades, competencias y destrezas para resolver problemas y aportar con ello a la capacidad, gestión y liderazgo empresarial. Los activos de infraestructura se refieren a las tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización; entre ellos, se pueden citar la cultura corporativa, las metodologías para el cálculo de riesgos, los métodos de dirección de la fuerza de ventas, la estructura financiera, las bases de datos de información sobre mercados y clientes, los sistemas de comunicación, es decir, básicamente los elementos que definen la forma de trabajo de la organización (Ramírez, 2007).

Recogiendo los anteriores elementos Bueno, Salmador y Merino (2008) proponen una definición sobre capital intelectual fundamentada en un proceso de acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos de naturaleza intangible o recursos y capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de producir bienes y servicios, y de generar ventajas competitivas o competencias esenciales para la organización en el mercado.

De otro lado Marr *et al.* (2003) concluyen que la organización debería medir y gestionar su capital intelectual por tres razones: estrategia, influencia del comportamiento y validación externa (Naranjo, Morales y Morales, 2011).

Frente a la *estrategia*, dado que la orientación de las organizaciones en el capital intelectual como recurso de ventaja competitiva ha crecido de manera radical. En un escenario competitivo, donde las empresas están buscando ampliar su participación de mercado introduciendo productos innovadores de alta calidad y servicio, el capital intelectual de la organización es el que apalanca a determinar la verdadera competitividad (Klein, 1998).

En lo relacionado a la influencia del comportamiento, las empresas han concluido que las mediciones únicamente financieras tienen un fin de corto plazo (Jhonson y Kaplan, 1997), mientras que diversos estudios han señalado que las mediciones de desempeños no financieros son más útiles para predecir el largo plazo. En este orden de ideas, Kaplan y Norton (1996) señalan que “el choque entre crear capacidades competitivas en el largo plazo y el objeto inamovible de los modelos de contabilidad para costos históricos financieros”, ha traído como consecuencia la necesidad de implementar un sistema para medir el desempeño que incluya medidas o indicadores no financieros, tal como lo hace el capital intelectual.

Al respecto de la validación externa, las empresas están recibiendo presión por parte de sus stakeholders, respecto a la necesidad y conveniencia de que estas desglosen el capital intelectual en sus reportes anuales, de manera que se dé más transparencia a su gestión y las decisiones que afectan el rumbo de la compañía puedan ser tomadas con base en información completa, real y oportuna.

Diversos autores se han centrado en otras formas de analizar el capital intelectual para lo cual se han creado otras categorías de estudio como: *capital humano*, *capital estructural* y *capital relacional*.

El capital humano puede ser considerado como el factor más importante del capital intelectual por ser fuente de innovación y renovación estratégica de la empresa. Se refiere a características que poseen las personas como el conocimiento, experiencia, motivación, habilidad de razonamiento y decisión, lealtad, entre otros. Este va orientado al mejoramiento de las capacidades del individuo y a la innovación de los equipos de trabajo. Se considera que este es el fundamento de la creación de los otros elementos del capital intelectual y el recurso intangible por excelencia. Este factor subraya la importancia de la gestión humana en los procesos de gestión del capital intelectual, se compone de variables como relaciones personales, clima organizacional, capacidades y competencias personales, elementos que al ser intervenidos permiten alcanzar mejores logros en el aumento del valor de la empresa.

El capital estructural representa todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficiencia y eficacia interna de la empresa: la estructura de la organización, los procesos y procedimientos, los procesos de reflexión estratégica, las tecnologías de la información, la propiedad intelectual, la tecnología disponible; en definitiva, representa todos aquellos mecanismos y estructuras de la organización que pueden ayudar a los empleados a optimizar su rendimiento intelectual y, por tanto, su rendimiento empresarial. Este puede ser clasificado en capital tecnológico y organizativo.

El capital tecnológico se puede definir como la habilidad de la empresa para crear innovaciones. Este factor va más allá de soportes físicos o de los complejos sistemas de tratamiento de la información y debe comprenderse como el conocimiento de la organización relativo al modo en que las actividades básicas de operaciones son desarrolladas.

El capital organizativo se refiere a la habilidad de las empresas para integrar sus competencias en métodos y estructuras flexibles, así como desarrollar nuevas competencias cuando estas son requeridas. Viene representado por los mecanismos de vinculación y movilización de los distintos factores productivos, los cuales crean valor al tiempo que determinan la eficiencia y la propia capacidad de innovación de la empresa. Hace referencia a aquellos componentes del capital estructural que describen las acciones y el modo de hacer las cosas en un esfuerzo por trasladar, transferir y capitalizar el capital humano. Gran parte de ese conocimiento no está formalizado, se encuentra más bien distribuido a lo largo de toda la empresa en forma de rutinas organizativas y reflejadas en los principios y valores que conforman su cultura empresarial (Ramírez, 2007).

El capital relacional puede ser definido como la habilidad de la empresa para interactuar positivamente con la comunidad empresarial y así estimular su potencial de creación de riqueza animando el capital humano y el estructural. Hace referencia a los elementos con diferente grado de intangibilidad que se encuentran en la relación con los clientes, proveedores y otros agentes del entorno de la organización. La esencia de esta dimensión del capital intelectual es el conocimiento que existe de las relaciones externas a la empresa y su valor competitivo puede ser medido como una función de longevidad.

Según lo expuesto por Naranjo, Morales y Morales (2011) estos componentes representan activos intangibles de diferente naturaleza y contribuyen de distinta forma al logro de los objetivos empresariales. De esta manera las personas con sus conocimientos, habilidades y espíritu de cooperación (*capital humano*) constituyen activos valiosos para la empresa que, no obstante, nada lograrían sin la existencia de una cultura y una infraestructura organizativas que les permitan desarrollar adecuadamente su trabajo con enfoque, significado y condiciones adecuadas de recursos como la tecnología, los procesos y los sistemas de información (*capital estructural*), de manera que puedan establecer vínculos sólidos e interactuar de manera repetida con los grupos de interés de la empresa: clientes, proveedores, Estado, competencia, es decir, con sus stakeholders (*capital relacional*) para lograr los resultados deseados.

La literatura describe distintos *modelos para medir el capital intelectual* utilizados principalmente para identificar las fuentes de la creación de valor de la empresa y establecer los elementos que lo componen; lo anterior identificando los activos intangibles de la empresa y formulando indicadores de medida que permitan interrelacionar el capital intelectual con el capital financiero y el aprendizaje.

Los principales modelos de capital intelectual se encuentran descritos en la tabla 22. Cada uno se compone de distintas variables e indicadores que buscan contribuir de manera sistémica a la competitividad de la empresa.

Tabla 22. Modelos de capital intelectual

Enfoque financiero-administrativo (1991-1998)	Enfoque estratégico-corporativo (1997-2001)	Enfoque social-evolutivo (2000-2005)
Navigator of Skandia (Skandia, 1991 y Edvinsson, 1997): Suecia.	Atkinson, Waterhouse y Weils (1997): USA	American Society For Training And Devolement (Astd, 2000): USA

Enfoque financiero-administrativo (1991-1998)	Enfoque estratégico-corporativo (1997-2001)	Enfoque social-evolutivo (2000-2005)
Technology Broker (Brooking, 1996) Reino Unido.	Roos, Roos, Edvinsson y Dragonetti (1998): Suecia-Reino Unido	NOVA (Camisón, Palacios y Devece, 2000): España
Canadian Imperial Bank of Commerce (Saint Onge, 1996): Canadá	Intellectual Capital Model (Bontis, 1998).	KMCI (Mc Elroy, 2001): USA.
University of Western Ontario (Bontis, 1996): Canadá.	Intellectual I.U Euroforum Escorial (Bueno, Jerico y Salmador, 2000): España.	Intellectus (Bueno - CIC, 2003): España.
Intangible Assets Monitor (Sveiby, 1997b): Australia.	Dirección estratégica por competencias: Capital Intangible (Bueno, 2002): España	“Otros en elaboración”
Stewart, T.A (1997); EE. UU.	Clúster del conocimiento (2000): España.	
Dow Chemical (Dow Chemical, 1998): EE. UU.	IICBS (Viedma, 2001): España	
Componentes o “capitales” no armonizados; activos intangibles y componentes	Componentes o “capitales” armonizados; humano estructural y relacional	Componente o “capitales” armonizados-evolucionados

Fuente: tomado de Bueno, Salmador y Merino (2008)

Uno de los objetivos de este trabajo es demostrar que en la Empresa de Licores de Cundinamarca el capital humano e intelectual son esenciales para mejorar la productividad y la competitividad de la empresa. Esto a pesar de los problemas que atraviesa por cuenta de la presión sindical y las barreras a la adaptación al cambio.

2.7.6 Internacionalización

La internacionalización como factor determinante de la competitividad puede definirse como el conjunto de operaciones que se efectúan en las empresas con el propósito de establecer vínculos productivos con otros mercados geográficamente externos a su país de origen (Ochoa y Ríos, 2011). Las empresas usan la internacionalización como estrategia de crecimiento, razón que ha generado el surgimiento de diversas teorías que buscan explicar los procesos de internacionalización y el incentivo de las empresas frente a la implementación de dichos procesos. Desde una orilla, teóricamente se argumenta que las empresas se internacionalizan como respuesta a una iniciativa de reducción de costes y aprovechamiento de las ventajas económicas de la externalización de sus procesos (Anderson y Gatignon, 1986) y de otro lado, la justificación se centra en que la internacionalización genera procesos de aprendizaje activo con base en la acumulación de conocimientos experimentales de los mercados externos (Prahalad y Hamel, 1996).

La Cepal (2006) define tres pasos del proceso de internacionalización empresarial: (i) la consolidación de la posición en el mercado nacional para ganar tamaño y poder de negociación con el mercado internacional de capitales; (ii) el incremento en el conocimiento de otros mercados por medio de exportaciones y (iii) la expansión a otros países.

De otro lado Rhinesmith (1991, citado por Ochoa y Ríos, 2011) en su teoría de internacionalización establece los puntos claves que orienta una empresa para pasar de ser local a global:

Exportación ocasional. La empresa exporta esporádicamente, solo cuando recibe pedidos específicos. No ejerce ningún control en el marketing en el exterior, solo en el precio de venta al importador.

Exportación experimental. La empresa busca oportunidades en el exterior sin depender de pedidos previos. Hace actividades de promoción para atraer importadores, pero no controla el precio de venta directo sino el precio de costo para el distribuidor.

Exportación regular. La empresa ha tenido éxito en la etapa anterior y ya tiene pedidos constantes. Se crea el departamento de exportación y controla las variables de marketing, el diseño externo del producto y puede colaborar en la fijación de precios y en la promoción a detallistas.

Establecimiento de filiales de venta. La empresa invierte en recursos materiales y controla los precios a los detallistas, aunque aún promociona sus productos a través de distribuidores, quienes todavía realizan la distribución física a los detallistas.

Establecimiento de filiales de producción. Se inicia la empresa multinacional.

Kindleberger (1969) sugiere que las empresas deben, como condición, poseer algún tipo de ventaja competitiva exclusiva (monopolística) que puede tener su origen en la producción, la tecnología, la organización, el estilo de dirección, la comercialización, el acceso a crédito, o en la diversificación de productos para poder tener instalaciones productivas en el extranjero.

De acuerdo con Cardoso, Chavarro y Ramírez (2006) desde la perspectiva del proceso se agrupan las teorías que consideran la internacionalización como mecanismo de compromiso incremental de aprendizaje basado en la acumulación de conocimientos (experiencia-experimentación) y en el incremento de recursos comprometidos en los mercados exteriores (Johanson y Wiedersheim, 1975). Describen cómo y por qué empresas estrictamente nacionales llegan a convertirse en empresas internacionales, indicando además, cuándo están preparadas para dar los distintos pasos que las llevarán a un grado más alto de internacionalización.

El ***modelo de uppsala*** indica que la empresa incrementará gradualmente los recursos comprometidos en un país a medida que va adquiriendo experiencia de las actividades que realizan en dicho mercado y que la actividad en el exterior sucederá a lo largo de una serie de etapas sucesivas que representarían un grado cada vez mayor de implicación en sus operaciones internacionales (Rialp, 1999). El modelo describe un número mayor o menor de etapas de desarrollo, pero de forma general pueden resumirse en cuatro, que constituyen

la denominada cadena de establecimiento: (i) actividades esporádicas o no regulares de exportación; (ii) exportaciones mediante representantes independientes; (iii) establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; (iv) establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Autores como Bilkey y Tesar (1977); Cavusgil (1980); Reid (1981) y Czinkota (1982) proponen el *modelo de innovación* indicando que la relación entre internacionalización e innovación consiste en asimilar la decisión de una empresa de incrementar el compromiso internacional a la de realizar innovaciones en sentido amplio; siendo las decisiones de internacionalización e innovación determinaciones creativas y deliberadas, desarrolladas dentro de los límites impuestos por el mercado y por las capacidades internas de la empresa, que son tomadas bajo condiciones de incertidumbre por lo que a los directivos responsables de adoptar esas decisiones se les asigna el papel central en la promoción del proceso.

En este modelo se destaca el carácter acumulativo de las decisiones tomadas tanto en el proceso de internacionalización como en el de innovación, siempre que estas se encuentran condicionadas por las decisiones que se han tomado en el pasado y a su vez, condicionarán a las que se tengan que tomar en el futuro. El modelo en general propone las siguientes etapas de desarrollo de la actividad internacional de una empresa:

Mercado doméstico

- Preexportadora
- Exportadora experimental
- Exportadora activa
- Exportadora comprometida

Vernon (1966), propone el *modelo de ciclo de vida del producto* el cual combina las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, de

manera que elimina la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, introduciendo aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales. De esta forma, el trabajo de Vernon constituye un enlace entre la perspectiva de la internacionalización basada en el país, soportada por la teoría del comercio internacional y la basada en la empresa, propia de la teoría de la inversión internacional (Melin, 1992).

Mediante el ciclo de vida del producto se explica cómo las primeras actividades de valor agregado basadas en los activos de la empresa, en un principio, se realizarán en el país de origen de la misma. En esta etapa, el producto es ofrecido solo en el mercado nacional, cerca de sus actividades de innovación y de sus mercados. Más adelante, en una etapa posterior del ciclo de vida, el producto comienza a exportarse a otros países, debido principalmente a una combinación favorable de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país de origen (Vernon, 1966, citado por Cardoso *et al.*, 2006).

Desde la *perspectiva de redes* la entrada en mercados exteriores es contemplada como función de las interacciones interorganizativas continuas entre las empresas locales y sus redes. Esto significa que las oportunidades de los mercados exteriores les llegan a la empresa local a través de los miembros de la red (Johanson y Mattson, 1998).

Tener la posibilidad de aprovechar las oportunidades empresariales depende del tamaño de la red y de la diversidad de la misma. Es evidente que las grandes empresas diversificadas tienen más oportunidades de explotar los lazos establecidos a través de sus redes. Para muchas empresas industriales y de alta tecnología el camino hacia la internacionalización refleja su posición en la red en relación con varios clientes y proveedores, creando puentes hacia otros mercados (Trujillo *et al.* 2006).

De acuerdo con Trujillo *et al.* (2006) el enfoque de redes defendido por Johanson y Mattson (1988), con respecto a la internacionalización de las empresas, incluye un elemento dinámico al centrarse en las relaciones de redes. Este modelo utiliza la teoría de redes sociales para explicar cómo se

internacionalizan las empresas por intermedio de las redes. Estos autores consideran redes de negocio a aquellas que mantienen las empresas con sus clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Argumentan que a medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores con los que tienen que interactuar mediante la red aumenta y las relaciones con estos se estrechan.

Cuando se internacionalizan, las empresas crean y desarrollan relaciones de negocio con sus homólogos en el exterior (Rialp y Rialp, 2001). Este fenómeno evoluciona de diferentes formas: (i) se forman relaciones con socios en países que son nuevos para las empresas internacionalizadas (extensión internacional); (ii) se incrementa el compromiso en las redes ya establecidas (penetración); y (iii) se integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países. En cualquiera de las formas que se realice, la internacionalización implica la explotación de la ventaja que constituyen las redes (Johanson y Vahlne, 1990).

Dependiendo del grado de internacionalización del mercado y de la propia empresa, se identifican cuatro categorías de empresas internacionales: la empresa iniciadora, la rezagada, la solitaria y la internacional, junto con las otras empresas (Johanson y Mattson, 1988).

Tabla 23. Tipos de empresas internacionales

		Grado de internacionalización de la red	
		Bajo	Alto
Grado de internacionalización de la empresa	Bajo	La empresa iniciadora	La empresa rezagada
	Alto	La empresa internacional en solitario	La empresa internacional junto con las otras empresas

Fuente: Johanson y Mattson (1988)

Las cifras que se mostrarán más adelante demuestran que la Empresa de Licores de Cundinamarca ha emprendido una estrategia de internacionalización,

aunque hasta ahora incipiente, le ha reportado enormes utilidades que aportan a la sostenibilidad financiera del negocio. Sin embargo, la estructura monopólica de la industria ha hecho que las estrategias se tornen endogámicas orientadas solamente a un proceso de arreglos institucionales para repartir pequeñas cuotas de mercado olvidándose del entorno internacional.

2.7.7 Gestión del conocimiento e innovación

Uno de los factores determinantes de la competitividad empresarial lo constituye la gestión del conocimiento, elemento que ha surgido como una disciplina cuyo objetivo se centra en generar, compartir y utilizar conocimiento existente en un espacio determinado para contribuir a dar solución a las necesidades de las empresas. En este sentido, Kalpic y Bernus (2006) explican cómo la implementación de distintos elementos como la organización que aprende, la reingeniería del proceso de negocio, la modelación de proceso de negocios, la administración de la calidad o los movimientos en la inteligencia de negocios representan el fundamento para que mediante la gestión del conocimiento sea posible la construcción de organizaciones que basan su ventaja competitiva en el conocimiento (Barragán, 2009).

En el mismo sentido, Marulanda y López (2013) sostienen que las organizaciones deben desarrollar estrategias que les permitan obtener mayores recursos para mejorar su productividad y rentabilidad; sostienen que tienen la exigencia de generar y fortalecer las ventajas competitivas, sostenibles y sustentables para responder, adaptar y sostenerse, basándose en diversos enfoques que van desde la gestión del conocimiento y el mejoramiento continuo. De igual forma, Rodríguez (2006) sostiene que la gestión del conocimiento genera la verdadera ventaja competitiva de una organización y de un país, ya que en esta reside su capacidad de gestionar sus procesos de creación, desarrollo y difusión del conocimiento.

Para Nonaka (1999), en definitiva, la gestión del conocimiento se refiere a los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la gestión de este tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta.

De lo anterior surge una propuesta de definición en la que se concibe la gestión del conocimiento como la capacidad que tienen las organizaciones para la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor para la consecución de capacidades y competencias distintivas como recurso para la competitividad, la innovación y productividad. La tabla 24 muestra algunas definiciones representativas de gestión del conocimiento.

Tabla 24. Definiciones de gestión del conocimiento

Definición	Autor	Año
Proceso mediante el cual se crean valores de negocio que generan ventajas competitivas para las organizaciones desde la creación, comunicación y aplicación del conocimiento a través de la interacción con los grupos de interés.	Tiwana	2001
Proceso de capturar, crear y hacer uso de la experiencia colectiva de una organización en el marco de un intercambio entre grupos de interés relacionados.	Awad y Ghazari	2004
Proceso que busca asegurar el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimiento a las organizaciones con el objeto de mejorar su capacidad de solución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de las ventajas competitivas.	Andreu y Sieber	1999
Función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa, en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales, entendiendo por estas el resultado diferenciador de tres clases de competencias básicas (personales, tecnológicas y organizativas).	Bueno	2003
Estrategia para incrementar la competitividad organizacional en mercados altamente competidos, globalizados y cambiantes.	Ansoff	1990
	Porter	1985
	Roussel, Saad y Erickson	1991

Fuente: elaboración propia a partir de Briceño y Bernal (2010)

En cuanto a los tipos de conocimiento, Kogut y Zander (1992) expresan que, dentro de las organizaciones se encuentra el conocimiento explícito y que este se puede definir como aquel que es fácil de codificar y transmitir en un lenguaje formal y sistemático y que también puede denominársele información. Se encuentra expresado en procedimientos, pasos y estándares, y puede ser estructurado, almacenado y distribuido. Su característica principal es la facilidad de comunicación y también se le denomina know-what o saber qué y se representa en manuales de especificaciones, fórmulas científicas, programas de ordenador, herramientas de entrenamiento y otros documentos escritos en papel o en medios digitales.

Por su parte, el conocimiento tácito lo define Polanyi (1962) como un conocimiento que no es articulado ni verbalizable, pero que es intuitivo. Igualmente, Inpken y Dinur (1998), argumentan que este conocimiento se encuentra en el “know-how” (saber cómo) o en el “saber hacer” de las personas lo que dificulta su descripción y transferencia. Rodríguez y Hernández (2003), citando a Nonaka y Takeuchi (1995), argumentan que “las ideas personales, la intuición, los ideales, los valores y emociones, son parte integral del conocimiento tácito”.

Según Nonaka y Takeuchi, para que ocurran los procesos de movilización y ampliación de conocimientos se debe dar una interacción social entre el conocimiento tácito y el explícito que se conoce como transferencia o transformación de conocimiento y que esta conversión de conocimiento ocurre de cuatro formas:

- **Socialización o de conocimiento tácito a tácito:** ocurre cuando una persona comparte su conocimiento tácito directamente con otra. Este conocimiento se puede adquirir mediante la observación, la imitación y la práctica, es lo que se conoce como asimilación del oficio. En esta etapa se aprende del experto y como el conocimiento no puede hacerse explícito, la empresa difícilmente lo aprovechará en su conjunto.
- **Externalización o de conocimiento tácito a explícito:** cuando el conocimiento tácito de un proceso o procedimiento se puede expresar

formalmente, en este caso el conocimiento se convierte en explícito. Este conocimiento tácito se puede expresar en forma de metáforas, analogías, hipótesis o modelos. En este paso es donde se genera el conocimiento conceptual por lo que se le considera la llave de generación del conocimiento.

- **Combinación o de explícito a explícito:** ocurre cuando se combinan varias partes separadas de conocimiento explícito para establecer un nuevo bloque de conocimiento. Se pueden dar mediante reuniones, conversaciones, redes de conocimiento o documentos varios. Se desarrolla con la combinación del conocimiento sistémico. Un ejemplo de esta forma de conocimiento es cuando un gerente recoge información variada de los diferentes departamentos y elabora un informe de gestión.
- **Internalización o de conocimiento explícito a tácito:** ocurre cuando el conocimiento se extiende por toda la empresa y los empleados comienzan a interiorizarlos con el fin de ampliar, extender y modificar su propio conocimiento tácito. Este conocimiento se expresa en forma de modelos mentales a través de la experiencia, generando el conocimiento operacional.

Nonaka y Takeuchi (1997) describen que para desarrollar una nueva espiral de creación de conocimiento se debe socializar todo el conocimiento tácito con los individuos de la organización, generando nuevo conocimiento dentro de la empresa. El proceso de conversión del conocimiento descrito anteriormente se debe interconectar entre sí en una espiral denominada creación de conocimiento organizacional desarrollando una nueva espiral y así sucesivamente.

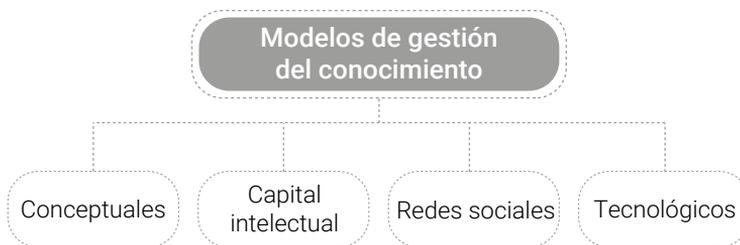
Ilustración 14. Espiral de la Creación de Conocimiento



Fuente: Ramos (2009). Adaptado de Nonaka y Takeuchi (1997).

En cuanto a los modelos de gestión del conocimiento, se encuentran los propuestos por Macadam (1999), Rodríguez (2006) y Kakadabse *et al.* (2003). La Ilustración 15 describe la categorización propuesta por los autores.

Ilustración 15. Categorías de modelos de gestión del conocimiento



Fuente: Adaptado de Barragán (2009)

Los modelos conceptuales se caracterizan por su enfoque teórico y conceptual y se centran en abordar las fuentes y tipos de información, así como sus mecanismos de transferencia y retroalimentación.

Los modelos sustentados en el capital intelectual estudian las formas en que el conocimiento es optimizado en el ámbito empresarial, de allí parte el análisis en el escenario de recursos y capacidades.

Los modelos de redes sociales buscan explicar la forma como se crea, difunde, e intercambia conocimiento desde la interacción social y en la perspectiva de la organización que aprende.

Los modelos tecnológicos tienen como objetivo propiciar procesos de investigación, innovación y desarrollo en las empresas, como también el máximo aprovechamiento de la tecnología para la producción de conocimiento.

2.7.8 Innovación

La innovación vista desde el cambio tecnológico se concibe como una forma de reducir los costos y aumentar la productividad de la empresa. Esta se logra mediante la educación, que se define como un proceso que multiplica conocimientos, valores, costumbres y formas de actuar. En este sentido, la innovación puede entenderse como un acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad; en términos macro, la innovación se define como la creación o modificación de un producto que se dirige a un mercado; un aspecto esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial, no solo hay que inventar algo, sino que hay que introducirlo y difundirlo en el mercado para que los consumidores puedan disfrutar de ello (Beltrán, 2012).

De acuerdo con el mismo autor el elemento esencial radica en que las empresas se dediquen a la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i); para con ello lograr implementar el cambio tecnológico en sus procesos productivos, lo que unido al capital humano resulta imprescindible para producir nuevos y novedosos productos atractivos para los consumidores. En este sentido, la innovación como proceso, pone el acento en la forma como

esta se percibe y produce, en las diferentes etapas a que da lugar: concepción, creación, investigación, desarrollo, producción y comercialización; y en la forma en que estas se articulan. Introducir el cambio tecnológico por el lado de la innovación, significa la creación de valor agregado sobre un producto ya existente, agregándole cierta mejora o ciencia (Antonelli, 2000).

Desde otro punto de vista, Grossman y Helpman (1991) definen la innovación como un cambio radical en la producción de un nuevo producto o servicio; de acuerdo con este concepto la innovación también aumenta la competitividad por la vía de la mecanización, optimización del espacio, reducción del número de referencias, distribución y venta; todas acciones que mejoran el nivel de exposición del producto ante el consumidor (Beltrán, 2012).

Shapiro (2005) define a la innovación como la capacidad de una empresa para cambiarse a sí misma repetida y rápidamente con el fin de seguir generando valor. No solo se trata de tener nuevas ideas, sino también de contar con una innovación generalizada y la habilidad de la organización, a todos los niveles, para evolucionar y situarse un paso por delante de la competencia. En el imprevisible mundo actual, la empresa que puede adaptarse rápidamente al cambiante entorno tendrá con seguridad una importante ventaja competitiva (Mathison, *et al.*, 2007).

Recogiendo los anteriores conceptos, se concluye que el elemento fundamental de la innovación es el conocimiento; el proceso de innovación se considera de naturaleza continua y la organización juega un papel protagónico en el ritmo y el progreso tecnológico. El proceso de innovación puede entenderse como el conjunto de actividades inscritas en un determinado período de tiempo y lugar, que llevan a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de productos nuevos o mejorados, de procesos, servicios o técnicas de gestión y organización (Ruiz, 1988).

De acuerdo con el Manual de Frascati (OCDE, 2002), además de la investigación y desarrollo I+D en el proceso de innovación se pueden distinguir seis escenarios de actividades innovadoras. La ilustración 16 describe los elementos citados por la OCDE. Así las cosas el proceso de innovación incluye

un diverso conjunto de actividades empresariales encaminadas a introducir un nuevo producto o proceso en el mercado, siendo la I+D una de las posibles actividades para llevar a cabo.

Ilustración 16. Escenarios de actividades innovadoras en la empresa



Fuente: Adaptado de Confederación Empresarial de Madrid (2015)

La literatura enseña distintos modelos que explican el proceso de innovación dentro de las empresas; uno de ellos es el Lineal, que considera un proceso secuencial donde el centro es la tecnología, impulsado por los procesos de investigación. De otro lado, el modelo de Market Pull supone el desarrollo tecnológico como respuesta a una necesidad específica del mercado actuando este último como dinamizador de la creatividad empresarial.

Uno de los modelos más citados es el “modelo interactivo” (Kline, 1985), que suma a los modelos anteriores procesos de realimentación y de comunicación desde el mercado hacia la empresa, como también interacciones de comunicación entre los diferentes departamentos de la empresa. Este modelo tiene en cuenta los circuitos de entrada de información de tipo “informal” (no escrita o verbal), que están en la base de la mayor parte de las innovaciones.

Más allá de los modelos mencionados el Manual de Oslo (OECD, 1997) especifica dos tipos de innovación según su objeto: tecnológicas, haciendo referencia a las actividades necesarias para desarrollar innovación en producto o proceso; y las no tecnológicas que se refieren a modificaciones relacionadas con la gestión o administrativos que necesariamente no están relacionadas con un producto o proyecto de innovación tecnológica.

Recogiendo los aportes de Schumpeter (1976), otras vertientes teóricas incorporan distintas categorías como innovación en productos, en procesos y en mercados.

Tabla 25. Tipos de innovación

Innovación en productos	Innovación en procesos	Innovación en mercados
Se refiere a la creación de nuevos productos o servicios dentro del portafolio de la empresa; de igual forma comprende la mejora o modificación de las características que un cliente percibe en el producto y que generan de esta manera valor agregado.	Sugiere la implementación de nuevos procesos en distintas áreas de la empresa en su cadena de valor.	Hace referencia en desarrollar, crear o segmentar los mercados de ventas de la empresa.

Fuente: elaboración propia

En otra categoría de análisis se pueden situar los estudios que parten por describir los tipos de innovación según su grado de novedad. En este sentido, se ubican las *innovaciones radicales* distinguiéndose por productos o procesos nuevos; este concepto incluye la concepción Schumpeteriana de la innovación particularmente en los cambios y novedades desequilibrantes de los mercados a nivel global. De igual forma implica la introducción de un producto o servicio nuevo de la empresa en el mercado aun cuando ya hubiese sido implementado en el mercado (OCDE, 1997).

De otro lado, las *innovaciones incrementales* se refieren a mejoras en productos o servicios que ya existen en la empresa. En esta clasificación el

citado Manual de Oslo establece dos límites frente al grado de novedad: uno superior donde se relacionan los productos o procesos nuevos y otro bajo donde se encuentran las mejoras que implementa la organización con base en la imitación de otras empresas.

En la Empresa de Licores de Cundinamarca se pretende demostrar que su capacidad de innovación se ha venido reforzando mediante el desarrollo de nuevos productos y procesos de gestión y asignando más altos presupuestos destinados a este aspecto.

2.7.9 Orientación al mercado

La orientación al mercado se concibe como una estrategia que la empresa utiliza para obtener una ventaja competitiva sostenible en el mercado. En este sentido, la organización orientada al mercado es aquella que define su interés en dirigirse de manera efectiva a sus segmentos de públicos, haciendo énfasis, no solo en el área de marketing, sino en el proceso de innovación y generación de valor como camino para garantizar su crecimiento a lo largo del tiempo. La orientación al mercado supone que las organizaciones dejen de enfocarse exclusivamente al marketing, para orientarse al mercado, lo que supone el desarrollo y puesta en práctica de la estrategia de marketing en la que se interpreta su filosofía básica de negocio (Álvarez, Santos y Vázquez, 2001).

Una organización orientada al mercado OM es aquella que tiene dos características básicas: (i) desarrolla comportamientos coordinados en cada una de sus áreas, cuyo objetivo es recoger información de los consumidores, de la competencia y del entorno; (ii) diseña e implementa una decisión coherente con la información obtenida, centrándose en la identificación y construcción de capacidades distintivas de la organización, con la meta de satisfacer las necesidades de los clientes y ofrecerles un valor agregado (López, Calderón y Mena, 2013).

Desde una perspectiva cultural la OM se describe como una forma organizacional en la que el mercado, los clientes y los competidores son las grandes columnas en las que descansa la operación de la empresa. Lo anterior traduce que este concepto identifica un conjunto de valores y actitudes compartidos en toda la organización, desde los que se fomenta la creación de mayor valor para

los clientes. Para algunos autores la representación de la orientación al mercado se visibiliza en el ámbito cultural, donde el comportamiento y la creación de procesos organizativos crean el convencimiento fundamental en los empleados de que los clientes y el aprendizaje sobre el mercado son esenciales (Álvarez, Santos y Vázquez, 2001).

Desde el enfoque operativo la OM plantea que la empresa debe diseñar una serie de tareas necesarias para que la filosofía institucional sea llevada a la práctica. Kohli y Jaworski (1990) identifican tres actividades que caracterizan una empresa orientada al mercado: (i) inteligencia de marketing, (ii) transferencia de la información de mercado a todas las áreas de la organización y (iii) toma de decisiones coordinadas. Así las cosas, definen la OM como la generación en todos los niveles de la organización de inteligencia de mercado, concerniente a las necesidades presentes y futuras de los consumidores, la diseminación de dicha información entre todos los departamentos y el desarrollo de una respuesta organizativa adecuada.

Rivera (1999) establece que la OM se operacionaliza por medio de rutinas o comportamientos competitivos, las que clasifica en nueve (9) variables: análisis del cliente final, del distribuidor, de los competidores, del entorno, coordinación interfuncional, acciones estratégicas dirigidas al cliente final, al distribuidor y al entorno.

Tabla 26. Componentes de la OM de acuerdo con Rivera (1999)

Análisis: rutinas organizacionales para el análisis	Acciones competitivas: conductas organizativas para controlar
Cliente final: necesidades actuales y futuras, factores que influyen en la compra, aparición de nuevos segmentos, posicionamiento servicio-empresa.	Adaptación de soluciones a segmentos, implementación de plan de marketing, rápida adaptación de soluciones a segmentos, atención rápida de quejas y problemas.
Cliente intermedio: objetivos de los distribuidores, problemas con los servicios de la empresa, imagen y actitudes servicio-empresa.	Difusión de la inteligencia de mercado, comunicación de objetivos competitivos, adaptación de servicios a sus necesidades, satisfacción rápida de problemas-quejas.

Análisis: rutinas organizacionales para el análisis	Acciones competitivas: conductas organizativas para controlar
<p>Competencia: características de sus fuerzas-debilidades, de variables de marketing, evolución de competidores potenciales.</p>	<p>Acciones para proteger a nuestros clientes finales, a distribuidores, capacidad para sorprender a la competencia.</p>
<p>Macroentorno: diferentes componentes del entorno, impacto sobre el cliente final, sobre los distribuidores, identificación de oportunidades y amenazas.</p>	<p>Mantener credibilidad de firma ante grupos claves, promoción del beneficio social que brinda la firma.</p>
<p>Coordinación: comportamientos organizacionales para generar y usar la información de mercado.</p>	
<p>Uso de inteligencia de mercado para el desarrollo de servicios, para el desarrollo concertado de estrategia competitiva, de plan de marketing, para conseguir el compromiso personal en la ejecución de estrategias.</p>	

Fuente: Rivera (1999)

Recientes estudios identificaron dos tipos de orientación al mercado: la reactiva basada en las necesidades de los clientes y la proactiva, que señala las necesidades potenciales que en algunas ocasiones no son tenidas en cuenta por la empresa, pero que el cliente aprecia; este trabajo concluye que una OM reactiva no es suficiente para generar nuevos productos exitosos (Narver, Slater y MacLachlan, 2004).

Shum y Lin (2007) concluyen que la orientación al mercado se relaciona con la función comercial en beneficio del desarrollo de nuevos productos, considerando que no es suficiente con la OM pues se debe tener en cuenta una visión estratégica adecuada y compartida, una organización para la colaboración y la comunicación y una cultura de la innovación. En este sentido, reafirman que la OM de una organización puede conducir a la innovación y al incremento de logros y resultados, encontrando un papel significativo de la alta gerencia en el fortalecimiento de esta relación (López, Calderón y Mena, 2013).

Se hace evidente entonces la relación entre orientación al mercado y estrategia competitiva, su interacción es un hecho cada vez más necesario para la supervivencia de las empresas licoreras en los entornos actuales de alta competitividad donde el consumidor es el centro del mercado.

2.8 Modelos de competitividad empresarial

Ante la complejidad y las múltiples dimensiones que abarca el concepto de competitividad empresarial, parece concluyente que tomar un solo indicador para aproximar su medición resultaría insuficiente para comprender lo sistémico del concepto.

Así las cosas, diversos autores modelizan la competitividad empresarial con un conjunto de variables que incluyen activos, procesos, performance, potencial, entre otros, definidos de acuerdo al enfoque teórico y metodológico que se utilice en cada investigación.

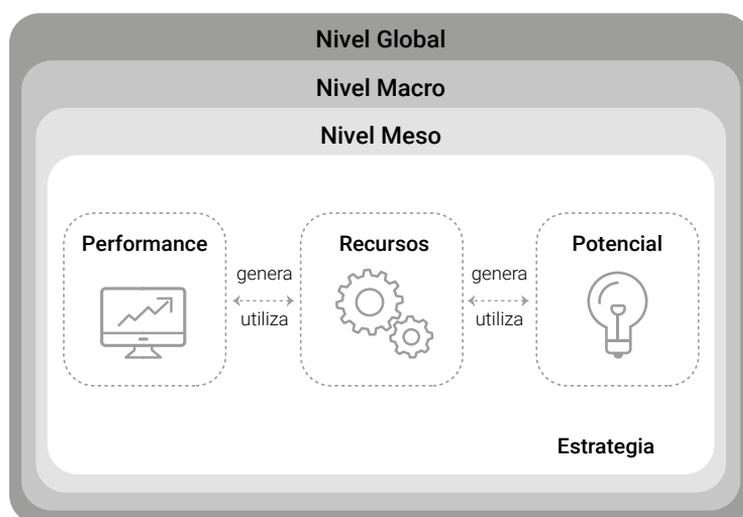
Buckley, Pass y Prescott (1990) presentan el modelo **3P** fundamentado en tres variables clave: performance, potencial y procesos. Para ellos, el potencial describe los *inputs* del proceso de construcción competitiva, performance describe los resultados y los procesos describen el gerenciamiento de las operaciones. Con un enfoque similar, Momaya (1998) propone un modelo donde agrupa las fuentes de competitividad en tres grupos: activos, performance y procesos. Por su parte, Deppreu y Cerrato (2005), sobre la base del modelo de Buckley *et al.* (1990), proponen un nuevo esquema, donde ven el potencial como la fuente de las ventajas competitivas (competitividad *ex ante*), la performance como el desempeño de las firmas en los mercados extranjeros (competitividad *ex post*) y suman un nuevo grupo de variables que representan el grado de internacionalización de las empresas (Jerusalmi y Camacho, 2005).

Jerusalmi y Camacho (2007), recogiendo algunos de los elementos mencionados proponen un modelo que se compone de tres variables: performance, recursos y potencial, y argumenta que la competitividad de una empresa estará determinada por dichas variables y la interrelación que existe entre ellas. En otras palabras, el desempeño de la empresa (performance), lo

que posee actualmente para competir en el presente (recursos) y lo que posee para competir en el futuro (potencial).

Las interrelaciones de las variables para la construcción de competitividad evidencian la importancia de la estrategia empresarial, dada que es esta la que determinará dichas interrelaciones, estableciendo cómo se generan y utilizan los recursos, la performance y el potencial (Jerusalmi y Camacho 2007). En este modelo, la estrategia es el conjunto integrado de decisiones que toma la empresa, tanto a largo plazo como en la operativa diaria, que implican esfuerzos en la lógica de obtener una posición única y valiosa, eligiendo un conjunto distintivo de actividades por realizar y definiendo los ajustes entre dichas actividades (Hambrik y Frederikson, 2001; Porter, 1998).

Ilustración 17. Modelo de competitividad basado en performance, recursos y potencial



Fuente: Jerusalmi y Camacho (2007)

El modelo intenta reflejar las consideraciones teóricas que envuelven el concepto de competitividad, su carácter multidimensional, su dinamismo temporal y las interrelaciones que existen entre los diferentes entornos competitivos.

Oral, Cinar y Chabchoub (1999) argumentan que el nivel de competitividad industrial es el indicador global de una empresa respecto a sus competidores en los mercados, lo que conlleva a tener en cuenta factores internos y externos de competitividad. En sus estudios la competitividad es definida como función de dos medidas: a) superioridad industrial: un indicador que señala el éxito operativo de la empresa comparada con sus competidores frente a la generación del output y b) superioridad en costes: una medida que mide la eficacia de la empresa comparada con sus competidores en relación a la procedencia y el uso de los *inputs*.

Tabla 27. Superioridad industrial

Output actual	Output potencial	Output actual comparativo	Output potencial comparativo
Cantidad de output planeado para producir por la empresa en el período que se va a medir la competitividad.	Output máximo que la empresa puede llegar a producir en condiciones de pleno uso de sus recursos y capacidades.	Output actual de la empresa en el escenario de que esta contará con las capacidades de gestión y tecnológicas del competidor líder con el que se compara.	Nivel máximo del output de la empresa en caso de que esta tuviera las mejores capacidades de gestión y tecnologías del competidor con quien se compara

Fuente: Adaptado de Fuentes (2006)

Tabla 28. Superioridad en costes

Superioridad actual en costes	Superioridad potencial en costes
Corresponde al cociente entre la cantidad y el precio unitario de los recursos actuales que usa el competidor frente a los que utiliza la empresa.	Refleja el mismo cociente de la superioridad actual en costes pero en términos de maximización.

Fuente: Adaptado de Fuentes (2006)

De acuerdo con este modelo y a los *inputs* y *outputs* definidos, se pueden considerar dos niveles de competitividad para una empresa industrial respecto a su competidor: a) el nivel de competitividad actual: representado por el producto de dos de los conceptos anteriores, uno, reflejo de los *outputs*, la superioridad industrial y otro de los *inputs*, la superioridad actual en costes y b) el nivel de competitividad potencial definido igualmente por el producto de una medida de *output*, la competencia estratégica y otra de los *inputs*, la superioridad potencial en costes (Fuentes, 2006).

De igual forma, cada una de las medidas señaladas se compone de una serie de índices o ratios para evaluar el nivel de competitividad de la empresa respecto a la de sus competidores. En la tabla 29 se describen los principales índices.

Tabla 29. Índices de superioridad industrial y de superioridad en costes

Índices de superioridad industrial	Índices de superioridad en costes
Eficiencia operativa: indica el grado en que las capacidades de la empresa están siendo bien utilizadas y en cierta forma mide la productividad de la empresa.	Coste de los bienes vendidos (materias primas, trabajo, energía, gastos generales directos, embalaje, costes financieros, etc.).
Superioridad industrial: indica dónde radican los logros actuales de la empresa en comparación con el competidor respecto a los recursos de capital y la utilización de las capacidades.	Costes de distribución, marketing y administración del producto (transportes, embalaje especial, promociones, publicidad, etc.).
Competencia estratégica: se define como el rendimiento de la alta dirección en términos de conocimientos competitivos, visión y preparación para proveer habilidades productivas y distributivas.	

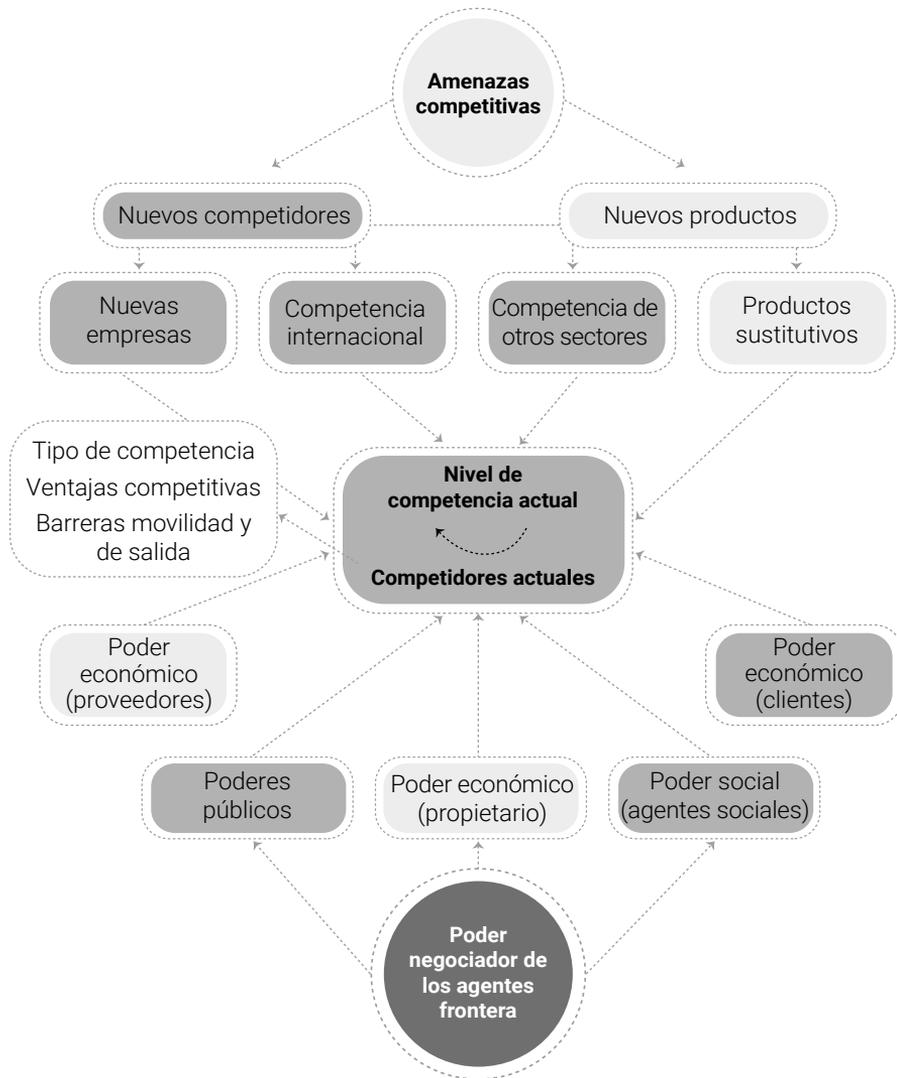
Fuente: Adaptado de Fuentes (2006)

Bueno (1996), partiendo de la propuesta de Porter, establece el *modelo de las diez (10) fuerzas competitivas*; en ese sentido, describe los siguientes elementos de análisis competitivo para las empresas: aprovisionamiento de materias primas (origen, evolución de los precios, disponibilidad), análisis de la actividad productiva (estructura del mercado, evolución de la oferta y demanda, capacidad de producción, dimensión de las empresas, grado de concentración, estructura de costes, localización geográfica), análisis de la capacidad tecnológica (inversión en tecnología, dependencia tecnológica), análisis de la comercialización (evolución de las ventas, mercados, distribución, análisis de la competencia), análisis de la organización (estilo de dirección, cultura empresarial, estructura organizativa y sistemas de información), análisis financiero (estructura financiera y de capital).

El modelo además determina otras variables que le permiten a la empresa mejorar su competitividad. Para ello define:

- **Factores de competitividad:** según su procedencia los clasifica en internos y externos y de acuerdo a su naturaleza en tangibles e intangibles.
- **Dimensiones de competitividad:** la categoriza en externa haciendo referencia al contexto económico del país e interna describiendo los aspectos que son fuente de ventaja competitiva para la empresa.

Ilustración 18. Modelo de las 10 fuerzas competitivas de Bueno



Fuente: Bueno (1996)

- **Fuentes de ventajas competitivas:** de acuerdo con el autor, las fuentes por las que se pueden generar las ventajas para que la empresa sea competitiva se clasifican en: a) directas: son las condiciones competitivas que genera la empresa para la mejora de su posición y b) indirectas: son las condiciones estructurales y políticas que

generan para las empresas unas ventajas en su entorno (Fuentes, 2006).

- **Las clases de ventajas competitivas son las genéricas planteadas por Porter:** ventaja en costes, en diferenciación y enfoque o segmentación.
- **Anillos de la competitividad:** el modelo finaliza con una apuesta de actuación empresarial. Para ello, se dice que la empresa debe seguir la siguiente pauta. En primer lugar, debe definir con precisión “lo que se pretende realizar”, a continuación se debe averiguar “lo que se puede llevar a cabo”, y por último, hay que determinar “lo que necesita el mercado”. Si la empresa logra una adecuada integración de estos aspectos los resultados la llevarán al éxito y en caso contrario, al fracaso (Fuentes, 2006).

Skinner (1974) propone el *modelo de prioridades competitivas o “trade off”*, que consiste en conceder a una prioridad competitiva un tratamiento preferente al resto, ya que existen incompatibilidades entre ellas, lo que obliga a centrarse en una, sacrificando las restantes, debido a la imposibilidad de conseguir con éxito el logro simultáneo de más de un objetivo de fabricación (Miller, 1983; Banks y Wheelwright, 1979).

De manera particular este modelo se centra en la función de producción, esta hace referencia a las características de los productos que las unidades de fabricación deben concretar para que la empresa pueda competir con el fin de alcanzar los objetivos fijados para su actividad o negocio y reforzar su ventaja competitiva (Hayes y Wheelwright, 1984; Anderson *et al.*, 1989; Corbett y Van Wassenhove, 1993). El término de prioridad competitiva incide tanto en la importancia estratégica de la función de producción, como en la responsabilidad de esta función en la consecución del desempeño (performance), es decir, la literatura sugiere que los resultados logrados por la función de producción contribuyen a una mejora de los resultados del negocio y, en consecuencia, de la ventaja competitiva global (Vickery *et al.*, 1997).

El modelo plantea que las prioridades competitivas en el área de producción se relacionan con las operaciones de costes, calidad, flexibilidad, servicio al

cliente y consideraciones ambientales. En la tabla 30 se describe una breve definición de estas variables.

Tabla 30. Prioridades competitivas de la función de producción

Prioridad	Concepto
<p>Coste</p>	<p>La reducción de los costes supone la producción de bienes o servicios a un mínimo coste y con el menor uso de recursos. Se incluyen los costes de los materiales o materias primas de la mano de obra, de la energía, de los suministros y de cualquier otro <i>input</i> o factor productivo, ya que la mayor parte de los costes del producto se generan en el área de producción. Gran parte de la literatura especializada a la hora de medir esta prioridad competitiva se centra en la habilidad de minimizar el total de los costes de producción, incluyendo el coste de las materias primas y materiales, de la mano de obra y el resto de costes fijos operativos más generales (Wood <i>et al.</i>, 1990; Miller y Roth, 1994).</p>
<p>Calidad</p>	<p>Garvin (1987) propone ocho elementos para su definición: <i>el desempeño del producto</i>, que hace referencia a sus prestaciones y características operativas principales (productos sin defectos); <i>las características o resultados secundarios</i>, que apoyan a los aspectos básicos de funcionamiento anteriores; <i>la fiabilidad</i>, que refleja la probabilidad de que el producto tenga problemas de funcionamiento durante un período específico de tiempo; <i>la concordancia</i> o el grado en el que coinciden las características especificadas en el diseño y las del producto final; <i>la duración o vida del producto</i>, se refiere al uso que admite el producto antes de deteriorarse físicamente (dimensión técnica) o hasta que el repararlo deje de compensar económicamente (dimensión económica); <i>el nivel de servicio</i> o la rapidez, cortesía, capacidad y facilidad de reparación del producto; <i>la estética</i>, que incluye el aspecto, la textura, el sabor, el olor y el sonido del producto y por último, <i>la calidad percibida por el cliente</i>, donde juega un papel importante el impacto de la marca, de la imagen de la empresa y de la publicidad (Díaz y Martín, 2007).</p>

Prioridad	Concepto
Flexibilidad	Hace referencia a la capacidad de cambiar o de adaptarse con poca penalización de tiempo, esfuerzo, coste o rendimiento (Upton, 1994). Básicamente, es un constructo multidimensional, difícil de sintetizar, que representa la habilidad de la función de producción para llevar a cabo los ajustes necesarios a la hora de amoldarse a los cambios del entorno, sin riesgos significativos en los resultados (D'Souza y Williams, 2000).
Entrega	Se refiere al “tiempo de entrega”, esto es, la capacidad para proporcionar el producto justo en el momento prometido de acuerdo al programa establecido. Sin embargo, esta seguridad en el cumplimiento de la entrega del producto al cliente no es suficiente, siendo también necesario la rapidez y la velocidad de la entrega (Ward <i>et al.</i> , 1998).
Servicio al cliente	Se trata de una variable difícil de definir para aquellas empresas centradas en la producción de bienes; por ejemplo, Skinner (1974) la define como “la satisfacción del consumidor”; Buffa (1984) la considera como “la identificación de las necesidades individuales del consumidor”.
Consideraciones ambientales	Se define como la “minimización de las repercusiones de la actividad productiva sobre los diversos componentes del medio ambiente, entendiéndose que tal minimización lleva implícita la evaluación, prevención, reducción y control de dichas repercusiones (Gupta, 1995; Burgos, 1999).

Fuente: Adaptado de Díaz y Martín (2007).

Siguiendo el modelo de prioridades competitivas *Corbetta Van Wassenhove (1993)* centran su análisis en la actividad de diseño y desarrollo de nuevos productos mediante un *modelo de competitividad de prácticas integradas*. En dicha propuesta la reducción del tiempo o la aceleración en la realización del proceso se convierten en un arma estratégica para poder competir. Esta situación, presiona a que las empresas adecuen sus estructuras organizativas para la libre transmisión y procesamiento de la información.

El anterior escenario es visto por Daft y Lengel (1986) como problemático dado que el desarrollo de nuevos productos es un proceso caracterizado por una gran complejidad e incertidumbre, que van a originar puntos de vista muy dispares, la aparición de cambios y nuevas circunstancias que afectan al proceso y el surgimiento de problemas imprevistos. Como consecuencia de esa incertidumbre, la necesidad de llevar a cabo prácticas integradoras se acrecienta, de manera que facilite a los equipos de desarrollo de nuevos productos la realización de sus tareas mediante la adquisición de información sobre el entorno, el intercambio de los diferentes puntos de vista, la interpretación del entorno, la resolución de los conflictos entre las áreas funcionales y el llegar a un entendimiento y comprensión mutuo de los objetivos y de los propósitos (Minguela, 2004). Estas prácticas integradoras incluyen el empleo de equipos multifuncionales y un flujo de trabajo concurrente (la realización de las actividades del proceso de desarrollo de nuevos productos de manera solapada).

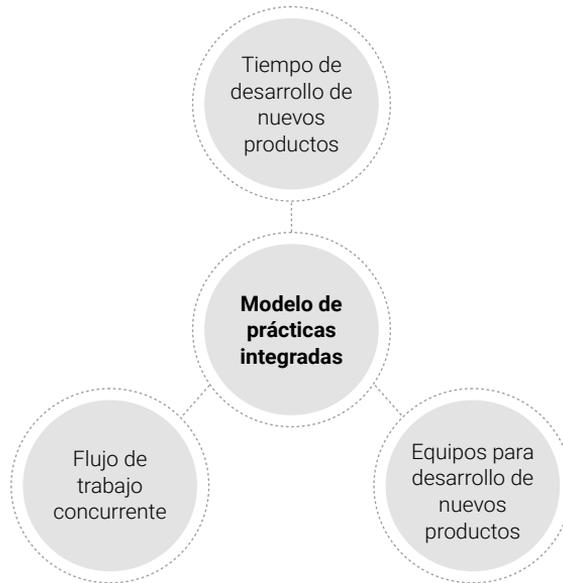
Los dos mencionados principios básicos: el empleo de equipos multifuncionales y la programación y desarrollo de las actividades de manera solapada, constituyen los pilares del modelo de la ingeniería simultánea, también conocida como ingeniería concurrente (Maylor, 1997).

La utilización de estas prácticas integradas permite que las empresas puedan responder con rapidez a las necesidades específicas del consumidor, así como modificar sus estrategias y estructuras, construir competencias multifuncionales, aumentar la flexibilidad y compartir el conocimiento, lo que en definitiva influye en las capacidades competitivas de la empresa (Vickery, 1997).

De acuerdo con este modelo, una mejora de las relaciones entre las actividades, combinada con una infraestructura de apoyo bien organizada, puede reducir el tiempo de desarrollo y minimizar el coste de oportunidad de una entrada tardía en el mercado. Esto es, aunque las duraciones de las actividades permanezcan invariables, con el solapamiento de las mismas, el proceso de desarrollo será más rápido, luego se llegará antes al mercado por lo que la respuesta a la demanda será más rápida que la de los competidores (Minguela, 2004).

Las variables en que se sustenta el modelo se describen en la ilustración 19.

Ilustración 19. Variables del modelo de prácticas integradas



Fuente: elaboración propia

El tiempo de desarrollo mide la velocidad con que una empresa avanza desde el concepto del producto hasta su introducción en el mercado, esto es, el periodo de tiempo transcurrido desde la concepción inicial del producto hasta el momento en que el nuevo producto se encuentra disponible comercialmente (Rosenthal, 1992).

La conformación de equipos se refiere a que todas las áreas involucradas en el proceso de desarrollo de un nuevo producto son interdependientes y están interrelacionadas, independientemente de que las actividades que realicen cada área funcional, así como las responsabilidades que asuma sean diferentes. Así las cosas, la integración es necesaria para unir los diferentes departamentos interdependientes y asegurar su contribución a los objetivos globales de la organización, alcanzando unos beneficios superiores a los obtenidos por cada uno de ellos de forma separada (Souder y Chakrabarti, 1978). En este sentido, Clark y Wheelwright (1992) identifican varios tipos de equipos

de desarrollo de nuevos productos con los cuales pueden organizarse las actividades del proyecto (equipos funcionales, matriciales –poco influyentes e influyentes– y autónomos), presentando cada uno de ellos sus propias ventajas e inconvenientes de acuerdo con el contexto organizacional.

El flujo de trabajo concurrente se refiere a la realización de las actividades del proceso de desarrollo de nuevos productos de forma solapada. Este elemento del modelo tiene como objetivo considerar simultáneamente todos los aspectos necesarios para la introducción del producto. Bajo este enfoque, se aplican un conjunto diferente de principios de diseño que evitan una serie de fases jerárquicas, secuenciales y rígidamente definidas (Lansiti, 1995), y en su lugar se fomentan las iteraciones rápidas y flexibles. Las actividades se desarrollarán de forma solapada, es decir, comenzarán a realizarse con la información preliminar procedente de la actividad anterior lo que implica ejecutar las actividades siguientes antes de haber finalizado las anteriores, consiguiendo así una reducción en el tiempo de desarrollo (Krishnan *et al.*, 1997; Loch & Terwiesch (1998), citados por Minguela, 2004).

Jiménez (2006), plantea un modelo de competitividad empresarial fundamentado en las *capacidades de gestión*; para ello enuncia una serie de factores que agrupa en las distintas áreas de negocio: gestión comercial, financiera, de producción, ciencia y tecnología, internacionalización y gerencia; los distintos factores se observan en la tabla 31.

Tabla 31. Factores que componen un modelo de competitividad basado en las capacidades de gestión

Tipo de gestión	Factores
Gestión comercial	Tipo de mercado en el que opera
	Tipo de cliente
	Tipo de producto
	Demanda
	Política de precios
	Experiencia en el mercado
	Canales de comercialización

Tipo de gestión	Factores
	Participación en el mercado Competencia Publicidad E-commerce
Gestión financiera	Rentabilidad Valor patrimonial Endeudamiento Liquidez Fuentes de financiación Prueba ácida Cambios en la situación financiera Flujos de caja Sector económico Crédito
Gestión de producción	Capacidad instalada Antigüedad equipos Nivel de personal Proveedores de materias primas Estructura de costos de producción Sistema de inventarios Flexibilidad Experiencia productiva
Ciencia y tecnología	Inversión en I + D Patentes Líneas telefónicas
Internacionalización	Exportaciones Mercados potenciales
Gerencia	Escolaridad del empresario Experiencia Conocimiento del negocio Manejo de otros idiomas Tipo de decisor

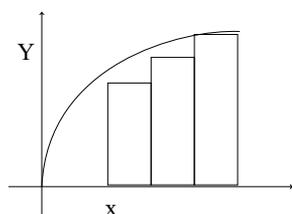
Fuente: Adaptado de Jiménez (2006)

El análisis de cada uno de los factores concluye que la posición competitiva de una empresa depende, en mayor medida, del tipo y la calidad de decisiones que toma el gerente. Lo anterior se describe desde la función de utilidad expresada como una serie de elementos que deben ser tenidos en cuenta para alcanzar una ventaja sobre los competidores. Dichos elementos de acuerdo con el autor son los siguientes:

- El resultado económico esperado por la decisión
- Los recursos con que se cuenta para la ejecución
- La disposición o aversión hacia el riesgo por parte del gerente
- Los cambios de actitud del decisor ante los beneficios que podrían generarse por una decisión.

La gráfica 1 de la función de utilidad de un decisor se puede presentar mediante un plano cartesiano, en donde el eje X representa las inversiones económicas asociadas a la decisión y el eje Y las utilidades esperadas.

Gráfica 1. Función de utilidad asociada a las decisiones del gerente



Fuente: Jiménez (2006).

La propuesta del autor se orienta en afirmar que la forma de la curva de utilidad de un decisor depende del grado de aversión por el riesgo. En síntesis, los gerentes que logran resultados sobresalientes, que logran salvar una compañía o posicionarla lejos de la competencia son aquellos que asumen riesgos, que toman decisiones que otros no han contemplado o no han querido tomar (Jiménez, 2006).

Martínez, Charterina y Araújo (2010), plantean un *modelo de competitividad desde la VBR*⁶: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. Su investigación plantea la relación de estas fuentes internas de competitividad con el desempeño empresarial y a su vez, describe a las capacidades directivas como un precedente de otras fuentes internas de competitividad (capacidades de innovación, de marketing y de calidad de la empresa).

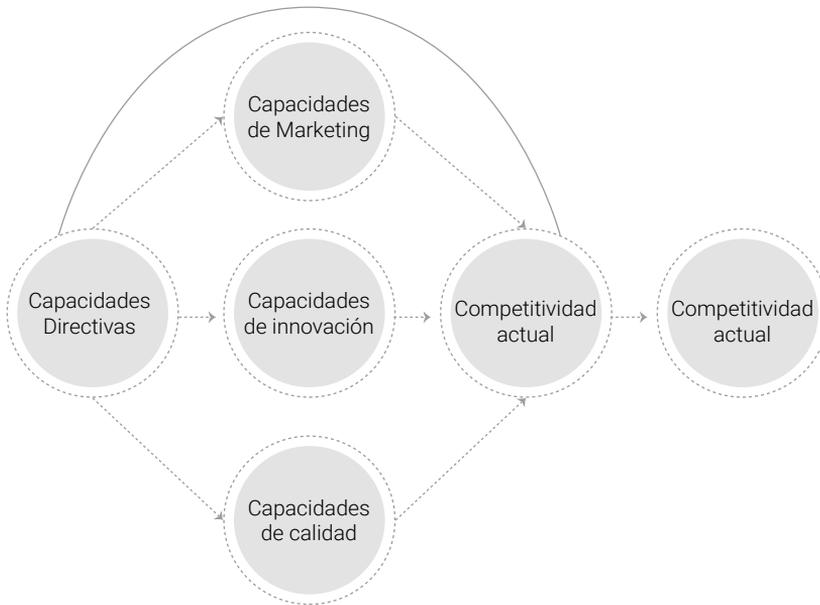
Teóricamente este modelo se centra en la heterogeneidad de las empresas y trata de responder la situación de por qué empresas que compiten en la misma industria o sector experimentan grandes diferencias en sus resultados. Para ello, parte de las siguientes premisas fundamentales: (i) las empresas son heterogéneas respecto a los recursos estratégicos que controlan (Wernerfelt, 1984; Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991) y (ii) tales recursos tienen problemas para transferirse de unas empresas a otras, en gran medida porque sus mercados o son muy imperfectos o no existen. Estas características, de acuerdo con los autores, son las que aseguran la permanencia de la heterogeneidad en el tiempo y la que propicia la obtención de rentas únicas y extraordinarias para aquellas empresas que los poseen.

Una de las ideas centrales del modelo es que no todos los recursos presentan la misma importancia o poseen el mismo potencial para ser una fuente de ventaja competitiva. En este sentido, se definen las características que deben cumplir los recursos para ser susceptibles de crear la ventaja competitiva y para su sostenibilidad. Todas las características y condiciones pueden resumirse en tres: los recursos generadores de ventajas competitivas deben poseer los rasgos combinados de: (1) tener valor (contribuir a la mejora del desempeño de la empresa); (2) resistir la duplicación por parte de los competidores y (3) que su valor pueda ser apropiado por la organización. En otras palabras, las condiciones que deben cumplir los recursos son generar rentas, permitir la sostenibilidad de dichas rentas en el tiempo y permitir que la empresa se apropie de ellas (Martínez, Charterina y Araújo, 2010).

6 Visión basada en recursos.

De igual forma, el modelo de competitividad desde la VBR considera que las capacidades son los recursos más susceptibles para lograr la ventaja competitiva sostenible. El planteamiento, además, se sustenta en las capacidades únicas y su relación directamente proporcional con el desempeño; sin embargo, los autores plantean que las capacidades únicas son específicas de las empresas en posiciones competitivas particulares, mientras que las capacidades genéricas están presentes en la mayoría de las empresas y tienen una asociación positiva con la estrategia y el desempeño global de la organización (O'Regan y Ghobadian, 2004, p. 293).

Ilustración 20. Modelo de competitividad desde la VBR



Fuente: Martínez, *et al.* (2010)

La Ilustración 20 considera las distintas capacidades que contiene el modelo estudiado.

Las capacidades directivas se consideran el núcleo central de los intangibles de la empresa, también llamado capital intelectual y humano constituido por los conocimientos, habilidades, valores, actitudes y competencias que

poseen. El modelo sugiere que las personas constituyen el recurso con mayor potencial para proporcionar ventajas competitivas sólidas y sostenibles, como consecuencia de que sus características particulares lo convierten en un recurso especialmente difícil de imitar o replicar, llegándose a la conclusión de que existe una necesidad de construir, mejorar y acumular capital humano en las empresas como una forma de apalancar estas ventajas competitivas sostenibles.

Las capacidades de innovación sugieren la importancia de la innovación como fuente de ventaja competitiva apuntan que, en el largo plazo, la competitividad se deriva de la posibilidad de crear, a menos coste y más rápidamente que los competidores, tecnologías y habilidades esenciales que den lugar a productos absolutamente innovadores. Perdomo *et al.* (2006) considera que la capacidad de innovación de una empresa es un concepto amplio y multidimensional que abarca distintos aspectos de la empresa (planificación y compromiso de la dirección, comportamiento e integración, proyectos, conocimientos y habilidades, información y comunicación y entorno externo) (Martínez *et al.*, 2010).

Las capacidades de marketing se asocian con la generación de valor para el cliente, Zeithaml (1988) define el valor para el cliente como “la evaluación global por parte del cliente de la utilidad de un producto, basándose en la percepción de lo que este recibe y lo que da”. El modelo plantea que los recursos de marketing están entre los que poseen mayor impacto para generar ventaja competitiva, entre estos sobresalen la reputación de la marca, la relación con los clientes y la orientación al mercado.

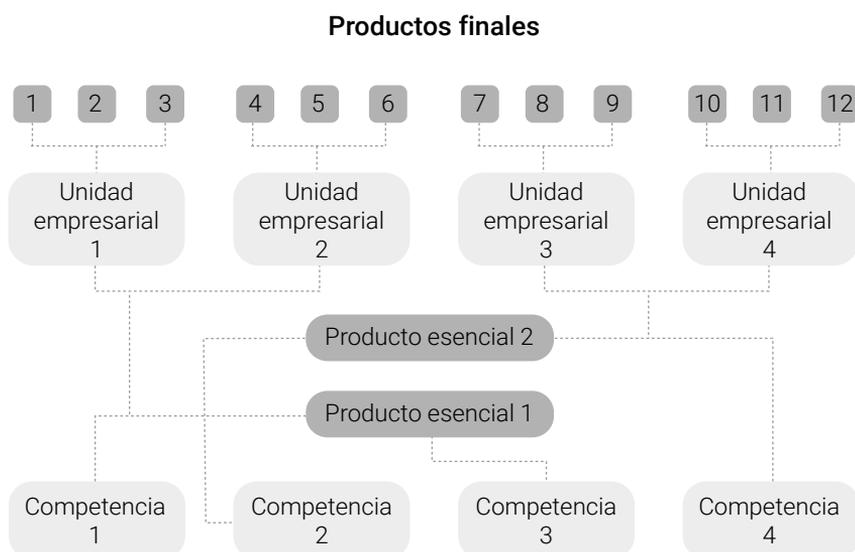
Las capacidades de calidad, en este escenario los autores hacen referencia a la relación calidad producto/servicio y reputación producto/servicio como las variables que permiten producir un producto de calidad y ofrecer un servicio de calidad.

En la misma dirección del modelo VBR, Prahalad y Hamel (1990) proponen el **modelo de competencias centrales (core competences)** que se componen por el conjunto de cualificaciones, aptitudes y tecnologías que permiten a una compañía ofrecer beneficios a los clientes. Estas

competencias representan una organización del trabajo y la suma de conocimientos incorporados a diversos conjuntos de cualificaciones y unidades organizativas (aprendizaje colectivo de una empresa), especialmente en cómo coordinar las destrezas de producción e integrar los diferentes tipos de tecnología (Ochoa y Ríos, 2011).

En el modelo propuesto se destaca el significado de los productos esenciales, los que son el resultado físico de la combinación de competencias esenciales y que coadyuvan a generar valor en el producto final. Una posición competitiva en productos esenciales conduce a las empresas a moldear la evolución de las aplicaciones y los mercados finales. En ese sentido, la empresa se resume con la figura de un árbol: las raíces son las competencias esenciales; el tronco y sus ramas más grandes son los productos esenciales; las ramas pequeñas son las unidades de negocio; y las hojas, las flores y los frutos son los productos finales.

Ilustración 21. La empresa como árbol



Fuente: Prahalad y Hamel (1991)

Las competencias centrales o esenciales de la empresa pueden generar una ventaja competitiva sostenible si sus características son valiosas, raras, inimitables e insustituibles. En este sentido, deben cumplir con las siguientes características: a) proveer acceso potencial a una amplia variedad de mercados, b) contribuir significativamente a los beneficios percibidos por el cliente del producto final y c) deben ser difíciles de imitar por los competidores.

Vista como un modelo de competitividad, los argumentos de Prahalad y Hamel sugieren además cinco pasos para consolidar las competencias centrales (Álvarez, 2003):

- identificarlas, inventariarlas, conseguir consenso entre el personal de la empresa,
- decidir qué competencias centrales deben adquirirse para mercados actuales o futuros,
- establecer cuáles deben desarrollarse en el largo plazo y por quién,
- difundir su aplicación mediante diversos negocios y dentro de nuevos mercados, lo que requerirá de propagar esa competencia entre las empresas del grupo y por último,
- defender y protegerlas incluso a través de patentes.

Álvarez (2003) se fundamenta en distintos estudios empíricos que lo llevan a concluir que las capacidades esenciales guardan relación con el desempeño superior y la competitividad de la empresa. En ellos se relaciona la variable dependiente competitividad y desempeño con aprendizaje o habilidad para integrar conocimiento, capacidades tecnológicas y recursos financieros, relacionamiento con el cliente y habilidades de los directivos. En la tabla 32 se describen los tres estudios tomados por Álvarez frente al desarrollo de capacidades centrales en distintas empresas e industrias.

Tabla 32. Estudios empíricos sobre adquisición de capacidades

Variable independiente	Variable dependiente	Hallazgos y comentarios
1. Aprendizaje del empleado basado en entrenamiento cruzado, sistema de sugerencias, aprendizaje de la relación con el cliente, aprendizaje de la relación con proveedores.	Desarrollo de maquinaria. Procesos internos. Desempeño de la planta. Nota: desarrollo de maquinaria y procesos internos son tomadas como variables dependientes y después como independientes al relacionarlas con desempeño.	Roger Schroeder y colaboradores aportan evidencia empírica de la relación entre variables. El equipo especializado y los empleados con habilidades superiores al promedio sí se relacionan con estándares de desempeño superiores, por lo que dan una ventaja competitiva al ser comparado con otras empresas.
2. Capacidades internas y redes externas.	Desempeño al inicio del negocio.	Lee Choonwoo y colaboradores ⁷ señalan que los tres indicadores de capacidades internas (orientación emprendedora, capacidades tecnológicas y recursos financieros) se relacionan positivamente con desempeño superior al inicio del negocio.
3. Complejidad, especificidad y características tácitas del conocimiento tecnológico.	Grado de desempeño de los productos. Velocidad con la cual los competidores igualan el desempeño del producto.	McEvily investiga si las barreras a la imitación pueden proteger las ventajas que se tienen del conocimiento único. Los resultados evidencian que los atributos del conocimiento pueden prolongar las ventajas del desempeño. Lo tácito y complejo del conocimiento protegen las grandes ganancias del desempeño. Los resultados son consistentes con los estudios que ligan complejidad tecnológica con ambigüedad y difusión.

Fuente: Álvarez (2003)

⁷ Lee Choonwoo y cols. Internal capabilities, external networks and performance; A study on technology based ventures. *Strategic Management Journal*, pp. 615-640.

El *modelo de la competitividad total* planteado por Covin y Slevin (1995) se fundamenta en 12 factores que miden el desempeño empresarial competitivo y que además describe la competitividad en función del entorno macroeconómico, las políticas gubernamentales, la industria y las decisiones dentro de la empresa. La tabla 33 describe los factores propuestos en el modelo.

Tabla 33. Factores del modelo de competitividad total

Factores	Justificación
Estrategia	Se relaciona con las decisiones y medios que ejecuta la dirección para alcanzar las metas y objetivos empresariales.
Política de recursos humanos	Se evidencian las prácticas en el área de talento humano que apoyan el desempeño de la empresa. Este factor incluye entre otros la planeación, los sistemas de incentivos y compensación, capacitación y desarrollo, etc.
Política de comunicaciones	Describe la eficiencia en el proceso del flujo de comunicación vertical y horizontal en la empresa.
Gestión de la calidad total	Enfatiza la satisfacción del cliente como medida del desempeño superior. Su objetivo es entregar resultados que impliquen la mejora continua en los procesos organizacionales.
Desarrollo de productos	Su objetivo es describir la importancia que se da a la innovación en el diseño y desarrollo de nuevos productos además de cómo participan e integran todas las áreas funcionales de la empresa en este aspecto.
Marketing y ventas	Mide la capacidad de respuesta de la empresa a las necesidades del cliente y la eficiencia de los canales mediante los cuales la empresa lleva sus productos al cliente final.
Relaciones con los proveedores	Identifica la relación de los proveedores en el desarrollo de nuevos productos.

Factores	Justificación
Mejora de los procesos	Este factor mide el grado en que se valora el proceso de mejora continua y cómo se ha implementado de manera transversal en todos los procesos productivos.
Gestión participativa	Mide el empoderamiento de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones como resultado de la capacitación y el intercambio de información.
Estructura organizacional	Evalúa los tipos de relaciones formales e informales, el proceso de definición de funciones y rendición de cuentas, y la eficiencia de los sistemas estructurales para la comunicación, coordinación e integración de actividades.
Cultura organizacional	Describe el grado de identidad organizacional teniendo en cuenta los principios, valores, actitudes y creencias.
Competencia internacional	Señala el grado en que la empresa reconoce que su forma de actuar tiene como referente la globalización y los competidores internacionales.

Fuente: elaboración propia a partir de Covin y Slevin (1995)

El modelo se enfoca en la complejidad y continua dinámica del entorno empresarial y la rapidez y eficacia de la empresa para adaptarse a los cambios presionados por la competencia. Dicho contexto hace que las empresas reaccionen mediante la evolución continua respecto a los factores descritos. Es en este sentido que se presenta la noción de reposicionar continuamente los factores clave; a medida que la competencia se desplaza hacia una mayor intensidad, las empresas comienzan a desarrollar nuevas ventajas rápidamente y tratan con ello de superar las ventajas de la competencia.

El *modelo de síntesis explicativo de la competitividad*, desarrollado por Camisón (1997), busca explicar el éxito competitivo de la empresa desde un modelo que une las circunstancias ambientales del entorno, las condiciones iniciales, el comportamiento de la empresa y el marco institucional con los resultados alcanzados y con su posición competitiva relativa.

Según el modelo los indicadores del éxito competitivo vienen condicionados por las llamadas ventajas-país, ventajas-industria y ventajas-empresa. Según las tendencias más actuales son las características de la propia empresa las que influyen de forma determinante en su competitividad, pues el resto de variables externas (condiciones iniciales, estructura de la industria y entorno general), al influir de la misma forma sobre todas las empresas del sector, no sirve para explicar las diferencias competitivas entre las mismas. El autor señala que el elemento clave de la cadena de causalidad de la competitividad empresarial son las competencias distintivas que posee la empresa y que gestiona por medio de sus decisiones directivas. Estas competencias se han de basar principalmente en la posesión de recursos intangibles y capacidades valiosas y difíciles de imitar por sus rivales. En resumen, la explicación más actual del éxito competitivo desplaza los orígenes de las ventajas competitivas de la empresa desde el aprovechamiento de asimetrías de mercado y de recursos entre empresas, a la posesión de estos recursos y capacidades valiosos que realmente marcan diferencias importantes entre las empresas, permitiéndoles el logro de ventajas competitivas (Fuentes, 2006).

Porter (1990), como se ha mencionado propone un modelo de competitividad basado en la consecución de la ventaja competitiva donde la estrategia es un factor fundamental para lograr tal objetivo. En este sentido para el autor “la estrategia es única y tiene posición válida, considerando un sistema de actividades diferentes. La estrategia es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no”.

De acuerdo con la posición de Porter no se pueden abarcar todos los mercados y todos los posicionamientos simultáneamente, sino que la estrategia implica la elección de un camino, dejando de lado otras opciones. Para esto, es necesario destacar la diferencia entre estrategia y efectividad operacional. Esta última está basada en el desenvolvimiento eficiente de los procesos que llevamos a cabo (a través de métodos como reingeniería, calidad total) y no en la determinación de un rumbo único y diferenciador (Castellanos y Cruz, 2014).

Porter denomina “estrategia competitiva” a la forma en que compiten las empresas, esto es, al conjunto de objetivos que persigue en el mercado y las políticas necesarias para alcanzarlos.

Bajo una óptica global y con base a la propuesta de dicho autor, la estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. El autor 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 y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa (Porter, 1990a, p. 55).

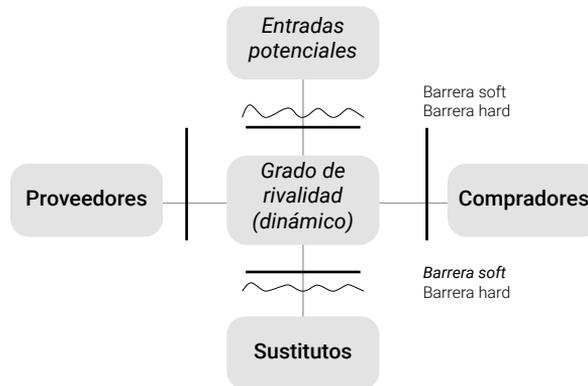
El objetivo final de toda estrategia está dado por la maximización del retorno de la inversión en el largo plazo. Una estrategia competitiva surge de la relación entre una empresa y su medio ambiente, en el que interactúan variables referidas a la competencia, los consumidores y el contexto tanto local como internacional.

La elección por parte de la empresa de una estrategia competitiva u otra, dependerá de dos cuestiones fundamentales:

1. El atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan.
2. Los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial.

El atractivo de un sector industrial está configurado por las reglas de la competencia que lo determinan y que según Porter están englobadas en “cinco fuerzas competitivas”: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores ya existentes. El modelo de fuerzas determinantes establece cinco puntos específicos, en los que se basa la fuerza de la competencia.

Ilustración 22. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Tomado de Porter (1990)

Analizando estas cinco fuerzas, Porter propone identificar el grado de atracción del sector y las oportunidades y amenazas de este. Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial y la fuerza, o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.

La rivalidad entre los competidores existentes tiene como objetivo mejorar la posición de las empresas competidoras utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición (Porter, 1997).

En la mayoría de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen consecuencias observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes. Este patrón de acción y reacción puede o no dejar a la empresa iniciadora y al sector industrial en general en mejor posición.

Distintas formas de competir, en especial la competencia en precios, son inestables y muy proclives a dejar a todo un sector industrial peor, desde el punto de vista de la rentabilidad. Por lo general, las rebajas de precio son rápida y fácilmente igualadas por los rivales y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas, a menos que la elasticidad de la demanda sea bastante elevada. De otro lado, las campañas publicitarias bien pueden ampliar la demanda o incrementar el nivel de diferenciación del producto en el sector industrial para el beneficio de todas las empresas.

La rivalidad de un sector es intenso si se presentan e interactúan los siguientes factores estructurales:

Ilustración 23. Factores estructurales de rivalidad en un sector industrial



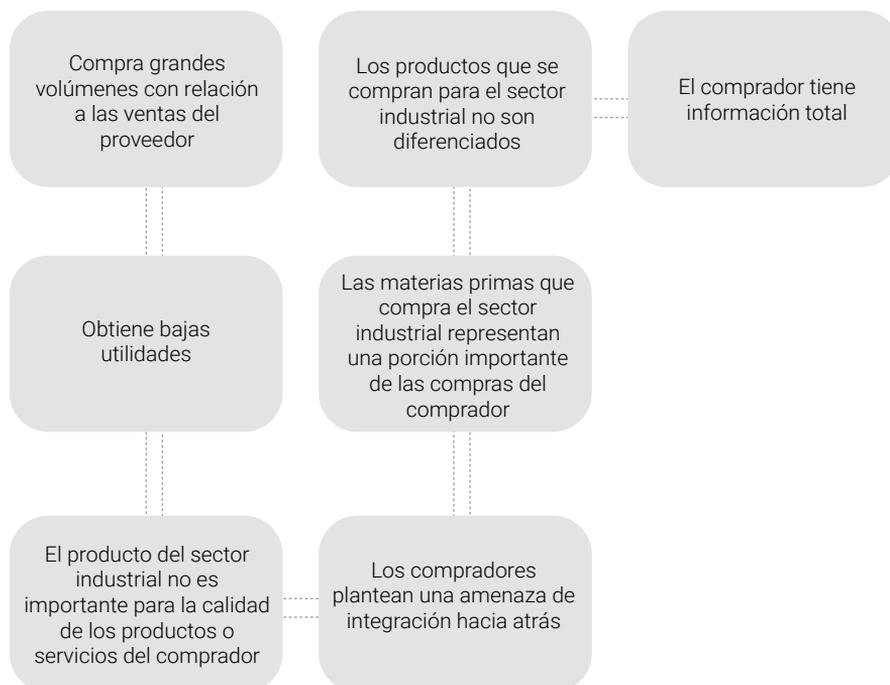
Fuente: elaboración propia

Los factores que determinan la intensidad de la rivalidad competitiva son cambiantes. Un ejemplo muy común es el cambio en el desarrollo del sector industrial producido por la madurez del mismo. Ya que un sector industrial maduro disminuye su tasa de crecimiento, provocando una rivalidad intensa y beneficios declinantes (Porter, 1997).

De acuerdo con Porter (1997) los *productos sustitutos* son aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Estos productos se convierten en una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse constante. Puede agravarse cuando, bajo el impacto de un cambio tecnológico, la relación calidad/precio del producto sustitutivo se modifica con relación a la del producto. En realidad, los productos sustitutos imponen un techo al precio que las empresas pueden practicar. A medida que el producto sustitutivo constituye una alternativa interesante para el usuario, en cuanto al precio practicado, el techo con el que topan estas empresas es más resistente.

El *poder de negociación de los compradores*, estos compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos –todo a expensas de lo rentable de la industrial–. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas. El poder de negociación de un comprador es fuerte si se presentan las variables que se describen en la ilustración 24.

Ilustración 24. Variables que determinan el poder de negociación de los compradores

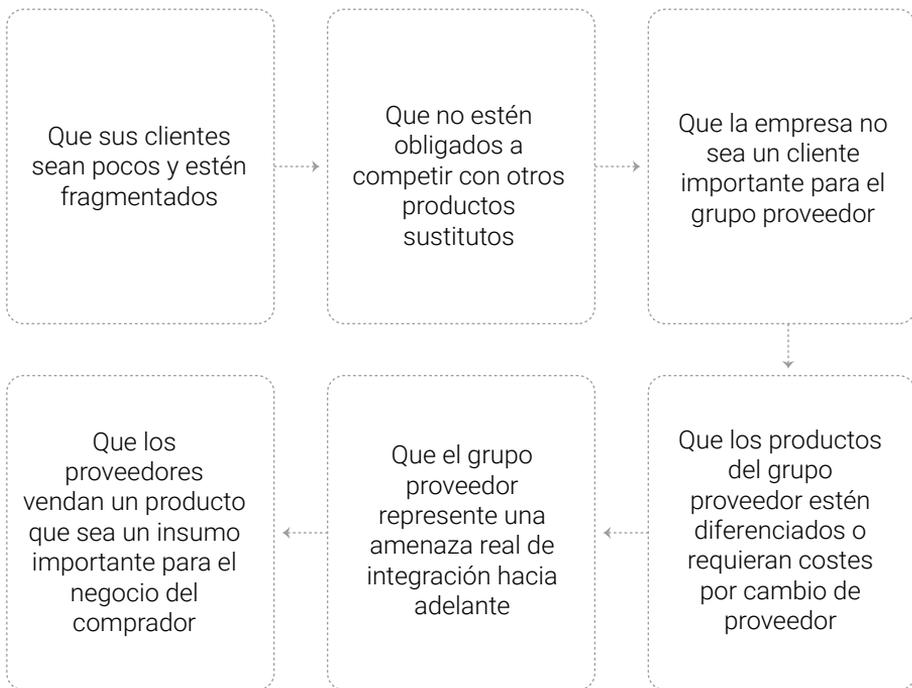


Fuente: elaboración propia

Los factores descritos se modifican o mutan con el tiempo, o como consecuencia de las decisiones estratégicas de una empresa, así las cosas, el poder de los compradores puede aumentar o disminuir; por tanto, la elección de los grupos de compra de una empresa al vender debe considerarse como una decisión estratégica vital. Una empresa puede mejorar su posición estratégica encontrando compradores que tengan un poder de compra mínimo para influirla en forma adversa, en otras palabras, selección de compradores. Rara vez todos los grupos de compradores a los que vende una empresa disfrutan de igual poder. Incluso si una empresa vende en un solo sector industrial, por lo general existen segmentos dentro de ese sector que ejercen menos poder (y por lo tanto, son menos sensibles al precio) que otros (Porter, 1997).

Los *proveedores* ejercen poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así expresar los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de coste con sus propios precios. De igual forma, existen algunos elementos del entorno que al igual que los compradores hacen fuertes a los proveedores.

Ilustración 25. Variables que hacen fuerte el poder de negociación de los proveedores



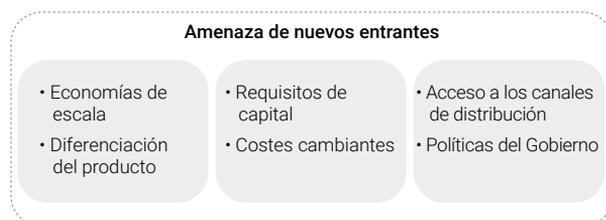
Fuente: elaboración propia

Las condiciones que determinan el poder de los proveedores están sujetas a cambio a menudo fuera del control de la empresa. Sin embargo, como con el poder de los compradores, la empresa puede en ocasiones mejorar su situación mediante la estrategia. Puede intensificar su amenaza de integración hacia atrás, puede buscar la generación de costes de cambio de proveedor, etc.

La **amenaza de nuevos ingresos** al sector implica la aportación al mismo de capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia, recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios reduciendo la rentabilidad. También la adquisición dentro del sector industrial con la finalidad de conseguir una posición en el mercado, debe considerarse como un ingreso, aun cuando no constituya una entidad del todo nueva. La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, junto a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja (Porter, 1997).

El mismo autor señala distintos factores que actúan como barreras de ingreso a nuevos competidores.

Ilustración 26. Barreras de ingreso para nuevos competidores



Fuente: elaboración propia del autor.

Señala de igual forma Porter que las barreras al ingreso cambian a lo largo del tiempo en cuanto varían las condiciones del sector y no solo pueden cambiar por razones fuera de control de la empresa, sino que también las decisiones estratégicas de las empresas pueden modificar las barreras. Así, si las empresas de un sector se integran verticalmente, elevarán las barreras al ingreso en cuanto a la inversión de capital necesario.

El segundo aspecto básico en la elección de una estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de un sector industrial. El ubicarla

determina si la utilidad (obtención de altas tasas de retorno) de una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. La base fundamental del desempeño sobre el promedio de empresas del sector, a largo plazo, es una “ventaja competitiva sostenida”.

Para Porter (1988, pp. 20-21), la ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el coste de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo en coste y diferenciación.

La consecución de alguna de las ventajas competitivas por las empresas requiere de los gestores de la misma una actitud estratégica que, Porter (1988, pp. 29-30) explica de la siguiente forma: “Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque. La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de coste y enfoque de diferenciación”. “Las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de coste (enfoque en coste) o diferenciación (enfoque de diferenciación) en un segmento estrecho”.

Porter (1988, pp. 51-78, citado por Acosta, 1998) considera que la ventaja competitiva no puede ser entendida viendo la empresa como un todo, sino que será necesario buscar una forma sistemática de examinar cada una de las actividades discretas que desempeña en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos y que contribuyen a la creación de valor.

El mismo autor desarrolla el concepto de la “Cadena de Valor” como la herramienta básica de análisis empresarial para hacerlo, ya que con

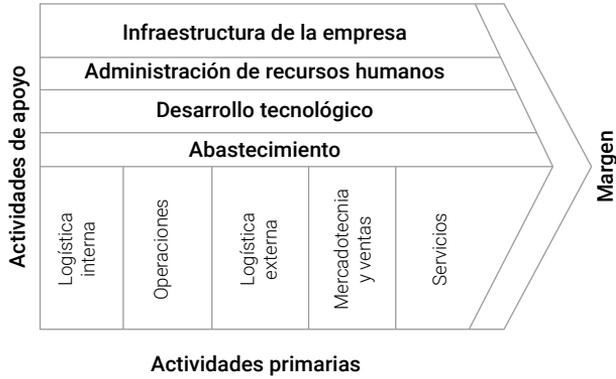
ella se puede disgregar a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes, tanto primarias (implicadas en la creación y venta de los productos) como de apoyo (sustentadoras de las actividades primarias, proporcionando los medios y las infraestructuras necesarias) y con ello comprender cómo contribuye cada una de ellas y sus interrelaciones al coste final del producto o a la diferenciación de la empresa. Una empresa obtiene la ventaja competitiva desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores (Acosta, 1998).

Dicho comportamiento depende de varios factores estructurales que influyen el coste/diferenciación de cada actividad y a las que el autor se refiere como directrices del coste/guías de exclusividad, a saber: “economía y deseconomías de escala”, “aprendizajes y derramas”, “patrón de utilización de la capacidad instalada”, “eslabones”, “interrelaciones”, “integración”, “tiempo”, “políticas discrecionales independientes de otras directrices”, “ubicación”, y “factores institucionales”.

De acuerdo con Acosta (1998), el obtener y mantener una ventaja competitiva depende no solo de comprender la cadena de valor de una empresa, sino de cómo encaja la empresa en el sistema de valor general. Dicha cadena de valor es parte integrante de una unidad superior que Porter denomina “Sistema de Valor”, donde se integran las respectivas cadenas de valor de los suministradores, canales y compradores con los que se relaciona la empresa. Parece claro, que las actividades realizadas por la empresa se ven afectadas por la forma en que el resto de los componentes del sistema realicen las suyas y viceversa, por lo que deberán buscar la forma de optimizar dicha relación.

De esta forma, las ventajas competitivas emanan de la estructura particular de la cadena de valor de la unidad de negocio y de las características estructurales del sector; en particular, de la habilidad de la unidad de negocio para organizar la cadena de valor de modo que se aprovechen al máximo las oportunidades que ofrecen las características estructurales del sector y se eviten o se compensen sus inconvenientes.

Ilustración 27. La cadena de valor de Porter



Fuente: Tomado de Porter (1998)

De acuerdo con Porter, una empresa puede obtener una ventaja competitiva mediante la implementación de lo que llamó estrategias genéricas.

Ilustración 28. Estrategias genéricas de Porter



Fuente: González *et al.* (2003).

La Estrategia de Liderazgo en Costos plantea la necesidad de inversión en infraestructura para la producción de grandes volúmenes de manera eficiente. Entre otros aspectos, sugiere:

- Altas inversiones en equipos de tecnología.

- La reducción de costos, como consecuencia del efecto de la curva de la experiencia.
- Rigurosos controles de costos y gastos indirectos.
- La reducción de costos en fuerza de ventas, servicios, I+D+ID y publicidad.
- El diseño de productos que sean fáciles de producir.
- La disposición de precios bajos para lograr una alta participación de mercados.

De acuerdo con esta estrategia planteada solo una mayor participación en el mercado permitiría lograr economías de escala y con esto las empresas lograrían bajar sus costos y como consecuencia, tener un mayor rendimiento en el sector industrial. En este sentido, cuando se presenta este escenario de “mayor participación en el mercado y bajo costo” las empresas obtienen mayores utilidades, que pueden ser utilizadas para la reinversión y el mantenimiento de la ventaja de ser “el líder en costos” (González *et al.*, 2003). Lógicamente, empresas con alta participación en el mercado podrían optar por esta estrategia dado que cuando los costos son más bajos:

- Se crea una defensa contra los clientes poderosos, ya que estos solo pueden presionar para reducir el precio al siguiente competidor que es menos eficiente.
- Se crea una defensa contra los proveedores poderosos, puesto que cuentan con mayor flexibilidad para soportar cualquier aumento del precio en los insumos.
- Se crea una defensa contra los productos sustitutos.
- Existirán rendimientos aun después de que los competidores actuales no tengan utilidad, debido a la fuerte competencia.

- Las economías de escala y la curva de la experiencia, son barreras de entrada a los nuevos competidores.

Sin embargo, los riesgos de esta estrategia son:

- Los cambios tecnológicos, eliminan la ventaja obtenida por la curva de la experiencia.
- Los nuevos seguidores y nuevos competidores (con capacidad de inversión), tendrán mayor facilidad para el aprendizaje.
- El enfoque solo en los costos, no permite ver los cambios que requiere el mercado, en las variables del marketing mix.

La *Estrategia de Diferenciación* se fundamenta en crear algo que sea percibido en el mercado como único, esto no significa que la empresa descuide su atención en los costos. Algunas formas de diferenciarse son por medio de:

- Diseño de productos
- Avance tecnológico
- Apariencia exterior
- Imagen de la marca
- Cadenas de distribuidores
- Servicio de posventa

Sin embargo, a veces esta estrategia de diferenciación impide obtener una mayor participación del mercado, ya que casi siempre requiere de una percepción de exclusividad. La ventaja es que sirve como protección contra las cinco fuerzas competitivas, porque entre otros aspectos:

- Crea una defensa contra los competidores actuales y potenciales, debido a la lealtad de los consumidores por la marca y una menor sensibilidad en el precio.

- Se obtienen márgenes más elevados, lo que sirve para tratar con el poder de los proveedores.
- Reduce el poder del cliente, debido a que no tienen alternativas de comparación y por lo tanto son menos sensibles al precio.
- Se crea una barrera frente a los productos sustitutos debido a la lealtad del consumidor.

Para lograr el impacto esperado en la diferenciación se necesita de actividades comerciales costosas como la comunicación, empaque, canales de distribución, etc., que si se lo compara con una buena posición de costos, resultan incompatibles.

Los riesgos de esta estrategia son:

- La diferencia de costos, entre el líder y las empresas diferenciadas, resulte demasiado elevado para retener la lealtad de la marca.
- Las imitaciones limiten la diferenciación percibida.
- Disminuya en los clientes la necesidad por el factor de diferenciación.

De acuerdo con González *et al.* (2003) hay que resaltar que este tipo de estrategia es una de las más eficientes para conseguir la ventaja competitiva puesto que está enfocada en la satisfacción total del cliente, mediante los requerimientos que este solicita; siempre y cuando existan dos o más competidores de productos similares. Para lograrlo, las empresas invierten en publicidad, I+D+I, nuevas tecnologías y promueven el consumo de sus productos en el mercado.

La Estrategia de Enfoque se fundamenta en que la empresa basa sus objetivos en las necesidades de un segmento del mercado, de la línea del producto o en un mercado geográfico. En este sentido, se puede servir con mayor efectividad o eficacia a un objetivo estratégico o nicho que competir de forma más general. Con esta estrategia se puede lograr:

- Una diferenciación o una mayor ventaja de costos, o ambos, pero únicamente respecto al segmento elegido.
- Una mayor participación en el segmento elegido, pero una menor participación respecto al mercado total.
- Obtener rendimientos mayores al promedio en el sector industrial.

Así las cosas, el presente trabajo tiene por objetivo analizar los factores que determinan la competitividad de la ELC y el modelo que los integra; lo anterior desde un enfoque de gestión como elemento central para el crecimiento y perdurabilidad de esta empresa en el mercado.

2.9 Conclusiones

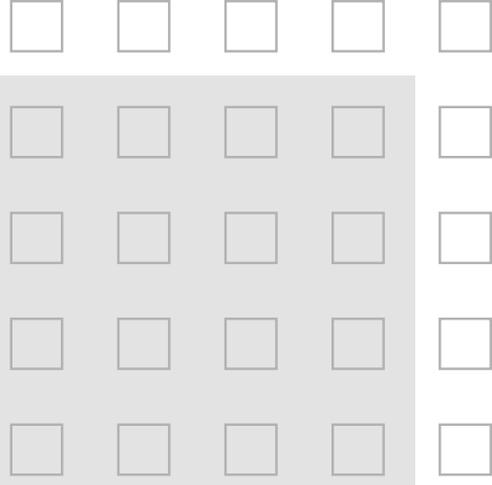
La primera parte del marco teórico permite concluir que las empresas estatales pueden desenvolverse en un contexto de globalización y competitividad avanzando del modelo de ventajas comparativas hacia uno de consolidación de ventajas competitivas sostenibles. Esto significa que el Estado, por intermedio de sus empresas debe buscar la mayor eficiencia y productividad, sin perder de vista su función social y redistributiva del ingreso; en este sentido, resulta muy apropiado y vigente el aporte que hace la Cepal respecto a que el Estado empresario tiene como fin la generación de valor social mediante unas organizaciones públicas guiadas por los criterios del management que le permitan participar de manera más rentable en la economía de mercado.

Dicho entorno se constituye en el punto de partida mediante el cual las empresas licoreras estatales buscan adaptarse a los cambios propiciados por el enfoque global de competitividad. Así las cosas, los modelos de gestión del sector público toman como referente la aplicación de diversos criterios gerenciales estudiados en este capítulo, enfocados en desarrollar mejores capacidades organizacionales que les permitan competir logrando con ello prestar servicios y producir bienes de alta calidad.

En el caso de la ELC se muestra cómo el direccionamiento estratégico se centra en la implementación de factores determinantes para una gestión

competitiva como la internacionalización, la orientación al mercado, la innovación y la gestión del conocimiento, la responsabilidad social empresarial, entre otros.

Es entonces evidente que la gestión de las empresas estatales requiere un cambio conceptual y práctico que de manera sistémica les permita alcanzar metas de rentabilidad y beneficio social.



Capítulo 3

Competitividad pública

3.1 El Estado y la empresa pública

La crisis del modo de producción capitalista de finales de la década de los años 30 es el punto de partida para que nuevas concepciones del desarrollo tengan como sustento el papel del Estado en el cambio estructural de la economía en tres direcciones específicas: la industrialización, el desarrollo de la agricultura y la inversión en infraestructura. En este sentido, se acentúan dos formas de intervencionismo estatal donde la empresa pública toma un papel trascendental en la producción y provisión de bienes y servicios: el Estado de bienestar y el Estado empresarial.

3.1.1 El Estado de bienestar

Como es conocido, el Estado de bienestar surge tras la segunda guerra mundial y se soportó en un consenso social que buscaba favorecer el intervencionismo como medida para garantizar la equidad y la aplicación de los postulados keynesianos para curar los efectos negativos del sistema capitalista y el Estado liberal.

La Escuela Clásica de Economía Política sostenía que el mecanismo de los precios dictado por el mercado es la vía más eficaz para la asignación de los recursos sociales. Su principal representante, Adam Smith (1723-1890), consideraba que el desarrollo económico era fruto de la libre producción e intercambio entre los individuos. Para él, el Estado debería cumplir en la economía las funciones de definir y defender los derechos de propiedad de los agentes y regular los mercados adecuadamente, tratando con ello de incentivar las acciones de los privados y conseguir finalmente la creación de mayor riqueza social. El Estado debería, por tanto, participar lo mínimo en los asuntos privados, dejando a los individuos la mayoría de las responsabilidades.

Así las cosas, esta forma de Estado se sustentó en la teoría económica según la cual el consumo privado y de las familias se incentiva mediante la dinamización del gasto público social y con ello se propicia el crecimiento económico de los países. En este sentido, el rol del Estado de bienestar intervino además en la producción y provisión de bienes y servicios públicos, conjugando a su vez la premisa de que “lo público” comprendido como la

preponderancia del interés general es de resorte y responsabilidad exclusiva del Estado. Siguiendo este razonamiento se le asignó una figura paternalista y omnímoda que le hacía el actor principal en la solución de todos los problemas sociales y el mejor prestador de los servicios universales que el sistema democrático otorgaba como derechos al ciudadano.

El *Plan Wisconsin* fue la primera forma en la que aparece el Estado de bienestar. Obra conjunta de economistas y políticos norteamericanos, que consistió en un paquete de políticas administrativas del Estado con características progresistas, que buscaba una normativa eficaz de las tarifas de los servicios públicos, una limitación de los intereses crediticios, una política de apoyo al movimiento sindical y un sistema estatal de subsidio de desempleo. El Estado benefactor o de bienestar se caracterizó por el hecho de garantizar a sus ciudadanos un nivel mínimo de vida, independiente de su capacidad económica (Galbraith, 1989). En este sentido, el gobierno debería intervenir la producción de bienes y servicios (en bienes como carreteras, infraestructura portuaria, industrias, entre otras, y en servicios como salud, educación, electricidad, agua potable, alcantarillado, entre otros); además debería dar subsidios a los ciudadanos que no tienen las condiciones mínimas para vivir, y en participar activamente en otros asuntos que no es posible dejar al mercado y que es necesario dirigir (Galbraith, 1989).

Los instrumentos utilizados para garantizar la misión pública de mejorar la calidad de vida del ciudadano se llevaron a cabo mediante una política tributaria progresiva y de libre iniciativa del empresario hacia la inversión, productividad e innovación. Este modelo fundado en la redistribución del ingreso llevó impreso una especie de acuerdo social que trató de buscar un equilibrio entre el asistencialismo a los perjudicados por las fallas del mercado y el crecimiento económico impulsado por el empresario y la mejora en los salarios a los trabajadores.

De acuerdo con Anisi (1989), el Estado de bienestar se estructuró como un modelo institucional que tenía la capacidad de servir de manera paralela distintos objetivos gubernamentales como empresariales. De hecho este rasgo se convirtió en fuente de críticas orientadas en dos sentidos: (i) el modelo generó en exceso presiones y nuevas demandas al Estado, lo que sumado a períodos

de recesión y desempleo evitó que este pudiera continuar llevando a cabo sus funciones; (ii) el desbordado crecimiento del aparato estatal desestimuló la inversión privada y con ello se hizo incompatible con los nuevos preceptos del mercado global fundados en la competitividad, el ahorro, la productividad y la eficiencia.

Otras críticas se relacionaron con la eficacia social, es decir, frente a su capacidad para producir resultados que favorezcan el mejoramiento del bienestar de una sociedad. Así las cosas, elementos fundantes esenciales como la legitimidad de los poderes públicos, el principio de legalidad y la regularidad procedimental dejaron de ser suficientes, ya que se puso en evidencia que este demostró su incapacidad de integrar su legalidad y legitimidad con los principios de eficacia y eficiencia (Mendoza, 1995). Esta cuestión fue planteada por la OCDE (2001), en la que concluyó la poca receptividad de las organizaciones públicas frente a las demandas de los ciudadanos, explicando además la generalizada insatisfacción social, por ejemplo, en la prestación y funcionamiento de los servicios públicos.

En palabras de Vernis y Mendoza (2009), desde la teoría de la elección pública (public choice), se evidenciaba que las empresas públicas, al carecer de los incentivos y las sanciones que proporciona el mercado, no se sienten estimuladas a mejorar la calidad de los servicios que prestan ni a incorporar la perspectiva de los clientes en sus procesos decisionales y productivos. De igual forma al no tener presiones competitivas, estas tienden a expandirse sin control, en el único beneficio de sus propios miembros. En otras palabras, se termina por describir una argumentación respecto a los fallos del gobierno y que claramente criticó el intervencionismo y la capacidad de las empresas públicas para prestar eficaz y eficientemente los servicios públicos al ciudadano.

3.1.2 El Estado empresario

Según Usen (2012), referirse a la noción de Estado empresario es hacer alusión a un complejo de variables que configuran una de las distintas formas en que se puede desplegar la actividad estatal en el ámbito económico y específicamente, la actividad económica empresarial, es decir, la acción

estatal, por vía de propiedad o participación, mayoritaria o no, y bajo formas societarias especiales o las existentes en el derecho mercantil común, que se despliega en actividades productivas, en el ámbito de un mercado, en principio abierto y competitivo.

De acuerdo con este autor, el fundamento de la actividad empresarial del Estado es de mayor extensión, no solo ante la inexistencia o fracaso privado, sino que como correctivo a fallas del mercado, como la incapacidad de proveer bienes públicos o por tratarse de mercados incompletos y en algunos casos, como un agente de equilibrio y moderación de las condiciones de competencia, favoreciendo –y no estropeando como alegan los partidarios del dogma neoliberal– la existencia de un mercado abierto y competitivo (Usen, 2012).

Belini y Rougier (2008), utilizan la noción de Estado empresario para definir no solo las entidades públicas, sino también las capacidades de impulso o sostenimiento de las actividades estatales en la economía. Un concepto peculiar es el propuesto por Ribeill (2004) para la historia de las empresas y servicios franceses, al incluir una gran diversidad de monopolios estatales, empresas privadas concesionarias, sociedades de economía mixta e incluso empresas nacionalizadas.

Bertino *et al.* (2012) define el Estado empresario como una idea de desarrollo nacional progresivamente dirigido por los gobiernos y orientado a la expansión de sus funciones sociales y económicas, incluyendo la creación y expansión de empresas públicas que se rigen de acuerdo a objetivos sociales y de promoción del desarrollo.

Tal como se mencionó en el contexto del Estado de bienestar, la nacionalización de diversos sectores de la economía se constituyó en una estrategia que los gobiernos utilizaron después de la Segunda Guerra Mundial para tener bajo su discreción las decisiones de inversión, asignación de recursos y de diseño de la política económica. Uno de los postulados de este modelo se centró en que la intervención del Estado por medio de las empresas públicas servía como un instrumento para el equilibrio y control sobre los monopolios privados, reemplazándolos en el mediano y largo plazo por

monopolios estatales que de manera directa velaban por el interés general y promovían la competencia.

De acuerdo a lo mencionado, Stiglitz (1990) realizó una distinción entre los monopolios públicos y privados y su orientación hacia el interés general:



La idea de que las empresas privadas que maximizan su utilidad, actúan de manera inconsciente al interés general, y que esta discrepancia es importante en algunos sectores centrales como la industria pesada, sector financiero, transporte y otras, ha sido doctrina de los socialistas. En ese orden de ideas si el Estado nacionalizara esas empresas, entonces actuarían en beneficio del interés general. El resultado central de las tesis modernas de la economía del bienestar es que si se desarrolla la competencia, no hay discrepancia entre el interés particular y el interés general. Claramente hay sectores en donde introducir la competencia no es viable y esta cuestión hay que asumirla, pero en ciertos sectores de la industria nacionalizada es claramente posible introducir la competencia (Stiglitz, 1990, p. 31)

Schumpeter (1942) describió el papel empresarial del Estado en el desarrollo; para este autor, el capitalismo es un proceso continuo de innovación y destrucción creativa, impulsado inicialmente por empresarios que buscan maximizar su utilidad en el largo plazo. Este proceso marcado por la competencia del mercado externo ya a finales del siglo XX hace que el Estado asuma un papel más dinámico en el desarrollo del cambio tecnológico. Así las cosas, los gobiernos se orientaron a impulsar la innovación mediante la creación de sistemas de patentes y la mayor inversión en investigación y desarrollo (Afanador y Beltrán, 2007).

Dicho contexto hizo surgir una nueva dinámica en la relación empresa y Estado que, de acuerdo con Andersen (2001), se fundamentó en los siguientes aspectos:

- El impulso de las exportaciones y la inversión vía gasto público por parte del Estado.
- Grandes niveles de inversión estatal dirigidos a elevar la capacidad técnica de las empresas y sus trabajadores.
- Nacionalización de grandes empresas y sectores de la economía.

Aunque dicho proceso arrojó buenos resultados en Asia y Europa, en América Latina se caracterizó por un Estado menos eficiente y un sector empresarial renuente a los cambios. El aparato y la estructura estatal fueron ampliamente politizados, limitando las capacidades y autonomía del Estado, y con ello el desarrollo tecnológico y empresarial desde el punto de vista del incremento de la eficiencia y la competitividad (Sánchez y Anchoa, 2005, citados por Afanador y Beltrán, 2007).

Como sustento histórico los programas de nacionalizaciones se comenzaron a aplicar luego de la primera gran depresión económica mundial en la década de los treinta y se usaron para salvar de la desaparición a distintas empresas financieras afectadas por dicha crisis global. Luego, en los años cuarenta, el objetivo primordial fue expropiar las empresas que habían sido aliadas de Alemania en la Segunda Guerra Mundial. Tal como lo mencionó Stiglitz, este modelo fue impulsado por los gobiernos socialistas de la época y sus objetivos principales fueron: (i) intervención en la producción y ampliación de la propiedad estatal para atenuar la fortaleza de los monopolios privados y diversificar el portafolio de bienes y productos públicos, (ii) una política pública orientada al socialismo de la producción nacionalizando sectores clave de la economía (Martínez, 2011).

Esta forma de Estado comenzó a experimentar un declive a mediados de los 70, específicamente se le atribuyeron distintos problemas, entre otros, su desbordado tamaño y crecimiento en comparación con la empresa privada, la racionalidad en extremo legal que desencadenó en burocratismo, la ineficiencia en la prestación de servicios y la dependencia financiera y presupuestal que tenía de parte de los gobiernos centrales. Esta racionalidad, defendida por los Estados Unidos e Inglaterra, se generalizó a nivel global mientras que

al mismo tiempo surgía una nueva corriente neoclásica del pensamiento económico denominada neoliberalismo, cuyas tesis se centraban en la vuelta al Estado no interventor con su consecuente reducción.

Dentro de esta visión surgió la reforma conocida como el Consenso de Washington, cuyos cambios estructurales promovidos por organismos multilaterales como el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) buscaron restringir el margen de maniobra y autonomía del Estado para formular la política pública que diera solución a sus problemas estructurales. En la tabla 34 se describen los alcances de cada una de las reformas propuestas a inicio de la década de los 80 en América Latina.

En líneas generales, la figura del Estado empresario se ve afectada por un nuevo orden mundial y geopolítico donde la internacionalización y modernización de las economías le hacen asumir otras cargas en la promoción, regulación y prestación de servicios públicos.

Tabla 34. Reformas Consenso de Washington

Reformas de primera generación	Reformas de segunda generación
Liberalización comercial	Pleno funcionamiento del mercado en el ámbito nacional e internacional
Privatización de activos estatales	Flexibilización del mercado laboral
Apertura económica	Reformas pensionales
Desregulación	Reformas tributarias regresivas
Descentralización	Ajuste fiscal a la política social

Fuente: elaboración propia

Varela (2011) afirma que, a pesar del proceso de globalización el Estado empresarial se mantiene vigente desde tres niveles de direccionamiento:

- a. **En función de la subsidiaridad:** lo que significa que en algunos sectores de la economía resulta ser una mejor opción tener una empresa

estatal para ofertar servicios de alta calidad al ciudadano donde la autofinanciación y la sostenibilidad no son criterios que lleven a eliminar la posibilidad para definir el tipo de empresas que puedan prestar cualquier tipo de bien o servicio.

- b. En función de la sostenibilidad fiscal:** de acuerdo con el autor, si una empresa es rentable y genera ganancias para el fisco ¿es necesario privatizarla? En este sentido, es lógico y pertinente que el Estado posea empresas rentables e incluso monopolios estratégicos que le representen importantes fuentes de ingreso para financiar muchas de sus políticas a largo plazo.
- c. En función de la evaluación de la política pública:** en este aspecto resulta necesario sopesar el hecho de que una empresa pública se privatice frente al aporte del capital privado en la misma. Varela (2011) argumenta que si la empresa privada no ofrece tecnología, conocimiento e inversión no puede ofrecérsese un activo público para que, por ejemplo, por medio de las concesiones este explote rentas que luego son transferidas en mínimas proporciones a los gobiernos respectivos.

Así las cosas y en medio de un proceso de más de 20 años de reformas de corte neoliberal se observan distintas realidades que combinan la participación del Estado y del sector privado quedando en evidencia que el Estado empresarial no ha desaparecido, algunos casos en Canadá, Estados Unidos, Japón y América Latina demuestran la existencia incluso de robustos grupos empresariales públicos.

De igual forma, se hace evidente el rol del Estado en el plano regulatorio, específicamente en el escenario de determinar la política pública, solucionar situaciones conflictivas o realizando arbitraje en situaciones de conflicto de intereses. En estos esquemas el Estado empresario se ve beneficiado por la competitividad regulada, sin embargo, en el entorno se siguen presentando factores externos donde la ciudadanía y las propias instituciones estatales generan presión a su actividad productiva.

El mismo Varela (2003) asume una posición de defensa del papel empresarial y regulatorio del Estado advirtiendo, eso sí, que no se trata de manera implícita de salvaguardar a toda costa las causas que llevaron a la crisis del Estado de bienestar: ineficiencia, corrupción, clientelismo, entre otros, sino de plantear mecanismos que favorezcan la sostenibilidad fiscal y la protección de los intereses supremos de la ciudadanía entre los cuales destaca:

- a.** Regulación por parte del Estado a bienes y servicios que son privatizados con el objetivo de que mediante su función social se garantice la igualdad, equidad y capacidad frente a las demandas sociales.
- b.** Constitución de mecanismos de fiscalización en donde los representantes de los consumidores de los bienes y servicios tengan libre acceso a la información y a todos los aspectos relacionados con el proceso productivo y de provisión de los mismos, claramente aquellos concernientes a calidad, cobertura, precios y tarifas.
- c.** Desarrollo de sistemas de evaluación a la gestión que permita medir el impacto que la provisión de bienes y servicios tiene en la comunidad destacando la aplicación de criterios de equidad y actuando como defensor de los derechos de la comunidad.

Concluye el autor que el rol del Estado se evidencia actualmente en variados escenarios (Varela, 2011):

- a.** Formador y decisor de políticas públicas en una directa relación con el comportamiento de los mercados y las orientaciones de los organismos multilaterales.
- b.** Regulador de empresas y mediador entre estas y los ciudadanos evitando las posiciones dominantes.
- c.** Operador empresarial y prestador directo de bienes y servicios a los usuarios.

De hecho, para el caso de América Latina lo que se observa es el cambio de un modelo donde el Estado tomaba una posición de monopolista, interventor

y subsidiario para introducirse en uno donde incluso este termina por retirarse de distintos escenarios públicos en la provisión de bienes y servicios públicos.

En el mismo contexto Beltrán (2002), subraya la vigencia del Estado relacionándolo con los conceptos de mercado y competitividad. Al respecto señala:



...en particular en los últimos quince años se ha mostrado en varios trabajos que si bien la internacionalización física de los bienes, servicios y capitales la puede realizar con mayor éxito el sector privado en la medida que las empresas y familias pueden aprovechar mejor la innovación y las economías de escala para el crecimiento, se ha hecho evidente que esos procesos necesitan la promoción, fomento y regulación del Estado; es decir sector privado y público se necesitan mutuamente (Beltrán, 2002 p. 26).

En otras palabras, la empresa privada requiere la promoción del Estado para el desarrollo de mercados internacionales, la corrección de los desequilibrios y fallos que origina la liberalización económica. De igual forma, el sector público requiere la creatividad y la competencia privada para vislumbrar nuevos horizontes de desarrollo. Se trata en este nuevo escenario de construir un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos entre empresa y Estado desde una óptica de integración que favorezca la competitividad.

Esta dinámica entre lo público y lo privado se concreta en alianzas estratégicas de carácter global e integracionista como clústeres regionales, encadenamientos productivos y otras que incluso terminan con la constitución de empresas mixtas con el objetivo de lograr un mejor posicionamiento en el mercado exterior.

De acuerdo con el anterior panorama se infiere que las empresas privadas de adaptan mejor a los cambios de la tecnología y el conocimiento para hacer un proceso planificado de desarrollo de productos y de mejora de la

productividad, pero también que estas deben estar articuladas y beneficiadas por una serie de determinantes externos que son propiciados por el Estado desde su rol como regulador de los mercados.

El Estado entonces se configura además de competidor como un agente capaz de propiciar la competitividad. En este sentido, se convierte en el garante de la institucionalidad en el mercado externo para corregir entre otros aspectos los fallos que pueden generar los mercados globales y con ello su impacto en el desarrollo. La dualidad Estado-mercado se convierte de manera estratégica en un instrumento para garantizar la sostenibilidad de las economías y con ello aprovechar las oportunidades de la globalización.

Lo señalado anteriormente hace evidente que el Estado no ha dejado de ser empresario, básicamente lo que ha cambiado es su propia naturaleza empresarial desde el paradigma de la nueva gestión pública, comportándose como gerente, administrador y negociante en las ya citadas condiciones de liberalización y apertura de mercados.

Para algunos autores, el Estado se ha convertido en un coordinador de actores públicos y privados y en ese orden de ideas plantean el concepto de Gobernanza, dando a entender que la construcción de las agendas de gobierno y diseño de políticas públicas es un ejercicio que compete a una tríada donde además el ciudadano-usuario tiene un papel fundamental con su participación. El Estado empresarial pues, tiene hoy día una posición importante en los mercados y en la provisión de bienes públicos o mercantiles que le resultan estratégicos para cumplir su función constitucional.

3.1.3 Empresas públicas

Puede entenderse como empresa pública aquella organización que es propiedad del gobierno, suministra bienes económicos, tiene autonomía presupuestaria y discrecionalidad gerencial. De igual forma, se describe como una entidad en la que es posible identificar una misión pública en la que alguna de sus potestades más importantes son retenidas directa o indirectamente por los gobiernos ya sea en el ámbito nacional o local y en algunos casos incluso en escenarios intergubernamentales (Florio, 2014).

Desde la perspectiva de varios autores (Toninelli, 2000; Comín y Díaz-Fuentes, 2004) el concepto de empresas públicas surgió en Europa en torno a las manufacturas reales, los astilleros y los arsenales del Antiguo Régimen. Pero fue en el siglo XIX, cuando a juicio de Millward (2005) surgió la empresa pública moderna para regular, coordinar y definir los derechos de las nuevas redes, sistemas de energía e infraestructuras surgidos de la revolución industrial en tres grandes campos: (i) consumo de servicios en masa como agua potable, gas, transporte, comunicaciones, telégrafo y ferrocarriles; (ii) definición de los “derechos de vía” y regulación de las expropiaciones, rutas, tarifas, normas de ingeniería, intereses garantizados, subsidios, impuestos y límites administrativos; (iii) nueva infraestructura construida para perdurar alterando territorios y ciudades (Guajardo, 2013).

Todo ello se desplegó en cinco fases históricas: (i) protoindustrial, manufacturas y arsenales reales; (ii) servicios públicos, entre 1815 y 1914, con una nueva infraestructura de servicios financieros y banca; (iii) expansión y reestructuración, entre 1914 y 1940, bajo el impulso de las dos guerras mundiales, el proteccionismo y el nacionalismo en el petróleo, carbón, gas, electricidad, radio y armamento; (iv) difusión, madurez y reconversión, entre 1940 y 1980, con dirigismo e intervencionismo en las actividades industriales; (v) privatización y reforma, sin desaparecer en el mundo occidental desde 1990 en adelante (Guajardo, 2013).

Investigadores en América Latina (Belini y Rougier, 2008) utilizan la noción de “Estado empresario” para definir no solo a las entidades públicas, sino también las capacidades de impulso o sostenimiento de las actividades estatales en la economía.

El crecimiento de las empresas públicas se presentó históricamente después de la Segunda Guerra Mundial y hasta la década de los setenta. El proceso se diferenció en cuanto a la estrategia de implementación, sectores, modelos de propiedad y procesos de control en las decisiones. En este orden de ideas las empresas públicas fueron el resultado de orientaciones técnico-económicas influenciadas entre otros aspectos por la búsqueda de la asignación eficiente de recursos, aprovechamiento de las economías de escala, inversión en áreas intensivas en el uso de capital, desarrollo regional y sustitución de importaciones.

Así las cosas, su participación en el PIB fue en promedio del 16%, teniendo en cuenta el 27% de los países en desarrollo y el 11% de las economías desarrolladas.

Sin embargo, el mencionado proceso encontró un techo al inicio de la década de los ochenta asociados con los procesos de privatización, desaceleración y ajuste económico. De igual forma, dicha situación se vio influenciada por distintos aspectos genéricos como factores político-ideológicos, coyunturas locales como crisis económicas y financieras, conflictos sociales o catástrofes naturales.

Actualmente la distribución sectorial en cuanto a la participación de las empresas públicas se caracteriza por:

- La mayor participación se centra en industrias tradicionales donde existe un control mayoritario o completo como en la electricidad, gas, comunicaciones, agua potable, etc.
- En los países en desarrollo las empresas públicas poseen una participación mayoritaria en la explotación de recursos naturales como petróleo, gas, carbón y otros minerales.
- Respecto a la industria manufacturera la participación es diferencial evidenciándose que en los países en desarrollo las empresas públicas tienen un mayor peso en la refinación de petróleo, química, hierro, acero, equipo de transporte y textiles. La participación estatal es menor en azúcar, bebidas y tabaco.
- El tamaño y número de las empresas públicas varía de un país a otro, existen casos donde se presentan muchas, pero de menor tamaño, y otros donde en términos absolutos por su complejidad se ubican entre las cinco más grandes del país. Lo anterior puede explicar el impacto del sector público empresarial en industrias que necesitan escalas enormes de producción o la tendencia a combatir grandes conglomerados privados. Lo anterior puede resultar significativo en la medida que el Estado por medio de sus empresas puede mejorar su posición en los mercados internos y externos.

Se hace evidente entonces que las empresas públicas son un elemento trascendental de las economías modernas. Sin embargo, el entorno en el que operan es distinto al que se mantuvo durante gran proporción del siglo XX, prueba de ello es que por ejemplo en las empresas chinas el Estado como accionista mayoritario cuenta con cerca del 60% de capitalización de la bolsa. En Rusia y Brasil las empresas públicas son capitalizadas con alrededor del 30 y 40% de recursos provenientes del mercado bursátil, situación que incluso ocurre en los Países Bajos donde este mecanismo de financiación del sector empresario estatal llega al 5%.

En este horizonte conceptual no puede dejarse de lado el debate académico sobre la intervención del Estado en la provisión de bienes y servicios. En la década de 1990, durante el *Consenso de Washington* en América Latina y la transición del llamado socialismo al neoliberalismo, la postura académica establecía que las entidades de propiedad estatal eran por naturaleza ineficientes y debían ser privatizadas. Hasta hace poco distintos economistas seguían insistiendo que “la evidencia creciente demuestra que la mayoría de las empresas estatales no contribuyen de forma significativa al desarrollo y que su desempeño en la provisión de servicios públicos es ineficaz o ineficiente” (Rondinelli, 2008).

Otras posturas enfatizan los aspectos positivos de la propiedad y la gestión estatal y reconocen la relevancia de las empresas públicas en procesos de crecimiento económico y desarrollo social. Tal como plantea Chang (2007), “a pesar de la retórica convencional y la percepción popular alentada por los medios de comunicación, las empresas estatales pueden ser eficientes y bien gestionadas”. En ese sentido, el mismo autor aclara que “puede sonar como una afirmación trivial, pero es muy importante empezar nuestra discusión con esta aclaración, dada la profundidad de los prejuicios contra las empresas estatales”.

Respecto a esta última posición, *The Economist* (2012) ha reconocido la creciente importancia de las empresas públicas. En su informe “capitalismo de Estado” se alertaba sobre la transición de un modelo de capitalismo liberal a modelos alternativos centrados en el sector público. En el informe se subraya la existencia de varias empresas de propiedad pública o controlada

por el Estado que tienen una gran relevancia en la geopolítica mundial describiendo casos concretos como:

- Trece de las más grandes empresas petroleras que de forma conjunta ejercen el control sobre más de tres tercios de las reservas mundiales de hidrocarburos;
- La más grande empresa activa en la exploración y explotación de gas natural: Gazprom de Rusia;
- La más poderosa empresa de telefonía móvil: China Mobile, una compañía con seiscientos millones de clientes;
- Una de las empresas químicas más rentables del mundo: Saudi Basic Industries Corporation, de Arabia Saudita;
- El tercer mayor banco de Europa por capitalización bursátil: Sberbank de Rusia;
- El tercer mayor operador portuario del mundo: Dubai Ports.
- La aerolínea con el mayor índice de expansión, a un ritmo de 20% anual: Emirates, de los Emiratos Árabes Unidos.

De otro lado, Kowalski (*et al.*, 2013) analizó el grado de propiedad pública entre las 2.000 compañías más grandes del mundo –las integrantes del índice *Forbes Global 2000*– y sus 330.000 filiales. Los investigadores identificaron como empresas estatales a todas aquellas donde el Estado posee, directa o indirectamente, más del 50% de las acciones a nivel nacional o subnacional. Las conclusiones del estudio son contundentes: más del 10% de las compañías más grandes del mundo (204 empresas) pertenecen al Estado, con presencia en 37 países diferentes y con un valor conjunto de ventas que ascendió a US\$ 3,6 billones en 2014. Este volumen de negocios representa más del 10% de las ventas combinadas de todo el *Forbes Global 2000* y es equivalente al 6% del PBI mundial, superando el producto bruto de países como Alemania, Francia o Reino Unido (Chávez y Torres, 2013).

Evidencias empíricas de tal situación se presenta por ejemplo en China, el país donde se pueden encontrar la mayor cantidad de empresas públicas asumiendo un triple rol: social, económico y de internacionalización. La función social está bajo responsabilidad de las empresas que conforman el sistema de bienestar, de las instituciones financieras y de un variado conjunto de entidades que contribuyen a contrarrestar las consecuencias de las reformas aplicadas en el país. La función económica es responsabilidad de empresas estatales tanto a nivel central como a escala local. Un gran número de empresas públicas están bajo la autoridad de una megaagencia de administración y supervisión central (la State-owned Assets Supervision and Administration Commission of the State Council, SASAC). Otras empresas dependen de distintos ministerios del gobierno central y de los gobiernos locales (Chávez y Torres, 2013).

De acuerdo con los mismos autores, la función de internacionalización implica que “el Estado apoya la expansión transfronteriza de sus empresas en el contexto de acuerdos comerciales, iniciativas de cooperación al desarrollo, fondos de inversión y proyectos de explotación de recursos naturales en el extranjero. El objetivo del gobierno es ampliar los mercados de la producción china, acceder a materias primas y a nuevas tecnologías y mejorar la competitividad de las empresas del país”. (Chávez y Torres, 2013, p. 16). En total, se estima que en China existen hoy más de 10.000 empresas de propiedad estatal que funcionan bajo diversas formas jurídicas.

Otros casos, como el de Singapur, demuestran que las empresas públicas han sido uno de los principales impulsores del desarrollo del país, agrupadas en un conglomerado empresarial de propiedad estatal, Temasek Holdings, que depende del Ministerio de Hacienda. Los objetivos de las empresas estatales y su rol en la expansión económica de Singapur se sintetizan en un plan que busca alcanzar cinco grandes objetivos: (1) la transformación de la economía; (2) la ampliación de la clase media; (3) la innovación aplicada a la creación de nuevos productos y/o empresas; (4) la profundización de las ventajas comparativas de Singapur y (5) la focalización en los “campeones emergentes” (Temasek (2011), citado por Chávez y Torres, 2013).

Forfás (2010), identifica ocho (8) funciones fundamentales que desarrollan las empresas estatales en Irlanda:

- Desarrollo de infraestructura y servicios públicos en las áreas de energía, agua y saneamiento, transporte (por carretera, ferroviario, aéreo y marítimo) y telecomunicaciones.
- Mejora de las competencias para el trabajo (incluyendo conocimientos técnicos y de gestión) y promoción de la iniciativa empresarial.
- Contribución al cumplimiento de los objetivos económicos y sociales de otras entidades gubernamentales.
- Establecimiento de niveles salariales de referencia para determinadas escalas profesionales.
- Aportes de inversión claves para el desarrollo de la infraestructura y para la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo.
- Realización de actividades económicas que por una cuestión de escala u otras razones no son asumidas por la empresa privada.
- Adopción de funciones que hasta la década de 1980 correspondían a otras entidades gubernamentales, en respuesta a la demanda creciente de servicios especializados que los departamentos gubernamentales tradicionales no podían proveer (por ejemplo en las áreas de telecomunicaciones, servicios postales y silvicultura).
- Aporte de capital público para revitalizar la economía nacional en momentos de crisis financiera.

Para el caso de América Latina se resalta el “buen gobierno corporativo” en empresas como la petrolera Petrobras en Brasil, la minera Codelco en Chile, la energética Isagén y las Empresas Públicas de Medellín (EPM) en Colombia, el Canal de Panamá, y el Fondo Nacional del Financiamiento

de la Actividad Empresarial del Estado (Bernal, *et al.* (2012), citado por Chávez y Torres, 2013, p. 18).

En este mismo sentido, en los países del cono sur se resalta la importancia que tienen las empresas públicas como generador de desarrollo. Montes (2013) señala tres factores donde se evidencian las razones de la participación de las EP en este aspecto:

- El volumen de capital requerido para incentivar nuevas actividades económicas, lo que hace fundamental el liderazgo del Estado.
- El alto nivel de riesgo a la hora de emprender nuevos desafíos empresariales de gran envergadura.
- Las bajas posibilidades de generación de utilidades al corto plazo y con unas perspectivas de inversión al largo plazo.

El debate sobre las conveniencias de la intervención del Estado a través de sus empresas públicas sigue alimentándose con posturas a favor y en contra. Roubini (2013) argumenta que las empresas públicas contribuyen a potenciar el crecimiento de las economías emergentes, pero que ahora dicho intervencionismo estatal podría estar afectando la productividad y la desaceleración económica. Rebossio (2013) controvierte dichos argumentos señalando que las empresas públicas cumplen un papel de impulso a la economía mundial basándose en que estas representan 47 de las 100 más grandes compañías del mundo en las economías más poderosas y de los países en vías de desarrollo.

En síntesis, se trata de formular una hipótesis según la cual las empresas del Estado son al antítesis de su propio desarrollo; lo anterior basado en el argumento de que la inexistencia de competidores hace que las empresas públicas no sean eficientes ni innovadoras, quedando aisladas del mercado.

Florio (2013) plantea las razones por las que no se ha llegado a acuerdo sobre la necesidad de privatización de las empresas públicas, al respecto señala:



Tres razones principales han sustentado las opiniones disidentes. La primera se basa en la valoración de la supuesta mayor eficiencia de las empresas privatizadas a partir de la revisión de evidencia empírica no del todo convincente, sobre todo cuando solo se considera la perspectiva del “antes y después” y se hace caso omiso de la necesidad de controlar la complejidad de indicadores de desempeño que cambian con el tiempo, incluyendo factores vinculados a la demanda y el cambio tecnológico. La segunda razón asume que los criterios de medición del desempeño para el sector público y la empresa privada pueden (de hecho, deben) ser diferentes, por ejemplo al considerar las cuestiones de accesibilidad social, sostenibilidad medioambiental, seguridad del suministro y otros objetivos de la gestión pública. La tercera razón se basa en un argumento político, que considera que las privatizaciones en áreas de alta rentabilidad económica, como la energía y las telecomunicaciones, podrían reforzar la incidencia de intereses privados en el gobierno y en las entidades reguladoras, particularmente en los países menos desarrollados, pero también en contextos democráticos más maduros (Florio, 2013, p. 29).

Beecher (2013), citada por Florio (2013, p. 31), señala que más allá de su concepción pública o privada las empresas fundamentan su rendimiento en los siguientes aspectos: (i) gobernabilidad estructural atendiendo variables como propiedad, funcionamiento y autonomía de la empresa; (ii) gobernabilidad institucional comprendida por la competencia en los mercados, evaluación externa y regulación económica. En este sentido, afirma “cuando el nivel de operaciones es correcto, la regulación externa de los precios y de otros aspectos es eficaz, la calidad y otros indicadores de buen funcionamiento son los adecuados, y el proveedor del servicio no depende de transferencias desde el presupuesto público, la privatización se torna innecesaria”.

En esta dirección vale la pena mencionar que ante las citadas discusiones en algunos casos subjetivas sobre la conveniencia de la propiedad de empresas públicas se hace necesario concluir que el criterio de tasa de rendimiento de la inversión no puede considerarse como el elemento central para medir su desempeño. En este sentido, se propone un proceso de comprensión que supere la eficiencia económica y que pueda integrar otros conceptos como equidad, participación, calidad del servicio, responsabilidad, transparencia, calidad del lugar de trabajo, sostenibilidad, solidaridad y ética pública.

3.1.3.1 Tipología de empresas públicas en Colombia

El contexto normativo en Colombia define la empresa pública como aquella entidad creada por el Estado que tiene a su cargo actividades de gestión económica, industrial y comercial, y que en algunos casos pueden revestir la calidad de servicios públicos en sintonía con su estructura y su régimen jurídico específico. En otras palabras, la empresa pública es una organización jurídica estatal creada para prestar servicios públicos o producir bienes y comercializarlos, en cooperación o no con los particulares, bajo el régimen de derecho público o privado.

Tal como se analizará más adelante, las empresas públicas en Colombia fueron creadas para prestar servicios esenciales como, por ejemplo, suministro de agua potable, energía eléctrica, educación, transporte férreo y marítimo y el sistema bancario.

En Colombia con todo el surgimiento de las empresas públicas no estuvo precedido de una conceptualización acerca de sus características administrativas y jurídicas. Ello solo se logra a partir de 1968, con la consagración constitucional de los denominados establecimientos públicos, de las empresas industriales y comerciales de Estado y las sociedades de economía mixta. Esta consagración constitucional estuvo acompañada de la definición de los elementos que la configurarían y de la determinación del régimen administrativo y jurídico aplicable en cada caso.

Las reformas introducidas al ordenamiento jurídico en 1968, significaron el aprovechamiento de las experiencias de años anteriores y particularmente

desde la década de los años 50; por ello es importante hacer referencia a algunos antecedentes normativos como lo fue el acto legislativo de 1954 que incorporó en el texto constitucional, la experiencia de los establecimientos públicos y fijó sus perfiles constitucionales, al disponer que el legislador podrá crear establecimientos públicos, dotados de personería jurídica y autonomía, para la prestación de uno o más servicios, los cuales tendrán competencia para la ejecución de los actos necesarios al cumplimiento de su objeto y en sus actividades podrán abarcar todo el territorio nacional o parte de él.

Este desarrollo normativo es acogido por la Constitución Política de 1991, vigente en el país, donde se prevé una forma de descentralización administrativa denominada funcional o por servicios mediante la cual se crean tres tipos de entidades denominadas: (i) establecimientos públicos, (ii) empresas industriales y comerciales del Estado, y (iii) sociedades de economía mixta.

Los mencionados tipos de entes empresariales cuentan con las siguientes características establecidas en el marco legal colombiano:

- Poseen personería jurídica.
- Gozan de autonomía administrativa y pueden estar adscritas o vinculadas a una entidad del orden nacional o territorial, relación que implica un control de tutela por parte del nivel de gobierno.
- Poseen un patrimonio independiente conformado primordialmente por bienes y recursos públicos. lo que sugiere en la práctica autonomía financiera y presupuestal.

Los establecimientos públicos desarrollan básicamente funciones administrativas, pero también desarrollan actividades de otra índole como prestación de servicios públicos y actividades industriales y comerciales bajo la órbita del derecho público; además su patrimonio está conformado integralmente por bienes y recursos provenientes de manera exclusiva del Estado, sus servidores son empleados públicos, con vinculación laboral legal que les sugiere derechos de carrera administrativa.

Las *empresas industriales y comerciales* funcionan bajo las reglas del derecho privado, su patrimonio está constituido por bienes y recursos de la nación, desarrollan actividades comerciales e industriales semejantes a los particulares, en ejercicio de un monopolio o compitiendo con las empresas privadas similares, sus servidores son considerados trabajadores oficiales vinculados mediante contrato.

Las *sociedades de economía mixta* tienen el carácter de sociedades comerciales, generalmente anónimas y con participación mayoritaria del Estado en la composición de su capital accionario y se rigen por el estatuto privado correspondiente a la forma que adopten.

3.1.4 Estado empresarial en Colombia

Al inicio de la década de los noventa se presentan distintas transformaciones en la economía del país principalmente por el auge de las privatizaciones que se presentaron en el gobierno de César Gaviria durante el período 1990-1994. Esto terminó por afectar la prestación directa de servicios públicos por parte del Estado y a la vez su intervención directa en el fomento de actividades productivas propias de la empresa privada.

De acuerdo con Silva (2004), el sector empresarial colombiano sufrió diversas transformaciones entre 1974 y 2004; hechos concretos como la desaparición del Grupo Gran Colombiano representante de los más poderosos del sector financiero en medio de un escándalo de corrupción y del Grupo Cafetero financiado por décadas por el Fondo Nacional del Café y recursos parafiscales que por malas administraciones y en medio de la crisis internacional del grano lo llevaron a la iliquidez y a la venta de sus más insignes empresas el Banco Cafetero y la Corporación Concasa que fueron entregadas en su totalidad al Estado.

De igual forma otros grupos financieros como el Vallecaucano y el de Bogotá se fusionó y en últimas fueron adquiridos por el Grupo Sarmiento Angulo y el Grupo Bolívar, los que finalmente se consideran hoy día como los más poderosos del siglo XXI en Colombia.

Esta mencionada dinámica empresarial hizo parte, tanto del capital nacional como extranjero, resaltando que finalmente la tendencia ha sido los cambios de propiedad de las principales empresas nacionales tanto públicas como privadas.

Igualmente y dentro del contexto de internacionalización de la economía hizo auge el modelo de privatizaciones con el objetivo de asegurar la rentabilidad y eficiencia de empresas públicas consideradas como ineficientes y financieramente inviables. Particularmente en materia de servicios públicos se consideraban de mala calidad, baja cobertura y con una estructura de tarifas inequitativas que fomentaban el desperdicio. En este caso y como medida para reglamentar la prestación de este tipo de servicios fue expedida la Ley 142 de 1994, soportada en la regulación del derecho privado facilitó a los niveles de gobierno locales la constitución de empresas comerciales, comprometiéndolas en alcanzar mayores niveles de cobertura y altos índices de productividad.

Así las cosas y a pesar de la privatización, durante la década de los noventa las empresas públicas colombianas lograron mantenerse como columna vertebral de la estructura del Estado. En este sentido y para el caso de la prestación de servicios públicos ha sido generalizado el argumento de la conveniencia y necesidad de la prestación de los servicios públicos domiciliarios por parte del Estado mediante organismos que hacen parte de su estructura central o mediante empresas descentralizadas.

De acuerdo con Sarmiento (2000, citado por Afanador y Beltrán, 2007) el rol de productor y prestador de bienes y servicios por parte del Estado empresario se debe evaluar en razón de las economías de escala, en las cuales las empresas operan con costos marginales inferiores a los costos medios, además con que el precio es igual al coste marginal. De igual forma quienes toman una posición en defensa de las empresas públicas concluyen que la eficiencia económica no depende de la propiedad de las empresas, sino de la gestión empresarial.

De acuerdo con lo anterior, las empresas públicas son fundamentales para la generación de ahorro y utilidades que pueden ser empleados en gasto público e inversión, o como fuente de financiamiento para el presupuesto

nacional tal como ha venido ocurriendo en Colombia con Ecopetrol o Empresas Públicas de Medellín (EPM). Contrariamente para algunos autores la ola de privatizaciones ha traído como consecuencia el traslado del poder del monopolio del sector público al sector privado, presentándose situaciones de concentración de riqueza y manipulación del mercado a favor de grupos reducidos de capital; diversas situaciones se han presentado como las alianzas entre compradores y funcionarios públicos para ofertar las empresas por debajo del precio real para luego mostrarlas a la opinión pública como una operación en beneficio del Estado (Afanador y Beltrán, 2007).

Algunos ranking globales como el de la revista *Forbes* (2013) mostró que en dicho año dentro de las 2000 mayores empresas del mundo de las seis colombianas clasificadas la mitad son del sector público: Ecopetrol puesto 198, Interconexión Eléctrica ISA (1767) y la Empresa de Energía de Bogotá (1824). Lo anterior demuestra que a pesar de lo que se piensa las empresas públicas han demostrado mejores resultados financieros y posicionamiento en el mercado exterior que sus pares privadas.

En Colombia el ranking 2014 de las mejores 1000 empresas mostró que Ecopetrol (1), Empresas Públicas de Medellín (3) e ISA (17) se ubicaron en el top 20 con utilidades netas que se describen en la tabla 35.

Tabla 35. Ranking empresas públicas en Colombia

Posición	Razón social	Utilidades 2014 (Miles de millones)	Var. 14/13%	Utilidades 2013 (Miles de millones)
1	Ecopetrol	7.510.270	- 42.7%	13.106.502
3	EPM	1.783.322	9.7%	1.624.813
17	ISA	593.065	37.0%	433.048

Fuente: elaboración propia a partir de Revista *Portafolio* (2014)

La anterior situación refleja que el Estado como empresario en Colombia se ha vuelto viable y productivo en la última década, así lo

demuestran sus empresas y su aporte sostenido en los ingresos públicos y en el financiamiento del déficit fiscal central. En el período 2005-2015 las empresas públicas generaron el 45% de las rentas gubernamentales 20 puntos por encima que en el período 1995-2004 (Confis, 2014). Evidentemente antes que convertirse en una carga para el Estado el sector descentralizado y las empresas estatales han generado recursos adicionales al Presupuesto General de la Nación.

Así las cosas, se hace necesario resaltar que el sector empresarial público respondió al proceso de apertura por medio de mejores indicadores de competitividad e incluso mediante sus inversiones aportó a la consolidación y crecimiento de sectores transversales para la economía del país como el energético, las telecomunicaciones y el agrícola.

3.1.5 El Estado regulador

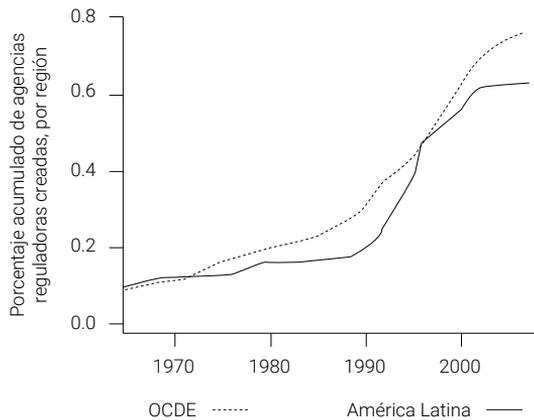
De acuerdo con Paramio (2008), el Estado regulador se puede describir como un Estado que no pretende ser empresario, sino regular las actividades empresariales, productivas y de servicios, para asegurar que el funcionamiento de los mercados responde a criterios de eficiencia y se adecua a las necesidades sociales. Históricamente el Estado regulador tuvo su génesis en Estados Unidos a finales del siglo XIX durante los gobiernos de Roosevelt. Aparece en esta perspectiva como una alternativa a la centralización administrativa de los Estados europeos –ya que quienes ponen en práctica la regulación son en muchos casos agencias administrativas independientes del gobierno propiamente dicho– y también al Estado empresario propio de los modelos de posguerra en Europa y América Latina.

En América Latina y Estados Unidos algunos programas neoliberales planearon desregular la economía, viendo en la regulación un obstáculo para el libre mercado, pero tras años iniciales impulsando dicha iniciativa el resultado mostró que contradictoriamente la regulación volvió a crecer, y paralelamente se convirtió en un rasgo característico del capitalismo europeo, comenzando por el Reino Unido de Margaret Thatcher, donde las privatizaciones conllevaron casi automáticamente a la creación de organismos reguladores (Braithwaite, 2008).

La continua dinámica de organismos reguladores, de manera específica en sectores como la energía y las telecomunicaciones, ha llevado a hablar de capitalismo regulado o de Estado regulador. Es evidente, sin embargo, que la regulación ha avanzado mucho más en el área económica que en el área social –educación, sanidad, protección social–, quizá porque en Europa estos sectores permanecen mayoritariamente en el sector público (Paramio, 2008).

El mencionado auge se puede observar en la gráfica 2 donde se pone en evidencia que en América Latina y la OCDE se registra la creación de agencias reguladoras en 15 sectores y 48 países entre 1966 y 2007.

Gráfica 2. Agencias reguladoras por regiones OCDE y América Latina



Fuente: Jordana, *et al.* (2011) tomado de Paramio (2008)

Para autores como Jordana y Levi-Faur (2004) la regulación es la respuesta del Estado a la desconfianza creciente de los ciudadanos hacia los gobiernos y las empresas. Particularmente en un escenario mediado por las privatizaciones el objetivo es garantizar que los sectores privatizados estarán al servicio de las necesidades de los ciudadanos, como alternativa a su gestión directa por un Estado empresario. De otro lado, Paramio (2008) concluye que la regulación también puede asegurar la eficiencia de los mercados, haciéndolos más competitivos.

Morgan (2014) plantea que la desregulación ni la búsqueda de la eficiencia de los mercados implican un “retiro” o “vaciamiento” del Estado, sino más bien una reconfiguración de su papel. En este sentido, explica que en el ámbito de la gobernanza regulatoria, el poder del Estado se despliega tanto con el propósito de constituir mercados como para oponerse a la expansión de dichos mercados.

Para Lechner (1998) la concepción del Estado regulador da cuenta de la necesaria inserción institucional del mercado, pero ignora el papel más importante del Estado en la producción y reproducción de la sociedad por ella misma. En este orden de ideas, concluye que si se implementan alianzas entre el sector público y privado su puesta en práctica puede estar regulada y auditada por organismos independientes del ejecutivo, pero responsables ante el legislativo, que garanticen la transparencia y la eficiencia.

3.1.6 Nueva gestión pública

En el contexto de la competitividad del sector público donde el referente es el mercado, la regulación y la competencia, el modelo de la nueva gestión pública (NGP) emerge como un nuevo tipo de racionalidad orientada a la eficiencia del Estado (Feffer, 2000). Esta visión supone entonces superar el burocratismo definido como el causante de los problemas de ineficiencia de la gestión pública; la comparación entre el modelo burocrático y los supuestos del llamado “new public management” se observan en la tabla 36.

La nueva gestión pública, de acuerdo con Hood (1991), es una sinergia entre el nuevo institucionalismo y la gerencia profesional. Lapsley y Oldfield (2001,) indican que frente a la teoría de la elección racional, donde se asume que las decisiones colectivas son meros agregados de los intereses individuales, el nuevo institucionalismo considera que las instituciones públicas son relevantes para entender y explicar las interacciones entre los individuos, pues están dotadas de una lógica propia que condiciona las preferencias individuales (García, 2007).

De acuerdo con el autor, dentro de la amplia variedad de enfoques o teorías económicas sobre las que se construye el nuevo institucionalismo, destaca

su formación a partir de las ideas de la teoría de la elección pública y la de los costes de transacción. Escuelas de pensamiento que persiguen reformas administrativas mediante ideas como la competencia, elección, transparencia y control.

Tabla 36. Modelo burocrático vs. Modelo NGP

Burocratismo	Nueva gestión pública
El ciudadano es irrelevante	El ciudadano cliente es el eje de la acción pública
El Estado en un fin en sí mismo	El Estado es un medio para alcanzar fines sociales y colectivos
No hay una preocupación prioritaria por lo social	La prioridad es la inversión social
El gasto público no tiene límite ni alcances orientados hacia lograr la productividad	El gasto público es limitado y su orientación es perseguir la productividad
El despilfarro y malgasto de recursos hace parte de la cultura organizacional	La estructura administrativa persigue la austeridad y racionalización de recursos

Fuente: Adaptado de Chica (2011)

La teoría de la elección pública puede definirse como el estudio económico de las decisiones que se adoptan al margen del mercado o sencillamente, como la aplicación de la economía a la ciencia política. Sus propuestas giran en torno a los problemas que la burocracia administrativa plantea en la obtención de la eficiencia en la actuación pública, criticando implacablemente el monopolio estatal bajo el que actúan (Downs, 1967, p. 257). Sus hipótesis, aunque basadas en la necesidad de contratar servicios en el exterior para incrementar la eficacia y evitar las ineficiencias de la burocracia, consideran que no se alcanzan por la simple conversión de lo público en privado mientras se mantiene el régimen de monopolio, sino en la introducción de mecanismos de mercado, independientemente de si la producción es de titularidad pública o privada (Buchanan, 1954, p. 334, citado por García, 2007).

En la teoría de los costes de producción la competencia es vista como el mejor medio para la resolución de los problemas burocráticos. Asumiendo que el monopolio público puede ser remplazado por la gestión de los servicios mediante contratos puntuales en mercados atomizados donde compradores y vendedores poseen una completa información (García, 2007).

Para otros autores como Holloway (2002) el modelo de NGP es consecuencia de la crisis del Estado del bienestar, entendida como crisis de la hacienda pública y de una reconfiguración o evolución del modelo weberiano, el que con el paso del tiempo, dejó de responder a las demandas sugeridas por un entorno turbulento y por economías desarrolladas para adecuarse en mayor medida a intereses de tipo empresarial. En este escenario, tal como se ha venido mencionando, la función del Estado adquiere protagonismo no como productor de bienes y servicios, sino como formulador de un marco regulatorio que garantice el desarrollo económico y la creación de valor público para el ciudadano.

Barzelay (2003) plantea que el término nueva gestión pública expresa la idea de un caudal acumulado de decisiones sobre políticas públicas que se han seguido en las últimas décadas y que ha redundado en un giro sustancial en el ejercicio del gobierno y la gestión del “sector estatal” en casos concretos como son el Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia, Escandinavia y América del Norte.

En el plano práctico la NGP plantea diversos instrumentos con los que busca conseguir mayor rentabilidad en el desempeño de las empresas públicas como el direccionamiento estratégico, gobierno corporativo, la gestión orientada a resultados, el control sustentado en indicadores de gestión, la innovación y el conocimiento, la creación de nuevos mercados internos y externos, entre otros. Esto permite evidenciar profundos cambios en la gerencia de las organizaciones públicas.

Acorde con estos principios, las reformas encaradas por los países de la OCDE han puesto el acento en (...) “organizar el gobierno en grupos de agencias y departamentos (...); en la adopción de tomas de decisiones estratégicas y orientadas a la obtención de resultados, utilizar objetivos de *output*, indicadores

de rendimiento, pagos en relación con los resultados y medidas de mejora de la calidad; en recortar los gastos (...); en una mayor flexibilidad; en una mejora de la eficiencia en la prestación de servicios públicos; en la promoción de la competencia en el ámbito y entre organizaciones del sector público” (Suleiman, 2000, citado por López, 2001).

Esta realidad ha sugerido estructurales replanteamientos en la función pública. Su rol ahora es el de lograr adaptarse e interrelacionarse de manera sistémica con los actores sociales y económicos en condiciones de globalización y libre mercado, con un ejercicio de regulación limitado y sujeto a control por parte del ciudadano en función de la utilidad individual percibida de su actividad por cada uno de ellos.

De acuerdo con Barberá (2009), debido al cambio de escenario las citadas corrientes que combinan “Estado, mercado y sociedad” hacen resurgir la preocupación por la ética pública y por los valores de empleados y directivos públicos. La nueva cultura que se preconizaba como requisito imprescindible para llevar a cabo el proceso de renovación enfatizando los costes, los resultados, la hegemonía del cliente y la calidad en los productos, cede terreno ante la preocupación por los valores de lealtad y probidad del servicio público.

En ese orden de ideas, se postula una reforma hacia adentro del Estado que redunde en una estructura más ágil y aligerada, con mayor transparencia en la gestión pública, lo que supone un estilo de administración y organización “posburocrático”, basado en la autorregulación, la creatividad y la responsabilidad de los agentes. Las transformaciones se dirigen, sobre todo, a cambiar el esquema de incentivos y condicionalidades que operan como plataforma de actuación de funcionarios y políticos (Ramírez, 2009). En este sentido, las fuentes teóricas que configuran la nueva gerencia se encuentran principalmente en la teoría del public choice, en el gerencialismo clásico y en la escuela de la economía de la organización. Todas ellas tienen en común la crítica a las instituciones y al modelo burocrático de administración (Barberá, 2009).

De acuerdo con este último autor, las mencionadas teorías parten de la concepción de que los empleados públicos son personas que hacen parte de

una equivocada estructura (Niskanen, 1971), así como de que los organismos públicos recompensan un tipo de comportamiento diferente del valorado en otras organizaciones. En efecto, la ausencia de incentivos directos que premien la eficiencia (ni los ingresos principales de estas organizaciones provienen de la venta de un *output* a un determinado precio/unidad, ni sus empleados participan en el beneficio obtenido por la entidad) impulsa a los burócratas a perseguir la maximización de la fuente de sus incentivos (poder, promociones, estabilidad) y por otro lado, a adaptarse al rendimiento medio esperado por su patrocinador (los políticos). Como los políticos no poseen información suficiente sobre los procesos de producción, se avienen a ese rendimiento estándar mientras sus expectativas sean satisfechas (Barberá, 2009).

Lo anterior evidencia que desde el talento humano el objetivo por lograr es la reconstrucción de la capacidad estatal como condición esencial para que los países y las organizaciones enfrenten en forma más exitosa los problemas de la redemocratización, del desarrollo económico y la competitividad. En este contexto, la NGP es un aspecto fundamental para mejorar la capacidad de gestión del Estado. En suma se recoge el ya popular adagio, “el Estado no puede ser una empresa, pero sí puede tornarse más empresarial”, vale decir que puede ser más ágil y flexible ante los continuos cambios del entorno que afectan a todas las organizaciones.

Para describir esta situación donde los criterios empresariales tienden a permear el campo de lo público se presentan distintos casos de reformas gerenciales adoptados por países de la OCDE.

Tabla 37. Reformas de nueva gestión pública en países de la OCDE

País	Estructura del sector público	Inicio de la reforma	Evolución de la reforma	Énfasis de la reforma	Tendencias
Australia	Muy centralizada y con escasa importancia del nivel local.	Reformas de <i>management</i> desde 1980.	A nivel de la Federación y de los Estados. Énfasis en la modernización de las estructuras internas.	Aumento de la eficiencia a mediante la descentralización y delegación. Reducción de tareas. Mayor espacio de gestión.	Refuerzo de las estructuras competitivas y externalización de servicios. Rechazo a flexibilizar el derecho administrativo.

País	Estructura del sector público	Inicio de la reforma	Evolución de la reforma	Énfasis de la reforma	Tendencias
Alemania	Muy descentralizada y con administración local.	“Nuevo modelo de dirección” desde 1991, como parte de una amplia reforma estructural y de gestión.	Pragmática. Inició a nivel de los municipios. Desde 1995 a nivel central. Énfasis en la modernización de estructuras internas.	Sistema de auditoría y contabilidad. Contratos. Descentralización. Orientación hacia resultados y producto.	Refuerzo de las estructuras competitivas mediante la introducción de nuevas relaciones ciudadanas y de mercado.
Inglaterra	Muy centralizada, sin derecho a autoadministración de las comunas.	“Thatcherismo” (1979-1985). “Next steps model” desde 1988, en el sentido del managerialismo neotayloriano.	Radical. Top-down (impulsada por el gobierno central hasta el nivel local.	Privatización. Formación de agencias. Estructuras de mercado. Modernización de estructuras internas.	Optimización de la generación de servicios privados y públicos. Orientación hacia la eficiencia. Gestión de calidad.
Nueva Zelanda	Muy centralizada, las tareas locales son determinadas por el gobierno central.	New public management desde 1984.	Radical. Iniciada a nivel central y después aplicada a los municipios.	Privatización radical y externalización de servicios. Elementos de mercado. Técnicas de gestión y de controlling.	Orientación hacia una estrategia global para la política y la administración.
Holanda	Estado unitario descentralizado, con gran importancia de la autonomía local.	“Modelo de Tilburg”. Gestión por contrato desde 1984.	Moderada y gradual. Tanto a nivel central como a nivel local.	Delegación y descentralización de tareas estatales. Instrumentos de management. Desarrollo de RR.HH. y organizacional.	Aumento de la eficiencia y eficacia a nivel de los ministerios centrales. Orientación estratégica de la política.
Austria	Estructura federalista y descentralizada con fuertes derechos de intervención del gobierno central	Ninguna concepción propia, influenciada por los países vecinos (desde 1990).	Pragmatismo. Evoluciones independientes a nivel local y central.	Crítica de tareas estatales. Instrumentos de management. Gestión de personal.	Regulación de servicios y sus impactos a nivel de los ministerios. Cambio cultural hacia una mayor autonomía y autorregulación.
Suiza	Estructura descentralizada y federal con autoadministración local.	Gestión pública orientada a resultados desde 1993.	Pragmatismo. Desde los municipios hasta los cantones.	Modernización de estructuras internas. Auditoría. Orientación al cliente y resultados.	Gestión por contrato, cooperación. Orientación estratégica de política y administración.
Finlandia, Noruega y Suecia	Estructuras administrativas centralizadas con autoadministración local garantizada por la Constitución.	“Free Commune Experiment” desde 1984.	Pragmatismo Desde los municipios hacia el gobierno central	Modernización de las estructuras internas. Gestión por objetivos-resultados. Desarrollo organizacional. Formación de agencias.	Orientación limitada hacia el mercado. Orientación estratégica.

País	Estructura del sector público	Inicio de la reforma	Evolución de la reforma	Énfasis de la reforma	Tendencias
Estados Unidos	Gobierno federal centralizado, con estados autónomos; con municipios.	“Reinventing government” desde 1993.	No muy orientada a la implementación. Iniciada por el gobierno central.	Modernización de las estructuras internas. “Empresarismo”. Privatización y competencia. Orientación al cliente.	Orientación y resultados al cliente. Privatización y reducción de personal.

Fuente: Tomado de Thom, N. y Ritz, A. (2000, citados por Friedmann, 2003)

Es evidente entonces que la mayoría de dichas reformas realizadas en los países de la OCDE como expresión del New Public Management tiene sus bases en el managerialism (gerencialismo) y el public choice. En términos generales, los documentos de la OCDE rescatan estos principios, aunque cuestionan la “versión restringida” del New Public Management, asentada sobre tres valores básicos (la trilogía, economía, eficacia y eficiencia) y con énfasis en la gerencia de contratos, la introducción de mecanismos de mercado en el sector público y la vinculación del pago con el desempeño.

En los lineamientos y directrices aportados por esta organización se distinguen un conjunto de rasgos clave en las reformas de la gerencia pública orientados a: a) devolver autoridad, otorgar flexibilidad; b) asegurar el desempeño, el control y la responsabilidad; c) desarrollar la competencia y la elección; d) proveer servicios adecuados y amigables a los ciudadanos; e) mejorar la gerencia de los recursos humanos; f) explotar la tecnología de la información; g) mejorar la calidad de la regulación; h) fortalecer las funciones de gobierno en el centro (OCDE, 1995, citada por López, 2001).

Esta nueva dinámica de cambios propiciada por la sociedad del conocimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico en la que se desenvuelve el Estado y sus empresas, implican novedosas formas de gestión que pueden resumirse de la siguiente manera (Friedman, 2003):

- **Gestión catalizadora:** mejor llevar el timón que remar.

- **Gestión con la comunidad:** mejor facultar que servir directamente-promover la participación de la comunidad en los asuntos públicos.
- **Gestión competitiva:** inyectar competitividad en la prestación de servicios. Gestión inspirada en objetivos: La transformación de las organizaciones regidas por reglas.
- **Gestión dirigida a los resultados:** financiar el producto, no los datos.
- **Gestión inspirada en el cliente:** satisfacer las necesidades del cliente, no las de la burocracia.
- **Gestión de corte empresarial:** ganar en lugar de gastar.
- **Gestión previsor:** prevenir los problemas en lugar de administrar soluciones (gestionar con previsión: anticipar el futuro).
- **Gestión descentralizada:** de la jerarquía a la participación y el trabajo en equipo.
- **Gestión orientada al mercado:** anticiparse a las necesidades del ciudadano.

Para López (2001) el énfasis puesto por la NGP en la incorporación de las herramientas de gestión empresarial tiene su justificación central en la necesidad de recrear en el ámbito público condiciones similares a las del funcionamiento de los mercados. La mayor parte de las tecnologías sugeridas aparecen como respuestas creadas y desarrolladas por el sector privado frente a las exigencias del mercado y obedecen a preocupaciones como la tasa de rentabilidad, la obtención de resultados, los costos, las inversiones, el grado de competitividad, la orientación al cliente y la preocupación por la eficiencia, en tanto criterios que empresarios y gerentes deben constantemente promover y desarrollar para asegurar la adaptación de sus organizaciones a los entornos cada vez más competitivos.

En esta dirección, un examen a los nuevos modelos de gestión pública sugiere, por ejemplo, que la orientación a resultados se está convirtiendo en una cuestión de estrategia de común uso (Mayne y Zapico-Goaei, 1997). En este sentido, el control al rendimiento resulta fundamental para esta tendencia, especialmente para las empresas en crisis que están atravesando por programas de ajuste estructural. En particular, se ha venido prestando especial atención a organizaciones no rentables que requieren continuamente los subsidios del gobierno para sobrevivir y que por lo tanto terminan por convertirse en una carga significativa sobre los presupuestos nacionales y un drenaje continuo de recursos escasos (Banco Mundial, 1995). Lo anterior no quiere decir que exista una antinomia entre gerencialismo y predominio de las normas y procedimientos en nichos exclusivos de la autoridad estatal. Por el contrario, es preciso combinar estas lógicas, para esto se debe definir bien el espacio de cada una de ellas. En el caso de la lógica gerencial, ella es fundamental en la organización interna de las agencias públicas –marcadas por el “burocratismo”– en la relación entre ellas, y sobre todo, en la prestación de los servicios públicos.

Con el control a posteriori de los resultados, en primer lugar, la premisa orientadora es la confianza limitada y no la desconfianza total en relación a los funcionarios públicos. La administración, basada en el control a posteriori de los resultados, también obliga a la organización a definir claramente sus objetivos, analizados en sus aspectos sustanciales y no como procesos administrativos. De este modo, la evaluación de la burocracia se hace predominantemente mediante el cumplimiento o no de metas, y no a partir del respeto a reglas que en muchas ocasiones son autorreferidas (CLAD, 1998).

En la tabla 38 se describen las principales características de la NGP desde el punto de vista organizacional.

Tabla 38. Descriptores de la NGP

Énfasis	Componente NGP	Descripción	Justificación
Gerencialismo	Profesionalización de gerentes en el sector público.	Visibilidad, control discrecional, nombramiento por méritos y capacidad.	La rendición de cuentas requiere la asignación clara de las responsabilidades para la acción y no la difusión de poder.
Gerencialismo	Estándares explícitos de medición y control.	Definición de objetivos, metas, indicadores de éxito, preferiblemente expresados en términos cuantitativos.	La rendición de cuentas requiere establecimiento claro de metas.
Gerencialismo	Presupuestos integrales y orientados a la gestión del conocimiento.	Hacer presupuestos transparentes y orientados a resultados.	En los presupuestos se debe tener en cuenta la inversión en capital humano que redunde en la efectividad de las organizaciones.
Gerencialismo	Mayor énfasis en los controles de salida.	Implementación de sistemas de incentivos y compensaciones que estimulen rendimientos superiores.	En necesario hacer hincapié en los resultados más allá de los procedimientos.
Gerencialismo	Énfasis en la disciplina y aprovechamiento de recursos.	Reducir costos directos aumentar la contratación de personal con conocimiento de frontera.	Hacer más con menos.

Énfasis	Componente NGP	Descripción	Justificación
Gerencialismo	Nuevas formas de gobernanza corporativa.	Modificar el modelo estático de junta directiva; implementar un modelo de poder abierto y dinámico.	Empoderamiento de la gestión lo cual reduce entre otros la presión de los sindicatos.
Gerencialismo	Cambiar a un modelo de gestión de unidades desagregadas.	Romper el modelo monolítico burocrático por unidades corporativas descentralizadas capaces de tomar decisiones.	Crear unidades de operación multidisciplinares orientados a proyectos.
Gerencialismo	Descentralizar la autoridad del gerente.	Reemplazar las jerarquías tradicionales por estructuras más planas orientadas a proyectos y resultados.	Se requieren estructuras más flexibles que respondan de manera más rápida a las necesidades de los usuarios.
Gerencialismo	Alinear el desarrollo organizacional con el aprendizaje para propiciar un cambio cultural.	Implementar procesos de direccionamiento estratégico que permitan procesos multidimensionales de gestión de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba.	Se requiere excelencia y sentido de pertenencia en la gerencia de organizaciones públicas.
Gerencialismo, mercado y competitividad	Relación comprador-proveedor.	Dejar clara la separación entre cobrar por un servicio y prestar un servicio.	Generar mayor eficiencia mediante la aplicación de contratos de tercerización o franquicia.

Énfasis	Componente NGP	Descripción	Justificación
Mercado y competitividad	Cambiar a modelos de mayor competencia en el sector público.	Modificar los procesos de contratación pública para estimular la competencia.	La competencia como clave para elevar el nivel de respuesta al usuario, ahorrar costos y generar eficiencia.
Mercado y competitividad	Tensiones con el sector privado por estilos de gestión.	Alejarse del estilo burocrático del sector público e implementar mejores estrategias de capital relacional.	Se requiere utilizar herramientas de gerencia en el sector estatal.
Mercado y competitividad	Relacionarse con el usuario con énfasis en calidad.	Hacer que los bienes y servicios sean más sensibles a las necesidades de los usuarios.	Es necesario escuchar al usuario y rendir cuentas de manera permanente.
Mercado y competitividad	Modificar las relaciones con el empleado.	Estructurar plantas de personal más flexibles y dinámicas.	Mejorar la productividad del empleado y la competitividad del salario.

Fuente: Adaptado de Larbi (1999)

3.2 Conclusiones

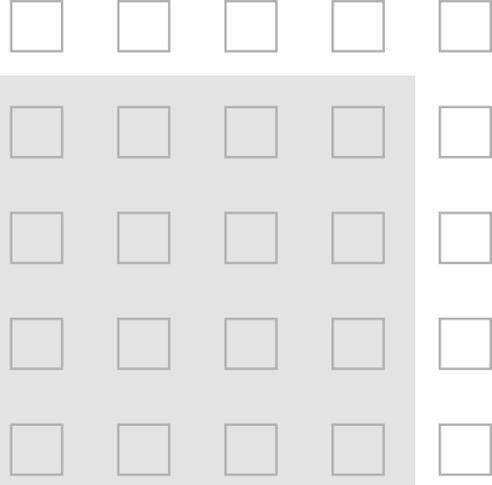
En esta parte del marco teórico se revisó el avance de un Estado bienestar a un Estado empresario lo que conllevó el ajuste de la gestión de las empresas estatales hacia el paradigma de la competitividad pública.

Dicho enfoque impactó la forma de gerenciar lo estatal, de manera específica cuando el ciudadano se convierte en el centro de la acción pública y se da prioridad a la inversión social mediante la distribución de los beneficios generados por las empresas públicas. Se demuestra que esta racionalidad gerencial le ha reportado exitosos resultados en países de Europa, Asia y América.

En el caso de Colombia la aplicación de los principios y modelos basados en la nueva gestión pública (NGP) le ha permitido a la Empresa de Licores de Cundinamarca convertirse en una empresa industrial y comercial del Estado con los recursos y capacidades necesarios para hacer frente al cambio de modelo estatal introducido en la Constitución Política de 1991.

En el anterior capítulo se abordó el aporte del management a la gestión estatal de manera que en esta parte de la investigación se concreta la sinergia público-privada para la consolidación de una empresa licorera capaz de adaptarse al enfoque de economía de mercado y competitividad.

TERCERA PARTE
METODOLOGÍA



Capítulo 4

Método cualitativo y cuantitativo

Cada uno de los instrumentos cualitativos y cuantitativos que a continuación se describen permitirán testear cada una de las seis (6) hipótesis específicas planteadas en la presente investigación.

4.1 Historiografía empresarial

De acuerdo con Zuluaga (2012), la historiografía sectorial o empresarial es definida como la producción sobre procesos y fenómenos empresariales ocurridos en el tiempo y el espacio, según determinados paradigmas o enfoques teóricos. La historiografía empresarial es el conocimiento determinado por una realidad social concreta. Este tipo de investigación pretende explicar y comprender el funcionamiento empresarial en determinada sociedad, generando una serie de hipótesis y tesis que traten de dar cuenta, de manera plausible, de su dinámica histórico-económica. Se subraya así la diferenciación epistemológica, conceptual y analítica entre el discurso científico, el conocimiento producido por un sujeto y los procesos empresariales que tienen lugar efectivamente en el mundo social (el objeto de conocimiento) (Zuluaga, 2012).

Cabe señalar que los estudios de historia empresarial en Colombia se han emprendido “en condiciones de mínima institucionalización: sin asociaciones profesionales de historia económica, con ausencia de revistas especializadas, sin programas doctorales para formar investigadores profesionales, con una mínima vinculación académica internacional de la business history” (Dávila, 2002).

El abordaje del discurrir histórico de las empresas y los empresarios comienza por el mismo papel que se les ha asignado en el desarrollo económico de las sociedades en las que han estado inmersos. Mientras por un lado se les ha hecho con argumentos no claramente sustentados, por el otro, la misma naturaleza de su actividad ha hecho más compleja su aproximación desde la teoría y los fundamentos epistemológicos (Dávila, 1986).

Las críticas señaladas por la falta de rigurosidad en el estudio sobre el empresariado colombiano y sus implicaciones sociales, presionaron la aparición de investigadores y académicos, quienes de manera sistemática

y minuciosa sugieren otros caminos para abordar la complejidad de este fenómeno (Safford, 1965; Dávila, 1986).

De otro lado y desde la teoría de la organización y el entorno se ha intentado explicar el comportamiento, surgimiento, desarrollo y desaparición de las organizaciones. Sus antecedentes se encuentran en la escuela clásica de la administración. Su núcleo central gira alrededor de que la organización hace parte del entorno social constituido por individuos racionales que poseen motivaciones. Se trabaja desde la perspectiva racional, del entorno, y del proceso social. En la perspectiva racional el comportamiento de las organizaciones es analizado a partir de la toma de decisiones individuales. En cuanto al entorno, se tiene en cuenta el efecto que ejercen los factores externos sobre la organización. En lo referente al proceso social las organizaciones son estudiadas mediante el análisis de la interacción social.

Los enfoques de contingencia y de ecología de las poblaciones hacen parte de la teoría de la organización. La teoría de la contingencia tiene como objetivo explicar el funcionamiento de las empresas a partir de su estructura, tamaño y entorno; se centra en el supuesto de que el comportamiento de las organizaciones y su estructura dependen de ciertos factores llamados factores de contingencia (estrategia, entorno, tecnología y tamaño de la empresa). La unidad de análisis es la organización.

El enfoque de la contingencia se nutre de la teoría general de sistemas para comprender y explicar cómo una organización se estructura ante determinadas situaciones. Es una teoría de cambio adaptativo producido por las organizaciones. Puede ser vista como una teoría funcionalista que explica cómo el ajuste entre la organización y el ambiente es alcanzado mediante la adaptación de esta en forma individual. El factor clave es la adaptación; por ello, esta teoría argumenta que las organizaciones individuales se adaptan racionalmente al ambiente. En este sentido, se entiende que existe una adaptación racional de la estructura organizacional por cambios situacionales (de contingencia), y que estas se adaptan al ambiente.

A su vez, el enfoque de la ecología de las poblaciones explica el surgimiento, crecimiento y muerte de las organizaciones a partir de su entorno. Su unidad

de análisis es la población de organizaciones (sector, subsector, grupo estratégico, etc.). Recibe *input* del enfoque de contingencia y da *input* a la teoría evolucionista.

En términos generales dentro de los pocos estudios que se encuentran sobre historiografía de empresas en Colombia se identifican los estudios basados en los aportes de Chandler sobre estrategia, estructura y jerarquías gerenciales. En este sentido, se fundamentan las investigaciones en diversos sectores realizadas por Ogliastri, quien enfatiza la relación entre políticas económicas gubernamentales y la estrategia de la empresa. De igual forma, Dávila analiza las estrategias, estructuras organizativas, procesos de gestión y relaciones interinstitucionales en las líneas de tiempo empresarial.

Para el caso de los estudios historiográficos sobre el empresariado de la industria de licores, se evidencian esfuerzos aislados que tratan de abordar cuestiones de los ámbitos económico, político o social. Así, las temáticas de lo empresarial son abordadas de modo tangencial, su estudio es subsumido dentro de dimensiones más generales, y los enfoques empleados no permiten resaltar con claridad la dimensión empresarial. Por lo tanto, una historiografía empresarial en el sentido fuerte del concepto, como es concebida y desarrollada en otros campos intelectuales, en términos de desarrollo relativamente profesionalizado y especializado, aislado y autónomo del ámbito o la esfera de lo empresarial, no tiene una fuerte presencia en los estudios sobre las empresas públicas licoreras en Colombia. A este respecto, alguien podría advertir esta situación como un defecto dentro de la historiografía sectorial; sin embargo se sugiere que este traslape, si es bien aprovechado y desarrollado de manera ingeniosa, puede ser un escenario propicio para el avance historiográfico del sector (Zuluaga, 2012).

La presente investigación presenta un análisis historiográfico de la Empresa de Licores de Cundinamarca (ELC) en el período transcurrido desde 1991 hasta el año 2015. Teniendo en cuenta que el objetivo final es analizar los factores de gestión que han propiciado la competitividad de la empresa, el análisis se centra en las siguientes variables: producción, ventas, ingresos, mercadeo y publicidad, responsabilidad social empresarial, innovación, calidad y talento humano.

En este sentido, este instrumento de carácter cualitativo permitirá validar las hipótesis 1, 2 y 3.

4.2 Análisis de caso

El segundo componente del análisis cualitativo se centra en el análisis de caso el cual se considera un método de investigación caracterizado por un abordaje sistémico del contexto problemático y de los factores internos que afectan o describen a una organización.

En este sentido el estudio de casos puede incluir tanto estudios de un solo caso como de múltiples casos (según sea una o varias las unidades de análisis) pero su propósito fundamental es comprender la particularidad de este, en el intento de conocer cómo funcionan todas las partes que los componen y las relaciones entre ellas para formar un todo (Muñoz y Serván, 2001).

De acuerdo con Yin (1989), el estudio de casos persigue tres tipos de objetivos:

- **Exploratorio:** cuyos resultados pueden ser usados como base para formular preguntas de investigación.
- **Descriptivo:** intenta describir lo que sucede en un caso particular.
- **Explicativo:** facilita la interpretación.

El método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación y su mayor fortaleza radica en que por medio del mismo se mide y registra la conducta de las organizaciones involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos solo se centran en información verbal obtenida mediante encuestas por cuestionarios (Yin, 1989).

De manera similar, Chetty (1996, citado por Martínez, 2006) indica que tradicionalmente el estudio de caso fue considerado apropiado solo para las investigaciones exploratorias. Sin embargo, algunos de los mejores y más famosos estudios de caso han sido tanto descriptivos (Whyte's 'Street Corner

Society, 1943) como explicativos. En este contexto, Eisenhardt (1989) ha identificado otros usos de este método en la descripción (Kidder, 1982), en el ejercicio de constatar la teoría (Pinfield, 1986; Anderson, 1983) y en la generación de teoría (Gersick, 1988; Harris y Sutton, 1986).

Así las cosas, la presente investigación propone un estudio de casos de la industria y de empresas licoreras internacionales, esto con el fin de identificar prácticas y modelos de gestión exitosos que puedan ser útiles para comprender de manera holística y sistémica los factores determinantes de la competitividad para este tipo de organizaciones tanto en el sector público como en el sector privado.

De igual forma, se abordará un análisis específico al caso de la industria de licores en Colombia y de manera particular, a la Fábrica de Licores de Antioquia (FLA), la Industria de Licores de Caldas (ILC) y la Industria de Licores del Valle (ILV). Este componente metodológico permitirá identificar las estrategias que han permitido a estas empresas posicionarse en el mercado y describir sus principales problemas, que afectan su competitividad.

Finalmente el estudio de caso se concentra de manera detallada en la Empresa de Licores de Cundinamarca analizando los factores internos y externos que desde la gestión se consideran relevantes para comprender su posición competitiva en la industria.

La información analizada mediante este instrumento de investigación permitirá testear la hipótesis 4 planteada en la presente tesis doctoral.

4.3 Encuesta de gestión

El tercer instrumento cualitativo consiste en la realización de una encuesta de gestión que tuvo como objetivo obtener las opiniones de expertos y personal directivo de la Empresa de Licores de Cundinamarca, respecto a distintas variables internas y externas que se consideran fundamentales para el análisis de la posición competitiva de la ELC.

De acuerdo con Sampieri (2014), este tipo de herramienta cualitativa busca por medio de preguntas y respuestas lograr una comunicación y construcción conjunta de significados respecto a un tema. Para este caso se preparó una encuesta estructurada que permitió introducir 12 preguntas específicas respecto a la competitividad y gestión de la ELC organizadas en las siguientes categorías de análisis competitivo: entorno, innovación, marketing, talento humano y responsabilidad social empresarial.

En total se aplicaron nueve (9) encuestas dirigidas a las personas encargadas de las siguientes áreas de la organización: oficina de gestión contractual, subgerencias técnica, comercial, administrativa, de planeación, financiera, de talento humano, general y gerencia general.

Los resultados de la aplicación de la encuesta se presentan en el capítulo de resultados de investigación y permitirá validar la hipótesis 5.

4.4 Modelo econométrico de ingreso real de la ELC

Para explicar el comportamiento de los ingresos reales de la licorera de Cundinamarca, se ha puesto a prueba un modelo de mínimos cuadrados ordinarios (MCO) en términos de logaritmos, para medir la elasticidad e interpretar los signos y hacer una lectura mediante sus resultados.

El modelo es modesto dadas sus características, teniendo en cuenta que la empresa no cuenta con una serie abundante de datos y sobre otras variables que pueden ser determinantes para explicarlo de manera más robusta e igualmente es necesario señalar que en Colombia no hay todavía una tradición en recolección, sistematización y organización de datos en las empresas y esto dificulta enormemente obtener dicha información y por consiguiente la modelización de tipo econométrico de series temporales.

No obstante, a pesar de las dificultades señaladas, se ha querido realizar este ejercicio para complementar el análisis general de la Empresa Licorera de Cundinamarca como organización, ya que la investigación sobrepasa el simple ejercicio econométrico. Este instrumento de carácter cuantitativo permitirá validar la hipótesis 6.

Especificación del modelo

Para la realización de este ejercicio, los ingresos reales están en función del ingreso real rezagado un período, precio unitario y de las importaciones de licores, dado que son las únicas variables a las que se les pudo encontrar información confiable después de 1991 y que se consideran relevantes. Los datos sobre otras licoreras departamentales, así como la demanda por municipios de Cundinamarca fue imposible conseguir información e igualmente sobre contrabando y licores adulterados que hacen su tránsito en el mercado, estos datos pueden tener alguna relevancia, pero sus estadísticas no son fáciles de obtener ni garantizan confianza.

El mercado de licores en Colombia ofrece una gran miscelánea, pues lo constituyen la producción de licores departamentales legalmente constituidos por intermedio de sus licoreras, importaciones legales, contrabando y la fabricación ilegal por medio de pequeñas empresas piratas usando alcohol legalmente comercializable ante la falta de control de este, fuera de la producción artesanal realizada en las zonas rurales por campesinos que lo extraen de la caña panelera y lo comercializan.

Toda esta amalgama de situaciones señalada hace muy complejo el análisis y la construcción de un modelo, así que sus resultados aunque modestos hacen parte del trabajo al que se debe incursionar y seguir la veta investigativa.

Función inicial

Ingreso real = f (Ingreso real rezagado un período, precio unitario, importación total).

Ingreso real, son los ingresos reales valorados en miles de millones de pesos de 2008. Es lo que percibe la empresa por concepto de ventas de aguardiente y constituye la variable dependiente que se quiere explicar dentro del modelo.

Precio unitario, es el precio unitario en pesos de la botella de 750 cc, valorados a precios constantes de 2008.

Importación total, son las importaciones totales de licores medidos en millones de botellas de 750 cc (vinos, whisky, *cognac* y aperitivos).

Dummy1, variable dicotómica, recoge cambios y toma los valores de uno (1) hasta 1999q1 y cero (0) a partir de este año, o sea, hasta 2015q4.

Dummy2, variable dicotómica, recoge el cambio y toma los valores de uno (1) hasta 2003q1 y cero (0) a partir de este año, o sea, hasta 2015q4.

Dummy3, variable dicotómica, recoge el cambio y toma los valores de uno (1) hasta 2007q1 y cero (0) a partir de este año, o sea, hasta 2015q4.

Dummy4, variable dicotómica, recoge el cambio y toma los valores de uno (1) hasta 2011q1 y cero (0) a partir de este año, o sea, hasta 2015q4.

Para este ejercicio se realizó las pruebas de rigor para un modelo MCO, así: autocorrelación, heterocedasticidad, colinealidad, normalidad, cambio estructural y cointegración.

Datos y estimación del modelo

Los datos tomados son anuales cobijando el período 1991-2015; se trimestralizaron teniendo en cuenta que las ventas tienen la siguiente distribución trimestral histórica, un 14% para el primero (enero-marzo), 16% para el segundo (abril-junio), 28% para el tercero (julio-septiembre) y 42% para el cuarto (octubre-diciembre). Seguidamente se desestacionalizaron (usando TRAMO/SEAT) y suavizaron las series de los ingresos, importaciones y precio unitario, teniendo en cuenta que la empresa modifica los precios anualmente. Los datos se deflactaron usando el índice de precios al consumidor (IPC) y se tomó como base el año 2008, dado que no hay otro indicador cercano. Tanto los ingresos como el precio unitario histórico fueron suministrados por la Empresa Licorera de Cundinamarca, mientras que el IPC y las importaciones fueron tomadas de las bases de datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), órgano oficial del gobierno colombiano encargado de las estadísticas y de construcción de indicadores de tipo estadístico).

Se realizó el modelo MCO en términos de logaritmos usando el programa Eviews versión estudiantil, después el mismo modelo se ajustó con corrección de heterocedasticidad usando Gretl. Es importante resaltar que la prueba con la dummy 2 no fue significativa para el modelo final y por lo tanto se excluyó, entendiendo que solo quedan las variables que son significativas individualmente como lo exige la teoría.

Log(ingresos). Corresponde a la variable dependiente en términos de logaritmos.

Log(precio). Corresponde a la variable precio de la botella de aguardiente en términos de logaritmo.

Log(importaciones). Es la variable importaciones en términos de logaritmos.

Log(ingresos(-1)). Corresponde a la variable ingresos en término de logaritmos rezagados un período.

Dummy1*log(precio). Esta variable cruzada busca recoger el cambio que experimenta la variable precio de la botella de aguardiente en su trayectoria a partir del primer trimestre de 1999 con respecto a la que traía desde el primer trimestre de 1991.

Dummy1*log(importaciones). Esta variable cruzada busca recoger los cambios en la trayectoria de la variable importaciones a partir del primer trimestre de 1999 con respecto a la que tenía desde el primer trimestre de 1991.

Dummy2*log(precio). Esta variable cruzada busca recoger los cambios en la trayectoria, variable precio de botella de aguardiente a partir del primer trimestre de 2007 con respecto a la iniciada el primer trimestre de 1991.

Dummy3* log(precio). Esta variable cruzada busca recoger los cambios en la trayectoria, variable precio de botella de aguardiente a partir del primer trimestre de 2011 con respecto a su trayectoria iniciada el primer trimestre de 1991.

Dummy1, variable dicotómica, recoge cambios y toma los valores de uno (1) hasta 1999q1 y cero (0) a partir de este año, o sea hasta 2015q4.

Dummy2, variable dicotómica, recoge el cambio y toma los valores de uno (1) hasta 2007q1 y cero (0) a partir de este año o sea hasta 2015q4.

Dummy3, variable dicotómica, recoge el cambio y toma los valores de uno (1) hasta 2011q1 y cero (0) a partir de este año o sea hasta 2015q4.

4.5 Conclusiones

Se han propuesto diversos instrumentos cuantitativos y cualitativos que permitirán describir los factores de gestión que le han permitido a la Empresa de Licores de Cundinamarca adaptarse al enfoque de competitividad.

El análisis historiográfico se propone desde 1991 y hasta 2015 dado que es el período en el que Colombia da un giro radical a su modelo político y económico y se había mantenido vigente desde la Constitución Política de 1991.

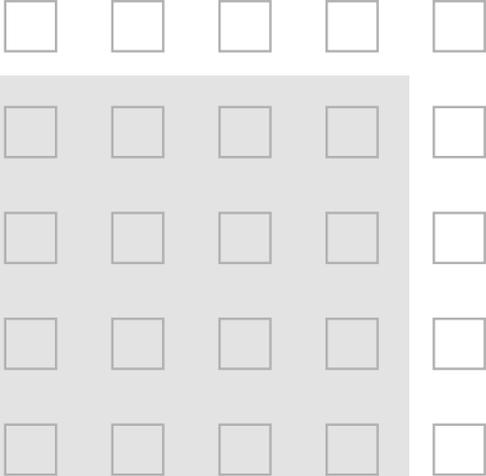
El análisis de caso es una herramienta necesaria para describir casos exitosos de la industria de licores en el mundo y así poder comparar con las empresas estatales colombianas en este sector y de manera particular con la ELC. Lo anterior implica el estudio en Colombia de las características de la gestión del monopolio rentístico y su competitividad.

La encuesta de gestión es un instrumento cualitativo para describir las características del direccionamiento estratégico de la ELC y cruzar los resultados del análisis historiográfico y de caso.

Finalmente el modelo econométrico de ingreso real se construye con los datos que se recogieron de fuentes primarias y secundarias con el objetivo de describir como la ELC ha tenido que competir en la industria de licores en un mercado abierto.

CUARTA PARTE

**RESULTADOS DE
INVESTIGACIÓN**



Capítulo 5

Análisis de resultados de los instrumentos metodológicos utilizados

El análisis de los instrumentos metodológicos utilizados nos permite corroborar la hipótesis respecto a que la aplicación del enfoque de competitividad a la Empresa de Licores de Cundinamarca (ELC) ha sido el resultado de la implementación de factores y estrategias de gestión. De igual forma, se pondrán a prueba cada una de las seis (6) hipótesis específicas planteadas.

5.1 Historiografía empresarial

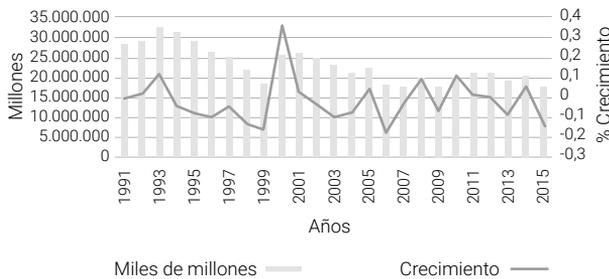
A continuación se presentan los resultados del análisis historiográfico empresarial de la licorera de Cundinamarca que se realizó teniendo en cuenta las siguientes variables: producción, ventas, ingresos, mercadeo y publicidad, responsabilidad social empresarial, innovación y calidad y talento humano en el período 1991-2015.

La historiografía empresarial permitirá contrastar las hipótesis específicas 1, 2 y 3 planteadas en la presente tesis.

Producción: Millones de unidades

La primera variable que se analiza es la producción de aguardiente y ron de la Empresa de Licores de Cundinamarca; para ello la unidad de medida son botellas de 750 ml. Se describe además la tasa de crecimiento de un año a otro⁸.

Gráfica 3. Producción



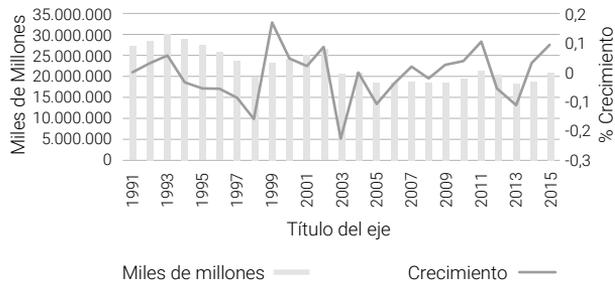
Fuente: elaboración propia a partir de ELC (2015)

⁸ Las cifras y porcentajes de crecimiento se encuentran en anexos.

Ventas: millones de unidades

El análisis de ventas se basa en millones de unidades de 750 ml de aguardiente y ron en el período de estudio; se detalla la tasa de crecimiento en cada uno de los años de la serie de tiempo.

Gráfica 4. Ventas

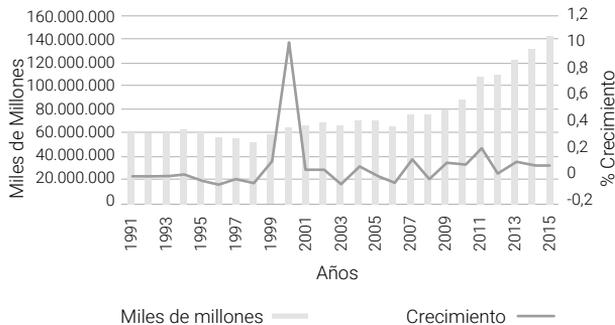


Fuente: elaboración propia a partir de ELC (2015)

Ingresos: cifras en miles de millones

Se analizan los ingresos de la ELC por concepto de las ventas de aguardiente y ron en el período 1991-2015.

Gráfica 5. Ingresos en miles de millones



Fuente: elaboración propia a partir de ELC (2015)

Las cifras anteriores hacen evidente que el proceso de liberalización comercial implementado en el país a partir de 1991 hizo que la ELC tuviera que ajustar sus precios en términos reales (año base 2008) durante un período de once (11) años, pues el precio por botella (750 cc) pasó de \$15.670 a \$3.597 entre el año 1991-2002, situación que afectó la sostenibilidad financiera de la organización e impactó de manera negativa las transferencias al fisco departamental destinadas a financiar programas sociales en salud y educación.

Claro que durante un período de ocho (8) años la ELC soportó el impacto negativo de la apertura económica lo que afectó su nivel de ingresos y solvencia financiera. El hito histórico marcado por la adopción en Colombia del modelo neoliberal y de globalización hizo que la empresa tuviera que adaptarse en un proceso que fue largo y complejo. Así las cosas, solo a partir de 1998 la tasa de crecimiento de los ingresos reales aunque fluctúa lo hace moderadamente con respecto a lo que fue el período anterior a este año donde todo el crecimiento fue negativo.

La estrategia competitiva de liderazgo en costos utilizada para competir con los importados significó un ajuste de cerca del 75% en el precio de la botella de aguardiente y ron en su presentación de 750 ml. Dicha decisión fue compensada en el largo plazo con un incremento en la producción y las ventas a partir de 2003 como resultado de la implementación de una estrategia de diferenciación mediante la innovación en producto que permitió la diversificación de su portafolio con el aguardiente néctar sin azúcar, la incursión en el mercado con los aperitivos y el lanzamiento de un nuevo tipo de ron. A esto se debe sumar la modernización en sus líneas de empaçado y la integración vertical con sus proveedores de envasado mediante contratos de maquila.

Mercadeo y publicidad

Se describen cada una de las estrategias implementadas por la ELC en el área de marketing y publicidad con el objetivo de posicionar en el mercado su portafolio de productos.

Tabla 39. Estrategias implementadas

Fecha	Concepto implementado
1991-1994	Nd.
1995-1996	Se patrocinan las ferias y fiestas en 10 municipios del departamento.
1997	Se firmó el contrato 001 de 1997 con Representaciones Continental para la distribución del portafolio de productos de la ELC en Bogotá y Cundinamarca.
1998	Se realiza un estudio de mercado para ingresar a los Estados Unidos con productos del portafolio de licores.
1999	Se define que por cada 375 cc, se invierte 3% sobre el valor del precio oficial en publicidad.
2000	Se realizan actividades de apoyo publicitario para el distribuidor en Bogotá y Cundinamarca.
2001	Se define una estrategia de orientación al mercado donde el objetivo es satisfacer las necesidades del cliente.
2002	Se implementa el concepto de cadena de valor en la estrategia de marketing.
2003	Se combinan estrategias de marketing mix en 31 municipios de la Sabana.
2004	Se define una estrategia de pauta en medios masivos de comunicación.
2005	Se realiza un estudio de mercado para ingresar a distintos departamentos del país mediante acuerdos o convenios de comercialización.
2006	Estrategia de posicionamiento de marca en Bogotá.
2007	Diseño de un plan estratégico de marketing con énfasis en segmentación del mercado.
2008	Se creó el grupo de comercialización de alcohol potable (laboratorios farmacéuticos, empresas cosmetológicas, empresas productoras de licores, hospitales e industrias de bebidas, alimentos y medicinas alternativas).

Fecha	Concepto implementado
2009	Penetración de nuevos mercados: España y Ecuador.
	Se firmó el contrato de distribución para la comercialización en Estados Unidos.
	Se realizó el convenio de intercambio y distribución de licores con la Fábrica de Licores de Antioquia (FLA).
2010	Se brindó patrocinio, apoyo a los distribuidores en los principales eventos a nivel nacional apoyándolos con producto en degustación y material publicitario con el propósito de impactar el mercado con los productos de la ELC, e incrementar las ventas.
	Se patrocinaron eventos en ferias y fiestas de los municipios de Cundinamarca, para apoyar la publicidad de los productos de la Empresa de Licores de Cundinamarca.
	Se apoyó la estrategia promocional en Casanare, Cundinamarca, Meta, Norte de Santander, Tolima. Seguimiento a los pedidos mensuales solicitados y a las ventas de las divisas por regiones.
2011	Se firmó el convenio de introducción de licores con el departamento de Norte de Santander. Además se contrató la distribución de licores en esa región con la firma Exporiente Representaciones Ltda.
	Se realizó estudio de mercado para el departamento del Amazonas realizado por la firma Díaz Fuerte Inversiones y Transportes S. en C., Empresa que presentó una propuesta para distribuir los productos de la ELC, en esa región.
2011	Se implementó una estrategia de telemarketing para clientes actuales.
	Se realizaron actividades de apoyo publicitario y promoción a distribuidores de la ELC en Bogotá y Cundinamarca.
	Se implementó una estrategia de entrega de productos a distribuidores en el exterior.
2012	Patrocinio de 87 ferias y fiestas en municipios del departamento por un valor de \$414.000.000.
	Realización de visitas semestrales de interventoría para evaluar el posicionamiento de los productos de la Empresa y la gestión realizada por cada distribuidor.
	Se desarrolló una estrategia de interrelación con los grupos de negocios que apoyan los diferentes estamentos como Proexport, Mincomercio y Cámaras de Comercio.

Fecha	Concepto implementado
2013	Se patrocinaron 58 fiestas en el departamento.
	Implementación del plan de fidelización de tenderos.
	Se realizó publicidad de los productos de la Empresa en páginas web de los medios de comunicación a nivel departamental y nacional.
	Se realizó publicidad de los productos de la Empresa en 30 medios impresos del país.
	Se realizó una rueda de negocios internacionales para posicionamiento de la marca en el mercado global.
2014	Se diseñó la campaña Néctar y Santafé territorio Cundinamarca.
	Se contrató los servicios de web master y community management para la ELC.
	Se diseñó material de mercadeo y POP en eventos patrocinados por la ELC.
	Se patrocinó al equipo de ciclismo de Cundinamarca.
	Se realizó estudio de mercados para el desarrollo de nuevos mercados en cinco departamentos del país.
2015	Se implementó la estrategia On Trade Canal Nocturno.
	Se contrató un operador logístico para el desarrollo de eventos de la ELC.
	Se implementó una estrategia publicitaria de posicionamiento con ocasión del mundial del fútbol de Brasil 2014.
	Se realizó publicidad de los productos de la Empresa en 30 emisoras de radio.
	Marketing digital: Se creó el portal de información de la ELC para el mercadeo del portafolio de productos.
2015	Marca de origen: Se diseñó la campaña Néctar y Santafé territorio de Cundinamarca.
	Se realizó estudio para desarrollo de mercados en seis (6) países.
	Se construyó el plan de ventas con todos los distribuidores de la ELC.
	Se diseñó el plan de ventas para comercialización de alcohol potable.
	Se realizaron ocho (8) jornadas de capacitación y acercamiento con tenderos por provincias reuniendo los principales clientes de 58 municipios de Cundinamarca.

Fuente: elaboración propia

En términos de gestión de marketing la empresa no tenía establecidas claras estrategias de mercadeo y publicidad, particularmente en el período 1991-1994 no se evidencian decisiones orientadas a mantener la participación en el mercado de su portafolio de productos como medida para reducir el impacto en las ventas por cuenta de las importaciones.

Se encuentra concordancia entonces con la dinámica de contracción en las ventas e ingresos del período 1991-1998 por causa del cambio de modelo económico en el país lo cual se ve agravado por la lenta respuesta que tuvo la empresa para tomar decisiones, en este caso de mercadeo y publicidad que le hubiesen permitido dar respuesta más efectiva frente a sus competidores.

En este sentido, se resalta el primer esfuerzo por desarrollar nuevos mercados e internacionalización cuando en 1998 se contrató un estudio de mercado para ingresar a los Estados Unidos.

A partir de allí se observa cómo se realizan distintos esfuerzos desde la estrategia de marketing para hacer más competitiva a la empresa. En el 2001 se aplica una política de orientación al mercado que se ve reforzada en el 2003 con la adopción del marketing mix para promocionar y posicionar la marca y sus productos en todo el país.

En el período 2004-2015 la dinámica creciente de los ingresos se soporta en variadas estrategias competitivas de mercadeo como la suscripción de convenios de comercialización para ingresar su portafolio de productos a diferentes mercados departamentales hasta la fecha protegidos por las dumas locales. En 2009 el fortalecimiento de la estrategia relacional y de internacionalización le permite llevar sus licores a España, Ecuador y Estados Unidos. Se debe mencionar además el desarrollo de nuevos canales de venta como el marketing digital y el patrocinio de las ferias y fiestas del 70% de los municipios de Cundinamarca.

De esta manera se valida la hipótesis 1, ya que los esfuerzos de gestión centrados en el desarrollo del marketing y de nuevos mercados locales e internacionales le permitieron efectivamente a la ELC obtener en los últimos once (11) años un crecimiento promedio en los ingresos del 7.2%.

Esta dinámica competitiva de la empresa que se refleja en unos mejores ingresos se ve reforzada además por la estrategia de enfoque utilizada en 2015 mediante la creación de la marca de origen, que tenía como propósito además de conmemorar el bicentenario de la independencia de Cundinamarca, llevar al mercado un producto con alto valor agregado y diferenciado a un segmento de la población con mayor capacidad de pago.

Responsabilidad social empresarial

Se describen las estrategias de responsabilidad social empresarial implementadas por la ELC con el objetivo de lograr un mejor relacionamiento con el cliente y generar valor compartido en la comunidad.

Tabla 40. Estrategia de responsabilidad social empresarial implementadas

Fecha	Concepto implementado
	En este período no se evidencian políticas o estrategias relacionadas con responsabilidad social empresarial.
1991-2009	De manera errónea se asume que las transferencias al departamento de Cundinamarca generadas por el impuesto al consumo y que van a financiar la salud de los cundinamarqueses hacen parte de una estrategia de RSE.
2010	Se formula la política de responsabilidad social corporativa que incluye además del componente de responsabilidad social empresarial, las políticas de gobierno corporativo, gestión ambiental y de comunicaciones y transparencia.
2012	Inversión en patrocinios en actividades culturales, deportivas y que en general conllevan un impacto social para mejorar la calidad de vida de los cundinamarqueses: <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="357 1425 647 1453">■ Temporada Fedecuestre <li data-bbox="357 1483 841 1511">■ Equipo liga de ciclismo de Cundinamarca <li data-bbox="357 1541 829 1569">■ Equipo de fútbol Independiente Santa Fe Operativos a control de adulteración y contrabando

Fecha	Concepto implementado
	Realización de campañas pedagógicas orientadas al consumo responsable de alcohol: <ul style="list-style-type: none"> ■ Cúdate: Ponte Néctar. ■ Manifiesto del hincha responsable. ■ Manifiesto del consumidor responsable. ■ Empijama tu carro: licencia de rumbear no de manejar. Operativos a control de adulteración y contrabando.
2013	Minimización del consumo de agua en la producción de aguardiente. Operativos a control de adulteración y contrabando.
2014	Implementación de un sistema de producción limpio y eficiente. Operativos a control de adulteración y contrabando.
2015	Diseño de campaña de publicidad para prevenir el consumo de alcohol en mujeres embarazadas y niños. Siembra de 500 árboles para mitigar la huella de carbono. Operativos a control de adulteración y contrabando.

Fuente: elaboración propia

Respecto a la responsabilidad social empresarial esta se puede asociar con el declive y la caída histórica de las ventas, en la ELC se ha notado históricamente la ausencia de este tipo de políticas y una relación distante con los consumidores quienes se ven influenciados además por campañas y mensajes de organismos gubernamentales en contra del consumo de bebidas alcohólicas.

Solo hasta 2010 se marca un hito en la ELC y es la definición de la política de responsabilidad social empresarial con la que se realizan importantes patrocinios para el fomento de la actividad deportiva representativa de Cundinamarca, como también la implementación de campañas pedagógicas de consumo responsable y control a la adulteración y el contrabando.

La política de responsabilidad social empresarial de la empresa implicó además la adopción del esquema de gobierno corporativo basado en el enfoque de la gestión pública orientada a resultados; en este sentido, la cultura y el clima organizacional se ha venido transformando en los valores y principios de la rendición de cuentas, la ética y la participación ciudadana en la elaboración de sus planes y presupuestos.

En 2013 y 2015 se resaltan las políticas de economía circular que permitió a la empresa reducir en cerca del 30% el consumo de agua para la producción de sus licores. De igual forma la siembra de 500 árboles anuales para mitigar la huella de carbono derivada de su actividad industrial.

Innovación y calidad

Se detallan cada uno de los cambios e innovaciones realizadas por la ELC para mejorar la calidad de su portafolio y satisfacer eficazmente las necesidades del consumidor, generando valor agregado en su producto.

Tabla 41. Innovaciones realizadas

Fecha	Concepto implementado
1991	Nd.
1992	Modernización líneas de producción.
1993	Nd.
1994	Lanzamiento nuevo producto Ron Rumbero.
1995	Implementación de envasado en tetra brik siendo la primera licorera del país en desarrollar esta innovación.
1996	Implementación de Tapa Guala con dosificador en reemplazo de la tapa metálica.
1997	Lanzamiento nuevo producto ron Santafé Añejo. Nueva presentación de los productos Néctar y Santafé envasándolos en caja tetra brik de 1000 ml.

Fecha	Concepto implementado
1998	Funcionamiento nueva planta de producción ron Santafé.
	Modernización líneas de envasado.
	Se empieza a utilizar termoencogible en el empaqueo de los productos.
	Se elimina la partición en las cajas.
1999	Se envasa por última vez Néctar 1500 ml en envase de vidrio.
	Funcionamiento planta de rectificación de alcoholes.
	Se inicia envasado de Néctar Tetra Brik 1000 c.c. por maquila en Casa Grajales.
2000	Se inicia envasado de Néctar y Ron Tetra Brik por maquila en Embotelladora Capri.
2001	Lanzamiento nuevo producto Néctar Azul y Aperitivo Chorrito.
2002	Instalación en planta de las máquinas para envasado en caja Tetra Brik de 1000 y 250 ml.
2002	Lanzamiento nuevo producto Ron Sun Dry.
2003	Lanzamiento nuevo producto aguardiente Néctar Club: sin azúcar que reduce la concentración de alcohol de 29° a 24°.
	Se envasa edición especial de ron Santafé 20 años.
2004	Primera producción con la tapa de seguridad de Guala 1332 con sobretapa destructiva para el ron Santafé Añejo.
2005	Se inicia producción con el texto “E.L.C. 100 AÑOS Y RON SANTAFAE” en la sobretapa destructiva del Ron.
	Se inicia por trabajar en las líneas 1 y 2 con el pegante Molidon 1752 de Pegatex.
	Se inicia la producción con envase de la opalizadora “Trasegar” con Néctar 750 ml.
2005	Se inicia la producción con la tapa de seguridad con el nuevo tunjo láser, más pequeño y con el texto 100 años para Tradicional Otros Departamentos.
	Se inicia la producción con la tapa de seguridad con el nuevo tunjo láser, más pequeño y con el texto 100 años. Para Tradicional Cundinamarca.

Fecha	Concepto implementado
2006	Se inicia producción con la nueva etiqueta metalizada para el ron Santafé 750, sin contraetiqueta.
	Se inicia producción con la nueva etiqueta metalizada para el ron Santafé 375, sin contraetiqueta. A.O. 589001.
2007	Se inicia producción con etiqueta metalizada Néctar Club 750 c.c.
	Se inicia producción con etiqueta metalizada Néctar Club 375 c.c. A.G. 800501.
2008	Se inicia por utilizar envase Néctar metalizado 1000 c.c.
	Se inicia por utilizar envase Néctar metalizado 1000 c.c.
	Se inicia por utilizar envase Néctar Club metalizado 250 c.c.
2009	Establecimiento de procedimientos técnicos y administrativos con base en la norma ISO.
	Lanzamiento nuevo producto Néctar Azul sin azúcar.
	Lanzamiento botella 750 ml Aguardiente 180 ^a
	Registro ron Santafé Bicentenario con 8 años de maduración.
2010	Lanzamiento botella mini 170 ml para aguardiente Néctar Club, Néctar Azul sin azúcar y Néctar Tradicional sin azúcar.
	Rediseño de etiquetas y envases aguardiente Néctar y ron Santafé.
	Nueva imagen aguardiente Néctar Club en caja tetra brik de 1000 ml.
	Medalla de plata Tastings.com aguardientes altamente recomendados ELC.
2011	Premio de Oro y Plata Monde Selection a la calidad.
	Se inicia envase de Néctar Club 375 ml (etiqueta nuevo diseño).
	Se inicia envase de Néctar Tradicional 375 ml con (tapa nuevo diseño).
	Se inicia envase de Néctar Azul sin azúcar 1000 ml (envase nuevo diseño).
	Se inicia envase de Néctar Azul sin azúcar 250 ml (envase nuevo diseño).
Se inicia envase de Néctar Tradicional 375 ml (con etiqueta nuevo diseño).	
Se inicia envase de Néctar Club 750 ml (tapa nuevo diseño).	

Fecha	Concepto implementado
	<p>Se inicia envase de ron Santafé Añejo 250 ml (envase nuevo diseño).</p> <p>Se inicia envase (nueva presentación) Néctar Tradicional 750 ml.</p> <p>Se inicia envase con etiqueta (diseño fútbol) Néctar Tradicional 375 ml y 750 ml.</p>
2012	<p>Innovación en líneas de producción que permitió mejorar la productividad en tiempo y disminución de costos; el promedio de eficiencia pasó de un 57% en 2011 a 69% en 2012.</p>
2013	<p>Inicio de mejoramiento técnico a la infraestructura física para la certificación de buenas prácticas de manufactura (BPM).</p> <p>Se estructuró el área de investigación, ciencia, tecnología y desarrollo.</p> <p>Se inicia envase con tapa Néctar Club con Micromarcación.</p>
2014	<p>Armonización de SAP, Modelo Estándar de Control Interno MECI y BPM.</p> <p>Se inicia producción nueva divisa Néctar Club 1500 ml.</p> <p>Se inicia envase con tapa Néctar Club con tunjo 3D.</p>
2015	<p>Implementación del sistema SAP: Sistema de información que integra los módulos de logística de producción, comercial, financiera y de calidad de la ELC.</p> <p>Desarrollo de un programa de envasado para aguardiente y rones.</p> <p>Diseño sistema de almacenamiento en barriles para añejamiento.</p> <p>Puesta en funcionamiento de una línea de envasado en vidrio multiformato.</p> <p>Renovación del 100% de software y hardware como soporte al proceso de toma de decisiones.</p>

Fuente: elaboración propia.

El análisis de esta variable y su comparación con el comportamiento de las ventas permiten comprobar la hipótesis 2, según la cual la implementación de una estrategia competitiva de innovación en producto le permite a la empresa tener un crecimiento en las ventas, esto se demuestra con un promedio creciente del 8.1% en el período 1998-2003. Así las cosas esta decisión fue

acertada para salir de la crisis que tuvo la ELC en los primeros 7 años de apertura económica.

Esta hipótesis se refuerza ya que la historiografía demuestra que a partir de 1994 la ELC inicia la política de diversificación de su portafolio añadiendo un producto como fue el Ron Rumbero, de ahí y hasta el 2015 la empresa ha introducido nueve (9) nuevos tipos de aguardientes, rones y aperitivos, siendo la empresa licorera en el país que más innova en este aspecto.

De igual forma se deben resaltar las mejoras continuas en la presentación y desarrollo del producto respecto a tapas, envases y etiquetas; esto ha sido resultado de una constante inversión en líneas de envasado y nuevas plantas de producción. En este sentido, la ELC ha sido la primera licorera del país en envasar sus licores en tetra brik y en usar la tapa dosificadora. Se debe mencionar que estos constantes cambios han buscado una mayor seguridad para el consumidor y minimizar el impacto de la adulteración y el contrabando.

En 2009 la empresa armoniza sus procesos y procedimientos a la norma ISO lo que impacta positivamente la calidad de sus productos y le permite en 2010 recibir los premios mundiales de oro y plata Monde Selection a sus aguardientes.

En 2012 se realizó un proceso de innovación en las líneas de producción lo que permitió mejorar la productividad en tiempo y disminución de costos; el promedio de eficiencia pasó de un 57% en 2011 a 69% en 2012.

En 2013 se da inicio al mejoramiento técnico de la infraestructura física para la certificación de buenas prácticas de manufactura BPM; de igual forma en este año se crea un área específica en la compañía encargada de la investigación, el desarrollo y la innovación I+D+I.

Finalmente en 2015 se implementa el sistema SAP: Sistema de información que integra los módulos de logística de producción, comercial, financiera y de calidad de la ELC, lo que ha mejorado la eficiencia de la cadena de valor de la compañía.

Talento humano

Se presentan los cambios en la estructura y gestión del talento humano en la ELC como factor fundamental para la competitividad de la organización.

Tabla 42. Cambios en la estructura

Fecha	Concepto implementado
1989	<p>Primer proceso de reestructuración: mediante el Decreto 0811 de 1989 se implementa una reestructuración administrativa en la que se establecen cuatro (4) subgerencias: Administrativa, Técnica, Financiera y Comercial.</p> <p>En la división de relaciones industriales se vincula la sección de selección, promoción y capacitación. La planta de personal se constituye por seis (6) cargos para profesionales especializados, cuarenta (40) cargos profesionales universitarios y ciento siete (107) asistentes o auxiliares con formación de secundaria o estudios técnicos o tecnológicos.</p> <p>De los ciento cincuenta y tres cargos (153) solo el 4% tienen perfil de formación posgradual y están ubicados en el nivel directivo y estratégico de la empresa, el 26% corresponde a profesionales del nivel táctico y el 70% se compone de personal auxiliar con estudios de secundaria con funciones específicas en el nivel operativo y funcional de la compañía.</p>
1991	<p>Mediante el Decreto 1539 de 1991 se crea la Subgerencia Jurídica; de esta dependen la división de contratos y la división de consultas y asuntos laborales.</p> <p>Por medio del Decreto 2548 de 1991 se adiciona el cargo de Secretario General a la Junta Directiva de la ELC.</p>
1994	<p>Se crea la Oficina de Planeación y Sistemas con seis (6) cargos profesionales y cinco (5) asistenciales dependiente de la Gerencia General.</p>
1996	<p>Segundo proceso de reestructuración: mediante el Decreto 2372 de 1996 se suprime la planta de personal vigente desde 1989 y se crea una nueva con la siguiente estructura:</p> <p>Gerencia General: compuesta por cuatro (4) cargos asistenciales, de esta dependen la Oficina de Control Interno y la Oficina de Planeación e Informática con seis (6) profesionales y siete (7) asistentes.</p>

Fecha	Concepto implementado
	<p>Subgerencia Administrativa: constituida por tres (3) divisiones con seis (6) cargos profesionales y diecinueve (19) auxiliares.</p> <hr/> <p>Subgerencia Jurídica: constituida por dos (2) divisiones con cinco (5) cargos profesionales y tres (3) auxiliares.</p> <hr/> <p>Subgerencia Comercial: constituida por dos (2) divisiones con cuatro (4) cargos profesionales y seis (6) auxiliares.</p> <hr/> <p>Subgerencia Financiera: constituida por tres (3) divisiones con cinco (5) cargos profesionales y doce (12) auxiliares.</p> <hr/> <p>Subgerencia Técnica: constituida por cuatro (4) divisiones con nueve (9) cargos profesionales y veinte (20) auxiliares.</p> <hr/> <p>Esta reestructuración redujo diez (10) cargos profesionales. La Subgerencia Técnica encargada del proceso de producción contenía el 30% de los profesionales y el 31% de los cargos asistenciales o auxiliares de la empresa.</p>
1997	El Decreto 0138 crea el cargo de asesor para la Gerencia General con perfil de profesional especializado.
1998-2008	Se mantiene la estructura creada en el proceso de reestructuración de 1996.
2003	Se crea el segundo sindicato de la ELC al cual se asocian el 100% de la planta de trabajadores oficiales de la entidad.
2009	<p>Tercer proceso de reestructuración: El Decreto 0273 de 2009 crea las oficinas de Control Interno Disciplinario y Gestión Contractual, dependientes de la Gerencia General.</p> <hr/> <p>De igual forma se suprime la Subgerencia Jurídica y se crea la Subgerencia de Talento Humano.</p> <hr/> <p>Como instancias asesoras se establecieron los comités de control interno, conciliación y defensa judicial, convivencia laboral, archivo, salud ocupacional y compras.</p> <hr/> <p>La nueva planta de personal establecida se constituyó por los siguientes cargos:</p> <hr/> <p>Quince (15) profesionales especializados</p> <hr/> <p>Veintiocho (28) profesionales universitarios</p> <hr/> <p>Diecisiete (17) técnicos</p> <hr/> <p>Cuatro (4) analistas</p>

Fecha	Concepto implementado
	<p>Once (11) secretarias</p> <hr/> <p>Diecisiete (17) auxiliares administrativos</p> <hr/> <p>Ciento dos (102) operarios</p> <hr/> <p>Cinco (5) conductores</p> <hr/> <p>Este proceso de reestructuración administrativa marcó un importante hito en el desarrollo del talento humano, además de crear una unidad organizacional en la empresa; se fortaleció el componente de cargos en los niveles posgradual, profesional y técnico. Este tipo de cargos correspondían al 31% de los puestos de la compañía.</p> <hr/> <p>Formulación del Plan Estratégico de Talento Humano</p>
2011	<p>Cuarto proceso de reestructuración: el Decreto 0308 de 2011 suprimió 58 cargos de trabajadores oficiales y estructuró la siguiente planta vigente a 2016:</p> <hr/> <p>Veintidós (22) profesionales especializados</p> <hr/> <p>Veinticinco (25) profesionales universitarios</p> <hr/> <p>Diez (10) técnicos</p> <hr/> <p>Cuatro (4) analistas</p> <hr/> <p>Siete (7) secretarias</p> <hr/> <p>Siete (7) auxiliares administrativos</p> <hr/> <p>Setenta y tres (73) operarios</p> <hr/> <p>Cuatro (4) conductores</p> <hr/> <p>Es evidente el fortalecimiento del personal del nivel estratégico, directivo y táctico encargado de tomar las decisiones que orientan el desarrollo competitivo y crecimiento de la empresa.</p>
2012	<p>Contratación de personal temporal por tres (3) meses para compensar las mejoras en productividad.</p> <hr/> <p>Formulación del primer manual de funciones y competencias laborales para la empresa.</p>
2013	<p>Implementación de un programa de salud ocupacional para el 100% de los colaboradores.</p>

Fecha	Concepto implementado
2014	Socialización con el talento humano de la compañía respecto al manejo del negocio de licores.
	Implementación del programa de seguridad industrial.
	Capacitación en administración del monopolio rentístico.
2015	Resolución 2014-130, con esta se crea el grupo de trabajo de garantía y control de la calidad, dependiente de la Subgerencia Técnica y con una estructura compuesta por un profesional especializado, dos profesionales universitarios y ocho cargos asistenciales.
	Implementación de Sisteda: sistema de información para programación del plan anual de capacitaciones, inducción y bienestar social.
2015	Implementación del programa de riesgo psicosocial y motivacional.
	Seminario permanente sobre BPM.

Fuente: elaboración propia.

Respecto al talento humano en el período 1991-1998 la ELC mantuvo una planta de personal fijada por Decreto Departamental desde 1989; en ella solamente el 4% de los funcionarios tenían estudios posgraduales⁹ y pertenecían al nivel estratégico de la compañía; por el contrario, el 70% de los empleados contaban apenas con formación secundaria y se ubicaban en el nivel operativo y funcional.

La escasa cualificación del personal fue una variable adicional que impactó de manera negativa en la competitividad de la empresa en los primeros años de apertura económica en el país, lo que se vio reflejado en el decrecimiento de la productividad y la participación en las ventas.

La evolución de la empresa a partir de 1998 se sustentó en una nueva visión respecto al capital humano de la compañía. En este sentido, se adoptó una nueva planta de personal mucho más profesionalizada y técnica en la que 47

9 En Colombia, los estudios posgraduales hacen referencia a programas de especialización.

personas contaban con formación profesional y posgradual y que correspondía al 31% de los cargos de la compañía.

A su vez es importante resaltar el impacto positivo que generó dicha reestructuración ya que se fortaleció la planeación de la empresa al crearse una unidad especializada y dependiente de la Gerencia; de igual forma la Subgerencia Técnica encargada del proceso de producción se estructuró con el 30% de los profesionales de la empresa.

En 2009 se crea la Subgerencia de Talento Humano y se fortaleció aún más el componente de cargos en los niveles posgradual y profesional. Este tipo de cargos correspondían al 31% de los puestos de la compañía y se ubicaban en los niveles misionales y de direccionamiento estratégico de la ELC.

La reestructuración de 2011 marca un hito especial para la ELC, ya que además de mantenerse vigente hasta la actualidad generó un sustancial cambio en la cultura organizacional de la empresa al diseñarse una estructura organizacional matricial orientada a proyectos y resultados. La planta global es más plana reemplazando además los arcaicos manuales de funciones por diseño de cargos por competencias y habilidades técnicas y profesionales.

De esta manera la profesionalización de la Empresa de Licores de Cundinamarca trajo resultados beneficiosos a la competitividad de la organización. Al comparar esta variable con la producción en el período 2011-2015 se observa un aumento en la productividad promedio del 2% lo que permite validar la hipótesis 3, en el sentido de que estos resultados obedecieron a la mejor cualificación y conocimiento del talento humano de la empresa que entre otros aspectos permitió la modernización en sus procesos y procedimientos, mediante la implementación de modelos de buenas prácticas de manufactura (BPM), desarrollo de sistemas integrados de producción como SAP y certificarse en la norma ISO.

Se debe mencionar también cómo en 2012 se formula el primer plan de sostenibilidad pensional de la empresa; este es elaborado con la participación de los sindicatos de la compañía y garantiza además un planificado proceso de renovación generacional en la planta de personal.

Finalmente en 2015 se crea un sistema de información que le permite a la empresa diagnosticar las necesidades de capacitación y ofrecer formación en línea para cada uno de sus colaboradores.

5.2 Estudio de caso

Se estudian algunos casos de empresas productoras de licores en el ámbito internacional y que pueden servir de referente para el análisis de los factores de gestión que han permitido a empresas públicas licoreras ser competitivas. De igual forma el estudio de caso permitirá contrastar la hipótesis específica 4.

5.2.1 El pisco peruano: sistema de tres capas para la distribución

El pisco es un tradicional aguardiente peruano producido por la destilación de “uvas pisqueras”, con una concentración promedio de 42° de alcohol. La revista *Wine Enthusiast*, considerada una de las principales guías de bebidas alcohólicas en Estados Unidos, cataloga una marca de esta bebida entre las cien mejores bebidas alcohólicas y la define como una bebida “altamente recomendable” (Pacult, 2005).

A pesar del reconocimiento por parte del mercado internacional los niveles de producción del Pisco en Perú son aún bajos y no alcanzan las economías de escala (Pacult, 2005). De acuerdo con Lama *et al.* (2007), los principales problemas que afectan la producción del Pisco son, entre otros: a) escaso recurso hídrico en los valles de la costa del Perú, b) falta de fuentes de financiamiento a largo plazo para la agricultura, y c) bajo nivel de educación, falta de capacitación técnica y ausencia de transferencia tecnológica. A pesar de la falta de competitividad del sector, la internacionalización del pisco peruano se presenta como una oportunidad para el crecimiento en las ventas.

La estrategia utilizada en el Perú para aprovecharse del mercado global se ha consistido en la conformación de un clúster de organizaciones exportadoras constituido por empresas industriales y empresas artesanales líderes. La apuesta de distribución para romper las barreras locales se fundamenta en el diseño de

un canal donde el importador, el mayorista-distribuidor y el minorista son los actores fundamentales del denominado sistema de tres capas.

El mencionado modelo de distribución está diseñado de la siguiente forma: la primera capa la forman los productores y/o importadores de bebidas alcohólicas del mundo, estos venden sus productos a la segunda capa. En esta se ubican los distribuidores de bebidas o mayoristas poseedores de la licencia del Estado para distribución, los que solo le venden a la capa tres (Lama *et al.*, 2007). La tercera capa está integrada por los minoristas con licencias, quienes únicamente pueden vender bebidas alcohólicas a los clientes mayores de 21 años en las áreas donde está permitida la venta de alcohol. Si bien este sistema se aplica en todo el país cada estado aplica un procedimiento diferente para la concesión de licencias.

Ilustración 29. Sistema de tres capas para la distribución del pisco peruano a escala global



Fuente: elaboración propia a partir de Lama *et al.* (2007)

Para garantizar la eficiencia del negocio y romper los eslabones de la intermediación, el modelo usado en el Perú para exportar el pisco se basa en una relación importador-distribución directo. El exportador coloca sus productos a un importador, el que establece una forma de distribución directa –por medio de Internet o por catálogo– con el consumidor. La ventaja de

esta modalidad se encuentra en el menor número de intermediarios dentro de la cadena, con la consecuente reducción de los costos y el aumento en los márgenes para el productor/exportador y el importador.

5.2.2 El Método Seis Sigma en la Fábrica de Licores de Costa Rica

La historia señala que en Costa Rica, en 1853 se creó la Fábrica Nacional de Licores (Fanal) con la finalidad de “fomentar la industria cañera y resguardar la salud pública ante el consumo de licores perniciosos por su alto contenido de impurezas y elementos tóxicos”. En 1949 se constituyó como una entidad con personalidad jurídica propia y plena capacidad legal para adquirir derechos y contraer obligaciones; a partir de dicha fecha se especializó en la producción de caña de azúcar y sus derivados, alcoholes (puros, domésticos e industriales), aguas perfumadas y lociones, licores corrientes, superiores e intermedios, vinos, vinagres, agua destilada, gas carbónico para fábricas de refrescos y aguas gaseosas.

Fanal es una entidad estatal adscrita al Consejo Nacional de Producción (CNP) y se estructura como una empresa industrial y mercantil. El direccionamiento estratégico de la empresa se orienta a posicionarse competitivamente y lograr la alta calidad de sus productos con una clara vocación a satisfacer las necesidades del mercado, pero con un enfoque claro de bienestar y salud pública (Fanal, 2016).

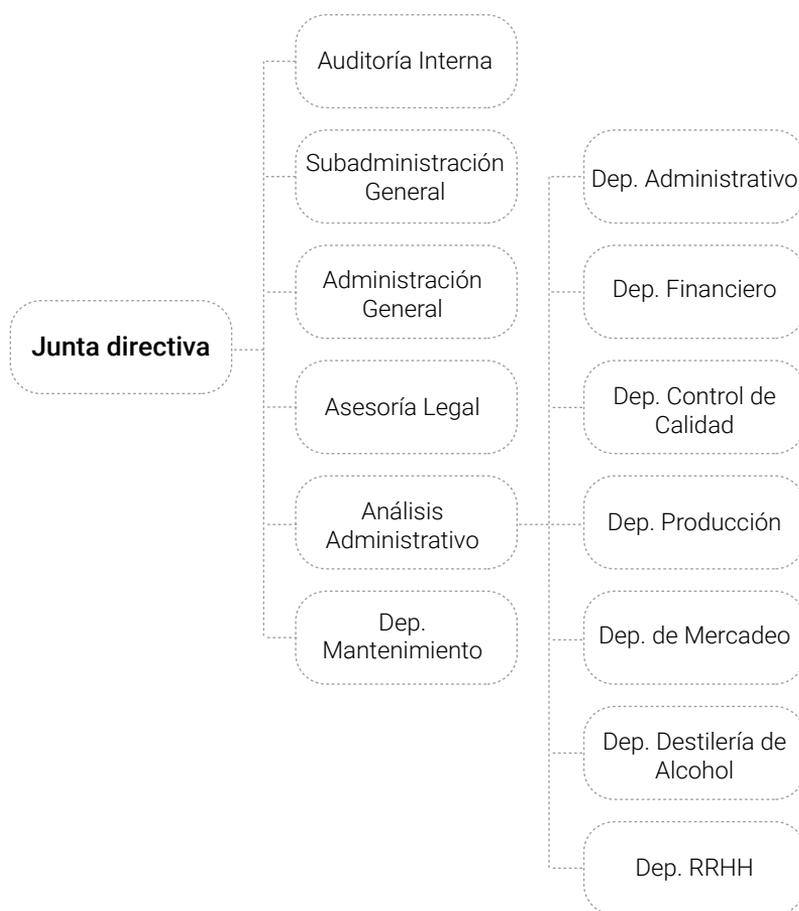
El proceso de elaboración del licor por parte de esta empresa se fundamenta en una detallada selección y análisis de la mezcla, con lo que se garantiza la materia prima y un alcohol que cumple las especificaciones de calidad de la norma francesa para esa línea. El alcohol se origina de la melaza, un subproducto de la refinación del azúcar de caña, que a la vez es uno de los principales productos de Costa Rica.

Las transferencias que por impuestos destina esta empresa al CNP Fanal se invierten en el sector agropecuario para el mejoramiento de la calidad de vida y productividad del sector rural. De igual forma traslada recursos al Instituto sobre Alcoholismo y Fármacodependencia y a la municipalidad de Grecia, con quien la fábrica comparte el objetivo de apoyar la generación

de actividades de índole comunal (Fanal, 2016). Esta situación le permite entre otros aspectos implementar estrategias de integración vertical con la comunidad para la producción de alcohol el cual al no ser importado reduce los costos de producción de la empresa.

La Fábrica Nacional de Licores cuenta con alrededor de 172 trabajadores y transfiere alrededor de 400 millones de colones mensuales al fisco nacional para financiar programas sociales y de salud pública de acuerdo a la normatividad vigente.

Ilustración 30. Estructura Fanal



Fuente: Fanal (2016).

La estructura organizacional de Fanal se basa en una gerencia general y ocho departamentos encargados de las áreas administrativa, financiera, control de calidad, producción, mercadeo, destilado de alcohol, recursos humanos y mantenimiento.

Uno de los aspectos a subrayar de su modelo de gestión tiene que ver con la implementación del Seis Sigma en el proceso de envasado.

El método Seis Sigma, conocido como DMAIC, consiste en la aplicación, proyecto a proyecto, de un proceso estructurado en cinco fases: definir, medir, analizar, mejorar, controlar. De acuerdo con Pérez y García (2014) cada una de las mencionadas etapas poseen las siguientes características:

En la fase de definición se identifican los posibles proyectos Seis Sigma, que deben ser evaluados por la dirección para evitar la infrautilización de recursos.

La fase de medición consiste en la caracterización del proceso, identificando los requisitos clave de los clientes, las características clave del producto (o variables del resultado) y los parámetros (variables de entrada) que afectan el funcionamiento del proceso y las características o variables clave.

En la tercera fase, análisis, el equipo analiza los datos de resultados actuales e históricos. Se desarrollan y comprueban hipótesis sobre posibles relaciones causa-efecto utilizando las herramientas estadísticas pertinentes.

En la fase de mejora, el equipo trata de determinar la relación causa-efecto (relación matemática entre las variables de entrada y la variable de respuesta que interese), para predecir, mejorar y optimizar el funcionamiento del proceso.

La última fase, control, consiste en diseñar y documentar los controles necesarios para asegurar que lo conseguido mediante el proyecto Seis Sigma se mantenga una vez que se hayan implantado los cambios.

La aplicación de Seis Sigma en Fanal permitió demostrar que uno de los principales factores que restaban competitividad y productividad de la empresa era el cuello de botella que se presentaba en la línea de envasado por

la baja capacidad de operación de la encajonadora, la cual operaba en forma semiautomática y fue adaptada a la línea de pet¹⁰ proveniente de la línea de litro de vidrio (Pérez y García, 2014).

La mejora en cuanto a producción significó pasar de producir a una velocidad de 70 botellas/min (promedio de marzo a septiembre de 2011) a 144 botellas/min en diciembre de 2012.

La implementación de las mejoras (entrenamiento al personal de mantenimiento y de la línea, así como la creación del plan de mantenimiento) logró que se obtuvieran mayores ingresos anuales, al lograr cubrir la demanda establecida para el mes de diciembre, que era el mes crítico.

De igual forma la aplicación de este método le ha permitido a Fanal caracterizarse por sus excelentes procesos en disponibilidad, rendimiento y calidad, quedando por mejorar aspectos externos como falta de insumos, paros por inventario y permisos al personal, entre otros (Fanal, 2016).

5.2.3 El modelo de distribución de licores en Estados Unidos: Three Tier System

La prohibición del alcohol en los Estados Unidos en el ámbito nacional fue derogada en 1933, de tal manera que los gobiernos federales tuvieran la capacidad de compensar los ingresos por concepto del impuesto a las ganancias que estaban declinando mediante la reintroducción de impuestos selectivos al consumo sobre las bebidas destiladas, el vino y la cerveza; así las cosas, la reglamentación de las ventas de alcohol fue dejada en manos de los estados de manera autónoma e individual (Shughart, 2000).

Los Estados y condados, regulan aspectos relacionados con la fiscalidad y la puesta en el mercado, afectando directamente a las figuras de distribuidor, detallista, local de venta, publicidad, promoción, degustaciones, etc. Especialmente llamativo es la existencia de diferentes regímenes de comercio, según los Estados, los cuales pueden variar desde un régimen de libertad

10 Pet hace referencia a una línea y tipo de empackado para licores.

comercial hasta un estricto régimen de monopolio estatal, en el que el Estado monopoliza tanto la compra como la venta a nivel mayorista de vinos y bebidas espirituosas (Sánchez, 2015).

Dentro de EE. UU., existen diferentes modelos o regímenes comerciales que afectan a la distribución, según los Estados. Sin embargo, todos ellos tienen en común la existencia de un sistema de distribución que se conoce con el nombre de Sistema de los Tres Escalones o Three Tier System.

- Productor o importador
- Distribuidores (distributors o wholesalers)
- Minorista (retailers)

El sistema de implantación federal (común a todos los estados), exige que los agentes del mercado no pertenezcan al mismo tiempo a más de uno de los niveles.

Cada una de estas figuras independientes tiene sus cometidos, obligaciones, derechos y régimen de licencias claramente definidos, aunque el funcionamiento específico del Three-Tier System puede variar de uno a otro estado, pudiéndose distinguir dos grandes grupos (Sánchez, 2015):

- **Estados controlados o con monopolio:** (18 estados: Alabama, Idaho, Iowa, Maine, Michigan, Mississippi, Montana, New Hampshire, North Carolina, Ohio, Oregón, Pennsylvania, Utah, Vermont, Virginia, Washington, West Virginia y Wyoming). En ellos, el estado participa en mayor o menor medida en la distribución de bebidas alcohólicas adoptando diferentes fórmulas según los casos. Por ejemplo, en ciertos estados, la venta de alcohol se realiza por medio de establecimientos del propio estado (Liquor State Stores); en otros es el estado el que actúa como distribuidor. Cualquier importador que quiera distribuir sus licores debe siempre contactar con las entidades administrativas que controlan este monopolio en los diferentes estados para conocer el régimen de funcionamiento en cada estado; los importadores no están autorizados a distribuir ni vender bebidas.

- **Estados no controlados o estados con licencias:** también se aplica el ya comentado Three Tier System. En ellos, la participación de la administración se limita a la concesión de licencias, control fiscal y de cumplimiento de la ley en el mercado de licores, sin participar de manera directa en la cadena de distribución como sí ocurre en los estados controlados. En este caso, el importador, también deberá acudir a los distribuidores con licencia para hacer llegar la bebida al mercado.

Aparte de cuestiones relacionadas con la distribución de bebidas alcohólicas, los Estados también tienen competencia para regular numerosos aspectos relacionados con el comercio y consumo de las bebidas alcohólicas, como por ejemplo, los contratos de representación, la publicidad, los registros de marcas, los actos de promoción (degustaciones), y otra serie de aspectos relacionados con las bebidas alcohólicas (Sánchez, 2015).

En los Estados controlados la estructura de las empresas que distribuyen el licor se caracterizan por tener fuertes áreas comerciales y de marketing (Basabe, 2010):

- **Director:** es el gestor responsable de coordinar las acciones de acuerdo al plan estratégico definido por la empresa.
- **Business Analysis Manager:** es el responsable de gestionar los precios de mercado en los diferentes niveles y canales.
- **Liquor Club Manager:** es el responsable de dirigir y desarrollar un Liquor Club, al cual los consumidores puedan asociarse y por tanto fidelizarlos.
- **Liquor Club Coordinator:** es el responsable del día a día administrativo del club: dar servicio a los miembros del club, procesar los pedidos y gestionar la base de datos de socios del club.
- **Regional Manager:** es el responsable de dirigir y gestionar las acciones y planes de marketing y venta e implementarlos en la región asignada. Dirige y entrena a los equipos de ventas en SMO (optimización de medios sociales).

- **Channel Marketing Manager:** su responsabilidad es el desarrollo y gestión de las estrategias de venta de una cartera de productos en uno de los canales: on y off premises.
- **Wholesales Manager:** es el responsable de gestionar las relaciones comerciales con los distribuidores mayoristas, y que estos dispongan de los productos –que desde los canales on/off premises– se les soliciten por acción de los Sales Field Managers.
- **Sales Field Manager:** es el responsable de mantener e incrementar las ventas por medio de los canales on/off premises, generar un crecimiento orgánico en los canales mediante la ejecución de programas asignados y coordinar los equipos de ventas (Sales Team).
- **On-premises Field Sales Manager:** es el responsable de mantener y generar nuevas ventas en el canal on-premises asignado.
- **Off-premises Field Sales Manager:** es el responsable de mantener y generar nuevas ventas en el sector off-premises asignado.

Ilustración 31. Estructura empresas distribuidoras de licor en Estados Unidos



Fuente: elaboración propia a partir de Basabe (2010)

A diferencia del modelo peruano que se orienta a una estrategia de internacionalización, en el caso de Estados Unidos se evidencia que el consumidor es la base del modelo de distribución de licores demostrando una clara orientación al mercado en su modelo de negocio, sustentado además en una fuerte estrategia de marketing mix donde el precio, la publicidad, la plaza y la promoción son variables fundamentales para lograr mayores niveles de ventas y utilidades.

5.2.4 La fábrica de licores Moutai, en China: estrategia de enfoque

La población china es consumidora tradicional del licor de arroz, pues forma parte de su cultura al igual que en Japón. Si bien en principio el estado comunista se autoabastecía, con el devenir de la globalización se empezó a importar llegando en el 2010 a 340.000 litros de licores, 2 millones de litros de whisky y 2,8 millones de espirituosos.

Una de las fábricas de licor estatal emblemática de esta nación asiática es Moutai, esta se ha venido adaptando a los cambios producidos por la globalización entre ellos la adopción por parte del gobierno chino de un sistema legal antimonopolio que comprende una ley antimonopolio y regulaciones contra la fijación cartelizada de precios.

Ante este panorama el direccionamiento estratégico de la empresa china ha sido implementar una estrategia de enfoque y de especialización en licores de lujo, una botella de Moutai que es un tipo de baijiu o vino chino sacado de la destilación de un fermento de sorgo, puede llegar a costar US\$1.540. La producción anual de esta destilería asciende a las 30.000 y 40.000 toneladas de licor al año.

Es igualmente importante mencionar la política de arraigo que tiene este licor en la cultura china con más de 2000 años de tradición y considerado en 1951 el licor nacional después de ser creada la República Popular de China.

Esta clara orientación hacia un segmento de mercado de lujo ha permitido que Moutai de Guizhou entre a la clasificación de las mejores 500 empresas

chinas y también a una de las 200 empresas de mayores beneficios del país asiático. Según América Economía (2013) el ingreso anual de Kweichou (Guizhou) Moutai S. A. fue de 10.774 millones de yuanes en 2012, con lo que ocupó el puesto N.º 488 en la clasificación. En 2013 ascendió hasta el ranking 439, por su ingreso de 12.753 millones de yuanes.

El índice Brand Z compuesta por 50 marcas, calcula el valor de estas según su tabla de clasificación enfocada en los derechos de marca. Esto implica la estimación de las ventas futuras probables y otros atributos como la conexión emocional, el desempeño financiero y la sustentabilidad. En este listado Moutai S. A. aparece cotizada US\$5.771 millones y ocupa el puesto 9 en la categoría de licores (Brand Finance, 2014).

Resulta evidente que la experiencia de Moutai en China es exitosa y resultaría aplicable a la industria de licores en Colombia donde el entorno externo trae consigo intereses orientados a aplicar una estrategia de límites al monopolio rentístico, lo que obliga a repensar la oferta de productos en un mercado con distintos tipos de necesidades y preferencias y marcadas diferencias de ingreso per cápita.

5.2.5 Diageo

Diageo es una empresa británica productora y comercializadora de marcas como Johnnie Walker, Caciue, Smirnoff o Tanqueray, Captain Morgan y Baileys. La compañía data de 1749; sin embargo, solo hasta 1997 se crea Diageo mediante la fusión de Grand Metropolitan Public Limited Company y Guinness PLC, creando un conglomerado de alimentos y bebidas que incluía la mayor colección de bebidas premium del mundo.

Entre 2000 y 2002 se toma la decisión estratégica de abandonar la unidad de negocios de productos alimentarios con Burger King y Pillsbury y se centran exclusivamente en el alcohol de primera calidad. Fue durante este período, en 2001, que adquieren marcas adicionales de licores y vinos de Seagram, y posteriormente amplían su portafolio de licores mediante adquisiciones selectivas de valor a largo plazo, asociaciones estratégicas e innovación.

Diageo es uno de los principales competidores en el sector de bebidas espirituosas a nivel global. Opera de manera segmentada en 21 mercados de todo el mundo y hace presencia en más de 180 países. Emplea actualmente a más de 32.000 personas con talento en todos los negocios globales.

Diferenciación e innovación en producto

Este tipo de estrategia se fundamenta en la innovación en producto y nuevas formas de relacionarse con el cliente de una forma más personalizada. Lo anterior como respuesta de la compañía a los cambios del mercado donde se evidencia que el consumo nocturno de bebidas espirituosas representa solo el 25% frente al 75% de otros momentos del día donde se demandan aperitivos, sobremesas, cocteles, etc. En este sentido, la empresa británica ha optado por diversificar su portafolio e ingresar con nuevos productos de bajo contenido alcohólico para consumidores sociales u ocasionales.

En este sentido, sobresale la estrategia de Mentor at Home, con la cual la empresa llega hasta la casa del consumidor invitándolo a organizar una reunión social donde se le brinda una cata personalizada que le permite degustar los distintos licores y cocteles de la compañía. Esta decisión de la empresa tiene claramente como propósito lograr un proceso de fidelización de la marca y de creación de una nueva cultura de consumo hacia el coctel. Particularmente en España este tipo de direccionamiento estratégico le ha permitido a la compañía tener la mayor cuota de ventas en el mercado de licores con un 25%.

Así las cosas, la compañía ha puesto en el mercado nuevos productos como ‘Cacique Mojito’ o ‘Cuervo Margaritas’, que se suman a otras referencias de la gama ‘ready to serve’ (listos para servir) como los Smirnoff Cosmopolitan y Caipiroska. Además, ha lanzado el proyecto ‘Store in store’, con el que, en un espacio de determinados establecimientos comerciales, se ofrecen degustaciones e ingredientes, recetas y catas personalizadas de sus licores.

Red global de distribución

El mercado europeo se compone de Gran Bretaña, Irlanda y Europa continental (incluyendo España, Francia, Alemania y los socios de Europa de

los mercados de distribución de negocios), mientras que Rusia y Turquía son los mercados independientes. Europa se gestiona como un mercado único con equipos de países centrados en la ejecución de ventas y marketing de clientes.

El International Supply Centre (ISC) comprende las operaciones de suministro en el Reino Unido, Irlanda e Italia. El grupo posee 29 destilerías de whisky en Escocia, una cervecería con base en Dublín, instalaciones de maduración y envasado en Escocia, Inglaterra, Irlanda e Italia. El ISC envía whisky, vodka, ginebra, ron, cerveza, vino, licores de crema y otras bebidas a base de alcohol a más de 180 países. La constante inversión en infraestructura e innovación le ha permitido a la empresa crecer en su capacidad de destilación más de un 25% en el período 2015-2016 (Diageo, 2016).

Los productos son distribuidos por medio de mayoristas independientes y directamente a minoristas. En el comercio, los productos se venden por intermedio de grandes cerveceros, múltiples grupos minoristas y pequeños cerveceros independientes regionales y mayoristas. En la República de Irlanda e Irlanda del Norte, Diageo vende y distribuye directamente al comercio y al comercio exterior, así como a los mayoristas. En Europa continental distribuye sus marcas de bebidas espirituosas principalmente mediante empresas propias de distribución, aparte de Francia, donde los productos se venden por medio un acuerdo de joint venture con los mercados de Moët Hennessy y Europe Partner, donde utilizan distribuidores externos. Europe Partner Markets distribuye sus marcas de cerveza en Europa continental, centrándose en Alemania, Rusia y Francia, los mercados cerveceros más grandes de Europa continental. En Rusia operan mediante filiales de propiedad total (Diageo, 2016).

Sostenibilidad y responsabilidad social empresarial

Promover el consumo responsable de bebidas alcohólicas es un tema clave y una fuerza clave para la empresa, particularmente en una región donde la preocupación por el consumo de alcohol nocivo está en la agenda pública. El trabajo ejecutado por la compañía se realiza de manera articulada con los compromisos suscritos con productores globales, incluyendo la asociación con competidores de la industria mediante un pacto de comercialización responsable como también con sus propios programas de consumo responsable.

Dicha estrategia hace una importante contribución a la promoción del alcohol como parte de un estilo de vida equilibrado, al tiempo que mejora la reputación de la empresa. Este aspecto es considerado esencial en una región donde la gente cada vez más quiere trabajar para las empresas que creen hacer una contribución social y ambiental. Las operaciones de manufactura, especialmente en las destilerías de Escocia e Irlanda, apuntan a un liderazgo en las normas de seguridad y la sostenibilidad ambiental.

Recogiendo el estudio de Afanador y Joya (2013) en Colombia al comparar a Diageo con Pernord Ricard, la Empresa de Licores de Cundinamarca, la Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia, en las variables precio, atributos físicos del producto, segmento de clientes, canales de distribución, plaza, publicidad y tecnología se concluye que estas empresas ofrecen productos con características muy similares, que buscan satisfacer necesidades muy parecidas de sus consumidores. Vale la pena mencionar que empresas como Diageo y Pernod Ricard ofrecen la mayor variedad de productos en el mercado. En general, estas empresas apuntan a satisfacer unas necesidades muy similares de unos clientes con necesidades o gustos bastante parecidos. De esta manera, Diageo sobresale en innovación, publicidad y reconocimiento, con lo que se diferencia de sus competidores y se distancia un poco en la implementación de los mismos estándares de mercado usados, por ejemplo, por la Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia o la Empresa de Licores de Cundinamarca.

5.2.6 Industria de licores en Colombia

La estructura del mercado de licores en Colombia se encuentra regulado por un monopolio rentístico amparado constitucionalmente, que le permite a cada departamento¹¹ realizar un control sobre la comercialización y distribución de este tipo de bebidas; jurídicamente las licoreras se han constituido en empresas industriales y comerciales del Estado o como dependencia adscrita a la respectiva secretaría de hacienda departamental.

11 Entidad territorial que hace parte de la división político-administrativa de Colombia con autonomía y competencias definidas por la ley para ejercer la función pública en su jurisdicción.

Gestión pública del monopolio de licores en Colombia

El concepto constitucional de arbitrio rentístico se asume como un instrumento de carácter fiscal utilizado por el Estado para captar recursos. En este sentido la Corte Suprema de Justicia en Sentencia C-647 de 1997 definió:



...El monopolio estatal es una institución colocada al lado de los tributos, para que la gestión del Estado empresario produzca ganancias y rentas destinadas a sufragar sus gastos; gestión amparada por virtud de la ley en la utilización exclusiva y excluyente del comercio o en la industria que se la ha asignado privilegiadamente. Pero las actividades monopolizadas son, por efectos del principio de libertad de empresa, del dominio del sector privado, el cual queda sacrificado en razón del interés público que motivó la creación de ese arbitrio rentístico creado por el sector público. El objeto de lo monopolizado no corresponde a la naturaleza del poder público ni a la soberanía del Estado, es una forma excepcional que el constituyente estableció...

En efecto, como es sabido, a pesar de que tanto la Constitución de 1886 como la de 1991 prefiguraron un modelo de Estado edificado sobre la base de la libertad de empresa, de industria y de comercio dentro de un modelo de libre competencia que excluye la existencia de monopolios o de prácticas restrictivas del mercado, lo cierto es que en ambas Cartas se contienen disposiciones que permiten el establecimiento de monopolios como arbitrios rentísticos a favor del Estado, previa indemnización de quienes fueran privados del ejercicio de una actividad económica lícita.

El artículo 336 de la Constitución vigente dispone expresamente que los monopolios rentísticos deben perseguir una finalidad de interés público o social; y en el caso particular del monopolio de licores, señala que las rentas obtenidas en el mismo estarán destinadas preferentemente a los servicios de salud y educación. El monopolio de licores destilados está actualmente constituido a

favor de los departamentos. Ahora bien, las “rentas de un monopolio” pueden obtenerse por su titular de una de dos maneras: o por la explotación directa del mismo, que es el caso de las licoreras oficiales, u optando por otorgar la concesión de la explotación del monopolio a cambio del pago de una regalía o compensación, que es el caso de las licoreras particulares. Así, dichas “rentas” están constituidas por las utilidades que arrojen las licoreras oficiales, o por las regalías o compensaciones que obtengan los departamentos por la concesión del monopolio.

Lo anterior denota que, frente al interés público o social, no es la misma la situación de hecho en la que se encuentran las licoreras oficiales y las privadas. Y no se trata solo de un interés público “difuso”, presente en toda la actividad estatal, sino de uno muy concreto determinado por la destinación específica y preferente de las rentas de las licoreras oficiales al cubrimiento de los servicios de salud y de educación, por mandato expreso del inciso quinto del artículo 336 superior, cuyo tenor literal reza:



Las rentas obtenidas en el ejercicio del monopolio de licores, estarán destinadas preferentemente a los servicios de salud y educación.

Así pues, aunque desde la óptica del mercado en el que operan una y otra categoría de empresas licoreras están en la misma situación de hecho; desde la perspectiva de su régimen jurídico y de su finalidad social no lo están. Las privadas persiguen un ánimo de lucro individual o particular, las oficiales pretenden ser un arbitrio rentístico destinado a financiar los servicios de salud y educación del departamento, por mandato expreso de la Constitución, que busca así encontrar un cauce para realizar la “cláusula social” del Estado de Derecho. Las primeras pueden libremente reinvertir sus rentas (utilidades), o distribuirlas entre sus propietarios, al paso que las segundas deben destinarlas preferentemente a los servicios de salud y educación. Su distinto régimen jurídico implica también un distinto manejo económico, menos “libre” en el caso de las públicas. Por eso, no puede afirmarse que, ni siquiera como agentes simplemente económicos, estén en la misma situación de hecho.

El principal aspecto de la gestión del monopolio rentístico en Colombia es la facultad que se otorga a las licoreras públicas para descontar el IVA (Impuesto agregado a las ventas) pagado en el proceso de producción aspecto que el país es constitucionalmente válido y justifica que el mismo beneficio no se dispense también a las licoreras particulares. En efecto, la posibilidad de llevar a cabo este descuento significa la correlativa reducción de los costos de producción, que repercute directamente en el aumento de las rentas derivadas del monopolio departamental, en beneficio directo de los servicios de salud y educación de la entidad territorial. Puede decirse que el beneficio tributario persigue idéntica finalidad social que el monopolio mismo y que, en tal virtud, resulta acorde con los propósitos constitucionales explícitos en el artículo 336 de la Carta.

Evidentemente, el beneficio comentado introduce una restricción a la libre competencia en la producción de licores, concediendo una ventaja competitiva a los productores oficiales. Ciertamente, ellos no tendrán que asumir un costo de producción que sí estará a cargo de los empresarios particulares, cual es el IVA pagado en el proceso de producción de los licores. Sin embargo, no se estima que se trate de una restricción desproporcionada, que tenga el alcance de obstruir definitivamente la libertad económica o restringir irrazonablemente la libre competencia, pues no concede, por sí misma, una posición dominante a los productores públicos. Y ello porque, en contrapartida, para estos últimos existen también limitaciones derivadas de su especial condición, en particular la obligación en que se encuentran de destinar sus rentas directamente a salud y educación, lo que implica una limitación de su libertad económica. Las licoreras privadas pueden, libremente y sin límite, decidir sobre la destinación de sus utilidades, reinvertirlas en mejorar sus condiciones de producción, etc., posibilidad que no es enteramente libre para las públicas. Así las cosas, el beneficio tributario también compensa esta disimilitud en la libertad de manejo económico de unas y otras empresas productivas.

Los productores oficiales de licores operan de manera similar a los productores privados, adquieren el mismo tipo de insumos, emplean un proceso productivo semejante, compiten en un mismo mercado y sus clientes les plantean preferencias y demandas semejantes. No obstante, se consagra un régimen impositivo favorable en atención a la naturaleza jurídica del productor oficial de licores.

Las anteriores consideraciones permiten concluir que las empresas públicas licoreras como agentes económicos dentro del mercado poseen una función social emanada directamente de la Constitución y derivada del monopolio de licores que se encuentra legalmente establecido, aspectos que garantizan la destinación específica de los beneficios causados por su actividad comercial e industrial a los fiscos departamentales, evitando situaciones anómalas como posibles procesos de apropiación por parte de sus directivos, trabajadores o proveedores quienes además son sujetos de control por distintas agencias autónomas gubernamentales. De hecho la Carta Política del 91 establece que el Gobierno nacional podrá liquidar las empresas monopolísticas del Estado y entregar su ejercicio a terceros, cuando estas no cumplan con los requisitos de eficiencia establecidos en la ley.

5.2.6.2 Competitividad y monopolio

En el contexto del monopolio rentístico la competitividad de las empresas licoreras se valora respecto a la maximización del recaudo. En este sentido, no se trata de un monopolio puro sino de una regulación con fines puramente fiscales. Desde el punto de vista de maximización del ingreso las licoreras oficiales departamentales han usado el monopolio para obtener mayores recursos que si recaudaran solamente por concepto del impuesto al consumo (Lizarazo y Lombaerde, 2001). De esta manera han fijado diferentes participaciones porcentuales respecto a tarifas del impuesto, además de controlar volúmenes y precios de venta. Aunque de manera teórica un impuesto podría sustituir el monopolio rentístico, no existen esfuerzos de modelación económica o empírica que puedan validar esta hipótesis.

En este sentido, los mismos autores concluyen que una decisión de libre mercado no tendría sustento en el artículo 336 de la Constitución Política de Colombia, esto teniendo en cuenta que la norma constitucional ha sido defendida y sustentada jurídicamente por los más altos tribunales del país. La Corte Suprema de Justicia sintetizó lo referido por el Consejo de Estado en la Sentencia 1804 de 1996 y la Corte Constitucional en la Sentencia C-256 de 1998:



El monopolio es históricamente una institución, colocada al lado de los tributos, para que la gestión del Estado empresario produzca ganancias y rentas destinadas a financiar sus gastos, gestión amparada en virtud de la ley en la utilización exclusiva y excluyente del comercio o la industria en la que se la ha asignado privilegiadamente. Pero las actividades monopólicas son, por efectos del principio de libertad de empresa, del ámbito del sector privado, el cual queda sacrificado en razón del interés público que motivó la creación de ese arbitrio rentístico del sector público. El objeto de lo monopolizado no corresponde a la naturaleza del poder público ni a la soberanía del Estado, es una forma excepcional que el constituyente estableció. Igualmente hubiera podido, como en la mayoría de los sistemas constitucionales, prescindir de ella y optar por las contribuciones para los mismos fines (Sentencia C-647 de la CSP de Colombia).

Dicho monopolio rentístico de carácter jurídico no se puede confundir con aquellas actividades que el Estado realiza por razones de la importancia del servicio (soberanía o interés social) caso en el cual hay amparo constitucional en el artículo 365 de la Constitución Política. Así las cosas, se tratan de monopolios jurídicos mas no naturales, es decir, surgen por virtud de la ley; sin embargo, vale la pena aclarar que son situaciones jurídicas diferentes: unos se crean con el fin de garantizar la prestación de un servicio público y se fundamentan en la razones de soberanía o interés social (artículo 365 de la Constitución Política), otros se relacionan con las patentes de privilegio temporal sobre las invenciones (artículo 150 de la Constitución Política), y por último los rentísticos, que buscan solamente percibir un ingreso para el Estado (artículo 336 de la Constitución Política).

Las diferencias legales existentes entre el impuesto al consumo y el monopolio de licores son en la actualidad la necesidad de pedir una especie de licencia previa al departamento donde se pretende ingresar la mercancía, cuando se ejerce el monopolio, y la obligación de firmar un convenio en el

que se garantice la participación porcentual del departamento en el precio de venta al detallista, esta puede ser diferente a la tarifa del impuesto al consumo. Adicionalmente, la destinación que debe hacer el departamento de las rentas obtenidas en el ejercicio del monopolio, debe ser preferencialmente a salud y educación y la evasión fiscal en materia de rentas provenientes del monopolio rentístico constituye un delito, así como su ejercicio indebido (Lizarazo y Lombaerde, 2001).

Recogiendo lo expuesto por la Corte Suprema de Justicia de Colombia, el monopolio fiscal es un atributo del Estado y de las actividades políticas, en tanto que el privilegio recae sobre una persona natural y jurídica. No es posible, entonces, suponer que puede transformarse en monopolio en privilegio como efecto del ajuste de un contrato, por medio del cual el Estado entregue la administración de una industria monopolizada a un particular.

5.2.6.3 Competencia monopolística de bienestar social

Como se ha mencionado, los departamentos han venido utilizando la figura del monopolio para obtener mayores recursos que son dirigidos a maximizar el bienestar social. Esto les ha permitido fijar las participaciones porcentuales diferentes a las tarifas del impuesto al consumo y controlar los volúmenes y precios de venta.

Además de la capacidad de generar ingresos para las entidades territoriales los aspectos de beneficio social e interés público se pueden presentar de las siguientes formas: en primer lugar cumple la función de impuesto a lo que la sociedad considera como un vicio, buscando reducir el consumo de licores (criterio de salud público). De otro lado, se ha definido que el ingreso correspondiente tiene destinación preferente para salud y educación y además el IVA (impuesto al valor agregado) de los licores objeto del monopolio tiene destinación específica para el sector salud (Lizarazo y Lombaerde, 2001).

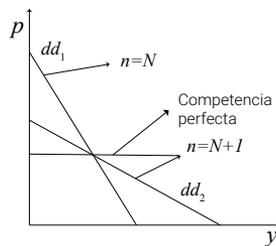
Para generar mayores ingresos los departamentos celebran convenios de intercambio que buscan facilitar la comercialización de sus productos mediante sus propios distribuidores en el territorio de otro departamento. En estos, además se añaden acuerdos fiscales donde se fija la participación

porcentual sobre el precio de venta del producto. De igual forma se establece que el precio mínimo de venta no puede ser inferior al precio de venta del producto del departamento donde ingresa el destilado de otra zona geográfica del país.

La estructura de mercado de la industria de licores en Colombia se caracteriza porque hay más de una empresa y existe diferenciación del producto. El supuesto esencial de la competencia monopolística es la libre entrada de firmas, aspecto que en Colombia solo aplica para las estatales departamentales.

En competencia monopolística si una firma enfrenta la demanda (dd_1) y $n=N$ como lo muestra la gráfica 6. La elasticidad depende de la sustituibilidad y la cantidad de firmas en la industria. Si entra una firma más de modo que $n=N+1$, la curva de demanda que enfrenta la firma se contrae y es más elástica, pues hay más alternativas para los consumidores. A medida que se incrementa el número de firmas y los bienes son más homogéneos, la curva de demanda es más elástica. En la actualidad en Colombia existen solamente seis (6) empresas estatales licoreras lo que hace que estas maximicen sus beneficios sociales mediante una clara estrategia de diferenciación en sus productos.

Gráfica 6. Número de firmas y función de la demanda



Fuente: elaboración propia

Así las cosas y dado que la estrategia de precios es regulada por los mismos departamentos, las licoreras departamentales buscan obtener su ventaja competitiva mediante esfuerzos de gestión encaminados a lograr la preferencia de los consumidores. En este sentido, la innovación respecto al desarrollo de producto y diversificación de su portafolio sobresalen como

criterios de direccionamiento estratégico, de igual forma las decisiones orientadas a la internacionalización, el marketing y el mejoramiento de infraestructura son aspectos por resaltar en la gestión de estas empresas estatales dirigidos a obtener mayores ventas y participación en el mercado de licores en Colombia.

El proceso de decisión de las empresas licoreras que operan en competencia monopolística es el siguiente:

- Cada empresa elige su nivel de producción, sin embargo el precio se asigna no solo respecto a su función de demanda, sino por los acuerdos de comercialización entre los departamentos.
- Cada empresa maximiza beneficios de acuerdo a su función de demanda.
- La entrada libre de firmas en el largo plazo reduce a cero los beneficios.

Como la entrada reduce a cero los beneficios, en competencia monopolística se tiene que:

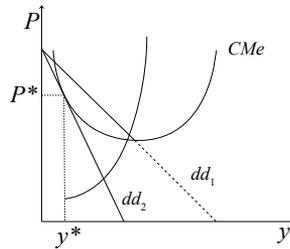
$$\pi = py - c(y) = 0$$

Por tanto:

$$p = \frac{c(y)}{y}$$

El precio se iguala al costo medio. Dicho proceso se presenta en la gráfica 7. Si la firma está enfrentando la curva de demanda punteada, hay una porción de la curva de demanda (representada por la línea gruesa) donde $p > CMe$ y hay, por ende, incentivos para la entrada de nuevas firmas. La entrada de nueva firmas contrae entonces la demanda hasta el punto donde la curva de demanda sea tangente con la curva de costo medio. En dicho punto, no hay incentivos para la entrada de firmas.

Gráfica 7. Proceso de decisión en competencia monopolística



Fuente: elaboración propia

Como las firmas enfrentan una función de demanda con pendiente negativa y se ubican donde el costo medio es igual a la demanda, $P = CMe > CMg$. Ello implica que las firmas que operan en competencia monopolística producen una menor cantidad que en competencia perfecta, pero mayor que en monopolio. Por lo tanto, en competencia monopolística hay un exceso de capacidad instalada.

En el caso de la Empresa de Licores de Cundinamarca esta proporciona una utilidad marginal social superior a sus costos de producción marginal. Esto se puede observar claramente en el margen neto de utilidad por unidad de licor producida por la ELC; el promedio de utilidad para los productos de mayor venta como lo son el aguardiente Néctar azul y el ron Santafé en sus presentaciones de 1000 y 750 ml es del 42.4%.

Tabla 43. Margen neto de utilidad portafolio de licores ELC

Productos	Precio de venta	Costos y gastos	Margen neta	%
Aguardiente Néctar Azul 1000 ml	5.471,00	3.353,14	2.117,86	38,71%
Aguardiente Néctar Azul 750 ml	4.842,00	3.155,67	1.686,33	34,83%
Aguardiente Néctar Azul 375 ml	3.127,00	2.025,14	1.101,86	35,24%
Aguardiente Néctar Azul 200 ml	1.575,00	975,37	599,63	38,07%
Aguardiente Néctar Club 1000 ml	4.056,00	2.669,04	1.386,96	34,20%

Productos	Precio de venta	Costos y gastos	Margen neta	%
Ron Santafé 1000 ml	5.211,00	2705,45	2.505,55	48,08%
Ron Santafé 750 ml	5.070,00	2.635,19	2.434,81	48,02%
Ron Santafé 375 ml	2.787,00	1.655,61	1.131,39	40,60%
Ron Santafé 250 ml	1.446,00	776,40	669,60	46,31%

Fuente: ELC (2015).

Dichas utilidades más lo recaudado por impuesto al consumo e IVA se convierten en transferencias al fisco departamental para beneficiar los sectores de salud y educación de Cundinamarca.

Tabla 44. Transferencias de la ELC al departamento de Cundinamarca

	2012	2013	2014	2015	2012 - 2015
Impoconsumo - IVA programado	124.682	134.458	145.417	157.683	562.240
Impoconsumo - IVA ejecutado	130.987	119.107	126.506	134.774	511.374
Cumplimiento %	105%	89%	87%	85%	91%
Crecimiento		-9%	6%	7%	

Fuente: ELC (2016).

En la tabla 44 se observa que las transferencias al departamento han mantenido un ritmo de crecimiento en el período (2012-2015) llegando a un acumulado superior al medio billón de pesos, recursos fundamentales para garantizar el acceso a los servicios de salud y educación de los cundinamarqueses. De esta manera se comprueba la hipótesis 4 según la

cual en un mercado de competencia monopolística de bienestar la Empresa de Licores de Cundinamarca ha aumentado las aportaciones económicas al departamento de Cundinamarca en este caso en un promedio de 1.3% en el período 2012-2015.

De igual forma esta hipótesis es válida ya que en los últimos 10 años, período (2006-2015), la ELC junto con empresas estatales licoreras como las de Antioquia, y Caldas obtuvieron utilidades entre el 11% y 13% anual, recursos que fueron transferidos a los departamentos para la inversión en salud y educación. De igual forma se debe adicionar cerca del 5% de transferencias específicas por concepto del IVA cedido. De este modo los tres grandes jugadores del monopolio rentístico soportan cerca del 18% del total de los ingresos de cada uno de los citados gobiernos territoriales. De otro lado los recaudos por impuesto al consumo representan el 6% de los ingresos totales de las entidades territoriales (EConcept, 2014).

Estas cifras demuestran que la aplicación de un impuesto en un mercado abierto a un monopolista de naturaleza privada no garantizaría un mayor nivel de recaudo para las rentas estatales, por el contrario, sería un riesgo ya que desfinanciaría en una alta proporción la sostenibilidad financiera de los presupuestos departamentales, específicamente en aspectos fundamentales para el desarrollo social como la salud y la educación.

Se debe igualmente reiterar que el monopolio como arbitrio rentístico permite que otras personas naturales y jurídicas puedan producir, comercializar e importar bebidas alcohólicas; en este sentido, la ley faculta a los departamentos a otorgar este tipo de permisos siempre y cuando se suscriba un convenio que le permita al ente territorial garantizar la renta y participaciones en la venta del producto.

Lo que se pretende evidenciar con esta investigación es justamente cómo desde los criterios del management y la nueva gestión pública este tipo de monopolios logran ser más competitivos produciendo mayores beneficios sociales para las comunidades. Esquemas de gestión aplicados en estas licoreras basadas en el marketing, la innovación, la responsabilidad social empresarial, el desarrollo del talento humano, la internacionalización, el

gobierno corporativo, entre otros, han permitido maximizar los ingresos estatales y situar a las licoreras estatales departamentales como fundamental motor para el desarrollo regional en Colombia.

Evolución del monopolio rentístico

Un breve recuento normativo permite identificar que inicialmente en el Decreto Legislativo 41 de 1905 se estableció como renta nacional la de licores y se determinó que consiste en el monopolio de la producción, introducción y venta de licores destilados embriagantes. De manera posterior la expedición de la Ley 8ª de 1909, el Acto Legislativo 03 de 1910 y la Ley 88 de 1923, delegó de la nación a los departamentos la competencia para administrar el monopolio cediéndoles además el impuesto al consumo.

La Ley 88 de 1923 estableció nuevos y altos precios para los licores destilados de producción nacional y la obligación de los departamentos de producir licores directamente en fábricas oficiales o bien, de adquirirlos en las fábricas oficiales de otros departamentos. En adelante solo se permitirían la fabricación, la introducción y el expendio de bebidas fermentadas en las condiciones autorizadas por la Dirección Nacional de Higiene o por las autoridades sanitarias departamentales (Meza, 2014).

De acuerdo con Meza (2014) uno de los elementos centrales en la consolidación del modelo monopolista estatal en la renta de licores es el paso del sistema de arrendamiento, en donde la renta era entregada a un particular, a la administración directa de la producción y comercialización por la autoridad estatal.

El marco jurídico actual que regula la actividad se encuentra contenido en la Ley 14 de 1983 donde taxativamente se establece que la producción, introducción y venta de licores destilados constituyen monopolios de los departamentos como arbitrio rentístico en los términos del artículo 31 de la Constitución Política de 1991.

De igual forma el artículo 336, inciso 5º, de la Constitución Política, establece que las rentas obtenidas en el ejercicio del monopolio de licores,

estarán destinadas preferentemente a los servicios de salud y educación. Por su parte, el Decreto 4692 del 21 de diciembre de 2005 estableció que la destinación preferente exige aplicar por lo menos el 51% a la financiación de estos servicios sociales.

Posteriormente con la expedición de la Ley 223 de 1995 que tuvo como fin fortalecer los ingresos departamentales se derogó todo lo relacionado con el impuesto al consumo que contenía la Ley 14 de 1983, pero sin cambiar lo contenido respecto al monopolio como arbitrio rentístico (Rodríguez y Lombaerde, 2001). Así las cosas, las principales características y alcances de esta norma se encuentran establecidas en la siguiente tabla:

Tabla 45. Características del impuesto al consumo en Colombia

Impuesto al consumo	Para licores extranjeros la acusación se realiza cuando el licor ingresa al país; para los nacionales cuando sale de fábrica.
	Las tarifas son fijadas de acuerdo al grado alcohólico.
	La declaración y pago de los licores importados se realiza al momento de la importación al tiempo de los impuestos nacionales; los licores nacionales deben declarar y pagar quincenalmente a cada departamento.
	Se prohíbe a los departamentos imponer otro gravamen a la producción, introducción y venta de licores con excepción del impuesto de industria y comercio.
	La fiscalización, liquidación oficial, cobro, recaudo y régimen sancionatorio del impuesto al consumo de licores es competencia de los departamentos, pero aplican el estatuto tributario nacional.

Fuente: tomado de Rodríguez y Lombaerde (2001)

De acuerdo con el artículo 49 de la Ley 788 de 2002 la base gravable está constituida por el número de grados alcoholimétricos que contenga el producto. Esta base gravable aplica igualmente para la liquidación de la

participación, respecto de los productos sobre los cuales los departamentos estén ejerciendo el monopolio rentístico de licores destilados.

El grado de contenido alcohólico debe expresarse en el envase y está sujeto a verificación técnica por parte de los departamentos, quienes pueden realizar la verificación directamente, o por medio de empresas o entidades especializadas.

Las tarifas del impuesto al consumo, por cada unidad de 750 centímetros cúbicos o su equivalente, son las siguientes:

- Para productos entre 2.5 y hasta 15 grados de contenido alcohólico, ciento diez pesos (\$110,00) por cada grado alcohólico.
- Para productos de más de 15 y hasta 35 grados de contenido alcohólico, ciento ochenta pesos (\$180,00) por cada grado alcohólico.
- Para productos de más de 35 grados de contenido alcohólico, doscientos setenta pesos (\$270,00) por cada grado alcohólico.

La tarifa de la participación es fijada por la Asamblea Departamental y es única para todos los productos, además aplica en su jurisdicción tanto a los productos nacionales como extranjeros, incluidos los que produzca la entidad territorial. Dentro de la tarifa de la participación se incorpora el IVA cedido, discriminando su valor. Del total correspondiente al IVA cedido, el setenta por ciento (70%) se destina a la salud y el treinta por ciento (30%) restante a financiar el deporte, en la respectiva entidad territorial.

Posteriormente, la Ley 1393 de 2010 reduce los rangos por grados alcohólicos y aumenta las tarifas:

- Para productos de 2,5 a 35 grados de contenido alcohólico, \$256 por cada grado.

- Para productos de más de 35 grados de contenido alcohólico, \$420 por cada grado.

Para 2012, de acuerdo a lo publicado en *Diario Oficial* No. 48.294 del 26 de diciembre de 2011 y en virtud del aumento anual por efectos de la inflación esperada, las tarifas ascienden a \$272 y \$446 respectivamente. En San Andrés Islas, la tarifa es de \$25 para los productos nacionales.

Este sistema impositivo regresivo ha hecho que las empresas licoreras pierdan competitividad, por ejemplo, una botella de champaña de \$600.000 resulta tributando menos del 1% de su precio final; mientras un aguardiente de \$28.000 debe entregar el 30 por ciento en impuestos.

Tabla 46. Estructura impositiva de la industria de licores, vinos y aperitivos en Colombia

Normatividad	Impuesto	Base gravable	Criterio diferenciador	Tasa o tarifa	Hecho generador	Propiedad del impuesto
Ley 1393 de 2010	Impuesto al consumo	Número de grados alcohólicos contenidos	De hasta 35 grados	\$256	Consumo de productos en la jurisdicción de los departamentos	Departamental
			De más de 35 grados	\$420		
Ley 788 de 2002	Impuesto al consumo	Número de grados alcohólicos contenidos	Entre 25 y hasta 15 grados	\$110	Consumo de productos en la jurisdicción de los departamentos	Departamental
			De más de 15 y hasta 35 grados	\$180		
			De más de 35 grados	\$270		
			De hasta 10 grados	\$60		

Normatividad	Impuesto	Base gravable	Criterio diferenciador	Tasa o tarifa	Hecho generador	Propiedad del impuesto
Ley 788 de 2002	IVA cedido	Dentro de las tarifas del impuesto al consumo está incorporado el IVA cedido, que corresponde al 35% del valor liquidado por ese impuesto			Consumo de productos en la jurisdicción de los departamentos	Nación cedido a departamentos
Ley 223 de 1995	Impuesto al consumo	Precio de venta al detallista	De 2,5 grados hasta 15 grados	20%	Consumo de productos en la jurisdicción de los departamentos	Departamental
			De más de 15 grados hasta 20 grados	25%		
			De más de 20 grados hasta 35 grados	25%		
			De más de 35 grados	40%		
Decreto 1222 de 1986	Impuesto al consumo	Precio de venta al detallista	Licores nacionales y extranjeros	35%	Consumo de productos en la jurisdicción de los departamentos	Nación cedido a departamentos

Fuente: elaboración propia a partir de Zapata y Sabogal (2012)

Así las cosas, las opciones que tienen los departamentos para obtener ingresos fiscales por el comercio de licores destilados son las siguientes: (i) el cobro del impuesto al consumo, (ii) ejercicio del monopolio sobre la producción o sobre la introducción y venta; estas posibilidades son excluyentes por lo que la entidad territorial debe elegir entre una de las dos fuentes de recursos.

Para la actividad de producción, introducción y venta de licores destilados el departamento celebra contratos de intercambio con personas de derecho público o privado. Este instrumento ha permitido llegar a acuerdos entre empresas licoreras para conceder permisos de recíproca comercialización de su portafolio de productos con sus propios distribuidores, en el territorio de otro departamento.

De otro lado y en el caso de permiso para la introducción y venta de destilados los entes territoriales celebran convenios de índole fiscal en donde se establecen los porcentajes que recibirán por las ventas del producto en su jurisdicción; es preciso anotar que los departamentos establecen volúmenes mínimos de ventas independientemente de las ventas reales con el objetivo de asegurar topes de rentas presupuestadas al inicio de cada vigencia fiscal.

Se debe aclarar, además, que más allá de este tipo de regulación lo que en el fondo se aplica es la fijación de un precio mínimo de venta que no puede ser inferior al precio mínimo del producto del departamento, aspecto que bien podría considerarse como una restricción al mercado que termina por perjudicar al consumidor final (Rodríguez y Lombaerde, 2001).

En general y tal como se ha venido describiendo, la regulación del monopolio en los departamentos se realiza sobre los licores destilados, mientras que los licores extranjeros son sometidos a la regulación del impuesto al consumo; de igual forma existe monopolio sobre la distribución y venta de licores nacionales y extranjeros; y en algunos casos se aplica el libre mercado con la adopción de la legislación regulatoria nacional del impuesto al consumo.

De acuerdo hasta lo aquí mencionado y derivado del monopolio, las empresas licoreras departamentales desarrollan su actividad comercial de la siguiente manera (Zuleta y Jaramillo, 2000):

- Capacidad de restringir directamente la oferta que constituye su competencia potencial;
- Imposición de trabas y trámites burocráticos que aplican las autoridades departamentales y que pueden discriminar entre la producción de sus respectivas licoreras y los competidores y
- Recepción de subsidios del departamento; esto en teoría permite producir a menores costos o evitar cierres temporales o definitivos de la empresa debido a las pérdidas continuas que se generan.

Las restricciones a la oferta se pueden aplicar únicamente sobre las bebidas alcohólicas de más de 20° de alcohol, lo que se ha traducido en una brecha del esquema de monopolio, generando distorsiones a favor y en contra de algunos productos. En este sentido y si se llegara a examinar la eficiencia económica del monopolio, podría afirmarse que constituye una barrera de entrada y fracciona los mercados de licores; bien podría anotarse entonces la necesidad de alcanzar economías de escala y de alcance que entre otros aspectos maximizara la capacidad instalada y de infraestructura de las empresas licoreras departamentales.

Una consideración no menos importante tiene que ver con las aparentes contradicciones en materia de política pública dado el mandamiento constitucional que significa la destinación específica de recursos del IVA cedido para financiar la salud y educación; y de otro las medidas para disminuir el consumo de licores desde la perspectiva de un problema de salud pública.

Este escenario demuestra que la industria de licores desde la estructura tributaria se soporta en dos aspectos: en primer lugar un componente social orientado a reducir el consumo y otro eminentemente fiscal donde se evidencia que los impuestos son fuente importante para la financiación de sectores sociales y de la sostenibilidad de los departamentos.

Sin embargo, surgen críticas que incluso han llegado a convertirse en proyectos de ley presentados al Congreso de la República que buscan reglamentar el monopolio en el que señalan ha demostrado no ser eficiente, proclive a la corrupción y generador del contrabando y la adulteración; lo anterior sin dejar de mencionar la intromisión de los políticos en las rentas de las entidades territoriales y las licoreras. Vale la pena destacar que dichas iniciativas han propuesto principalmente modificar el impuesto que deben pagar los licores dependiendo del grado alcoholimétrico. Si es inferior a 35 grados de alcohol, el gravamen iniciará en \$185 por cada grado desde el 1° de julio de 2015 y para 2019 estará en \$207. Si supera los 35 grados, el impuesto arranca en \$300 y finalizará en \$207, reza taxativamente el proyecto. Lo anterior pretende modificar la estructura actual según la cual los tragos

importados de más de 35° de alcohol deben pagar \$487 por grado, mientras que los de menor cantidad solo \$297.

Se afirma además que las barreras de entrada frenan la libre comercialización de rones y aguardientes locales en las regiones que no son productoras. Lo anterior puede explicar por ejemplo que un aguardiente producido en Cundinamarca se consuma solamente en esta región y sea difícil encontrarlo en otra parte del país. De acuerdo con EConcept (2015) en el caso de Antioquia todo el aguardiente que se consume es de la Fábrica de Licores de Antioquia (FLA). Lo mismo sucede en Caldas, Valle del Cauca, Huila y Boyacá. En el caso de Cundinamarca el 79% del aguardiente consumido era de la Empresa de Licores de Cundinamarca. La situación es muy similar para el caso del ron.

Estudios como el de Zeigler (2009) relacionan el impacto de los tratados de libre comercio en la industria de licores y concluyen que el libre comercio trae consigo usualmente beneficios como una mejora en la competitividad y en la eficiencia reflejada en reducción de los precios, más variedad y una mayor calidad percibida por el consumidor. Estos beneficios se logran mediante el cumplimiento de algunos requerimientos mínimos a los que los países se obligan al firmar un tratado entre los que tal vez el más importante de todos consiste en la igualdad de condiciones de mercado para los productos de ambos países signatarios particularmente en temas relacionados con regulación y con impuestos (Lancheros y Ruiz, 2015). Zeigler (2009, citado por Lancheros y Ruiz, 2015) establece que la igualdad de condiciones para los productos locales e importados es una condición necesaria aunque no suficiente, ya que pueden existir otros factores que causen un ambiente de discriminación a nivel de comercio; esta afirmación nos lleva a considerar factores como el monopolio departamental y el control del contrabando, entre otros, con el fin de garantizar un ambiente completamente transparente y equitativo para los competidores.

En la misma línea, la OCDE analizó la estructura de mercado de la industria de licores en Colombia refiriéndose de la siguiente manera:



El actual sistema tributario a los licores en Colombia, a pesar de haber sido simplificado en el 2002, continúa discriminando entre licores locales e importados. El actual sistema incluye dos tasas de impuesto dependiendo de la graduación alcohólica del producto: a) una tasa de \$280 pesos por grado alcohólico para una botella de 750 cc de productos con menos de 35° de alcohol, y b) una tasa de \$459 pesos por grado alcohólico para una botella de 750 cc de productos con más de 35° de alcohol. Como el aguardiente casi exclusivamente se encuentra debajo del límite establecido, mientras que la gran mayoría de bebidas espirituosas importadas caen en el rango superior, la regulación pareciera de facto tener un efecto discriminatorio contra las bebidas importadas. (OCDE, 2014).

Podría interpretarse que la reforma al monopolio es una “sugerencia” de la OCDE para condicionar el ingreso de Colombia; sin embargo, debe comprenderse que los intereses de los reformistas desconocen los mismos acuerdos negociados por el país en los TLC. En este sentido según el Anexo II del TLC de Colombia con Estados Unidos, el país se reservó el derecho de limitar la distribución de licores foráneos en los departamentos que detentan los monopolios rentísticos. Esto le permitiría a los entes territoriales continuar restringiendo el número de proveedores en sus respectivas jurisdicciones. De igual forma, el pie de página del artículo 21 del Capítulo 1 del TLC con la Unión Europea mantuvo el monopolio de licores en Colombia en lo que respecta al papel de los gobiernos departamentales en materia de acceso al mercado (Robledo, 2015). Es evidente que mientras a los licores extranjeros se les reducirán los impuestos en 31%, a los licores nacionales se les aumentará en 12%, hasta equiparar la base gravable de los importados. Además de reforzar la estructura tributaria regresiva del sector, acentuará la competencia entre los licores nacionales y extranjeros en condiciones de extrema desigualdad para las industrias departamentales (Robledo, 2015).

Aunque parecen tener validez los argumentos expuestos es más fuerte la consideración relacionada con el enorme aporte que realiza la industria de licores a los fiscos departamentales calculados en cerca de 1.6 billones de pesos al año, lo que representa cerca del 2% del PIB nacional, esto a pesar de fenómenos como la adulteración, el contrabando y la corrupción. Por ejemplo, un reciente informe realizado por la firma EConcept (2015) estima que el contrabando de licores está alrededor de 410 millones de dólares (cerca de 1,5 billones de pesos), lo que impacta negativamente los ingresos de los departamentos, la DIAN, por ejemplo, dice que la cifra puede llegar a 600 millones de dólares al año.

Si se incluye la adulteración y la falsificación de bebidas el monto del mercado ilegal colombiano asciende a 1.041 millones de dólares anuales. (Euromonitor, 2015). Así las cosas, el negocio ilegal abarca entre el 13 y el 30% del mercado total, el 46% de esos licores son falsificados, el 37% de contrabando, el 6% son bebidas artesanales ilegales y el 11% restante adulteradas (Acodil, 2015).

Las anteriores cifras podrían explicar por qué las ventas legales están descendiendo en el país. Mientras hace 20 años se vendían cerca de 220 millones de botellas nacionales y extranjeras, hoy la cifra apenas llega a la mitad.

Actualmente solo existen seis licoreras departamentales y de estas, solamente arrojan buenos resultados la Fábrica de Licores de Antioquia (FLA), la Industria Licorera de Caldas (ILC), la Empresa de Licores de Cundinamarca (ELC) y en menor medida, la Industria de Licores del Valle (ILV). Estas licoreras en su mayoría ya no producen alcohol y solo envasan aguardiente o ron. Tienen además una capacidad instalada ociosa muy alta, pues su potencial de embotellamiento está muy por encima del actual tamaño de su mercado departamental de licores. Por ejemplo, la ILV tiene una capacidad instalada para producir cerca de 60 millones de botellas cuando su mercado departamental es menor a los 15 millones (Zapata y Sabogal, 2012). Sin embargo, se debe reiterar que la presente investigación no pretende aportar argumentos para el desmonte del arbitrio rentístico, por el contrario, tal como se ha planteado, su interés es analizar cómo desde los esfuerzos en

gestión las licoreras estatales han propiciado la competitividad y una mejora en el contexto de regulación vigente.

En algunos casos los inadecuados modelos de gestión hizo que la situación de varias licoreras en 2015 no fuese la mejor. La industria de licores del Valle atravesó por distintos problemas financieros que la llevaron a vender solamente 2,8 millones de botellas de las 9,8 millones proyectadas, es decir, 72% menos de la meta planificada. De otro lado, en 2014 la Fábrica de Licores de Antioquia (FLA) vendió 60,5 millones de botellas de aguardiente y ron, pero en 2015 solo fueron 40,2 millones, es decir, cayeron en 33,5%. Aunque la Industria de Licores de Cundinamarca, la segunda en el sector, vendió el año pasado 20 millones de botellas –4% más que en 2014– sus utilidades operacionales apenas llegan a 18.000 millones de pesos, poco si se comparan con las utilidades de la FLA que son 14 veces mayores (*Semana*, 2016).

Sin embargo, otras empresas del sector están mostrando un mejor desempeño. Ese es el caso de la Industria Licorera de Caldas, la tercera del país, que hace unos años estaba a punto de cerrar. En 2015 comercializó 18 millones de botellas, 12% más frente al año inmediatamente anterior.

Este panorama plantea el reto a las licoreras departamentales de hacer esfuerzos para ser más competitivas, internacionalizarse y sacar al mercado mejores productos. En este camino pueden mencionarse distintos premios internacionales que han ganado varios licores nacionales como el Ron Medellín Añejo, el Aguardiente Antioqueño, el aguardiente Néctar y el ron Santafé, entre otros. La FLA, por ejemplo, exporta directamente a 18 países y acaba de hacerlo por primera vez a China. La Industria Licorera de Caldas tiene previsto exportar el Ron Viejo de Caldas.

Claramente fenómenos como la mayor competencia de licores importados, la ineficiente gestión de las licoreras y el incremento del mercado ilegal se han convertido en variables que han afectado de manera negativa el crecimiento de la industria; pero que a la vez se convierten en una oportunidad para presentar propuestas tendientes a fortalecer las empresas en el contexto de un Estado empresario que aporta al desarrollo y calidad de vida de sus comunidades.

5.2.6.4 Carga fiscal a la producción de licores

Colombia frente a otros países de la región cuenta con altas tarifas impositivas a las bebidas alcohólicas. En este sentido, cerca del 40% del precio final de venta de aguardiente o del ron corresponde a impuestos. Este nivel es más alto que el promedio de 80 países, aunque las diferencias por tipo de bebidas alcohólicas son muy altas entre países; por ejemplo Colombia cobra impuestos altos en cerveza y licores importados y más bajos frente al promedio en vinos (Fedesarrollo, 2012).

Colombia comparada con países de la región se encuentra en términos de presión fiscal en un nivel medio alto, por debajo de algunas islas del Caribe, Uruguay, Costa Rica y Venezuela y tiene niveles similares a los de Venezuela (28,5%), Turquía (28,3%), Suiza (28,2%), Polonia (28%) y Letonia (27,9%). En la tabla 41 se evidencia el impuesto al consumo como porcentaje al precio de venta de bebidas alcohólicas.

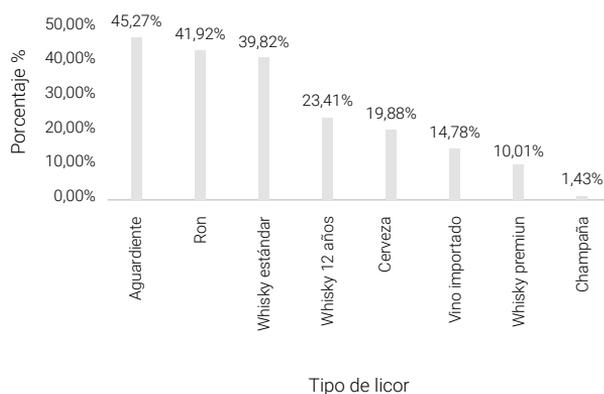
Tabla 47. Impuesto al consumo como porcentaje al precio de venta

País	Cerveza	Vino	Licores	Promedio
Zambia	60	75	75	70
Finlandia	47.7	373.	59.9	48.3
Uruguay	27	23	85	45
Costa Rica	1.6	83.3	10	31.6
Venezuela	14.6	17.6	53.3	28.85
Suiza	46	0	38.8	28.2
Colombia	30.6	14.8	38.8	28.1
Polonia	22.1	12.4	49.4	28
Letonia	12	6	65.8	27.9
Reino Unido	7.7	42.2	11.9	20.6
Estados Unidos	3.9	2.7	3.8	3.5

Fuente: Fedesarrollo (2012)

La carga fiscal sobre el precio promedio al público (la proporción del precio final que paga el consumidor en impuestos o presión fiscal real) representa cerca del 40% del precio final que paga el consumidor para aguardientes (45,3%), rones (41,9%) y whisky estándar (39,8%). Las bebidas alcohólicas como el whisky 12 años (23,41%), cerveza (19,88%), vino importado (14,78%), whisky premium (10,01%) y champaña (1,43%) presentan una presión fiscal menor al 25% (Gráfico 13). Esto se explica debido al diseño del impuesto que grava el grado alcohométrico y no el precio de la bebida alcohólica, lo que genera que la tasa efectiva sea mucho más baja para las bebidas alcohólicas más costosas o suntuarias (Fedesarrollo, 2012).

Gráfica 8. Carga fiscal sobre el precio al consumidor



Fuente: Fedesarrollo (2012)

La alta carga tributaria trae beneficios respecto a las transferencias al sector salud, educación y deporte; de otro lado, se convierte en un factor que resta competitividad a las empresas públicas licoreras y que indirectamente puede motivar fenómenos como la adulteración y el contrabando.

Gráfica 9. IVA cedido licores, vinos y aperitivos al Sector Salud 2013
Carga fiscal sobre el precio al consumidor

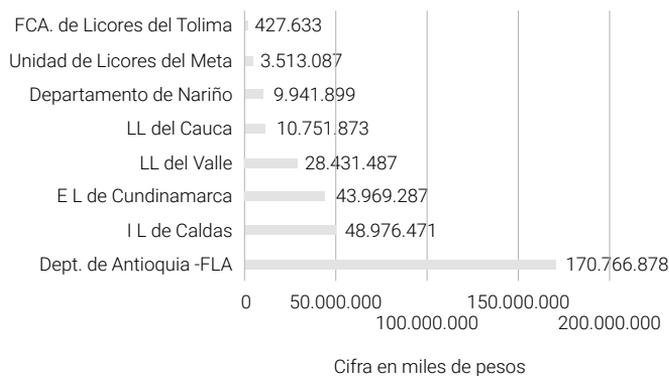


Fuente: Superintendencia Nacional de Salud (2013)

Del total de los recursos recibidos por el sector salud de las entidades territoriales (\$722.837.927 miles de pesos), durante el 2013, por concepto de IVA cedido, \$351.687.239 miles de pesos son aportados por licores, vinos, aperitivos y similares nacionales.

Las empresas oficiales productoras de licores durante 2013 giraron al sector salud la suma de \$316.778.616 miles de pesos por concepto de IVA cedido.

Gráfica 10. Recursos girados empresas licoreras al sector salud (2013)

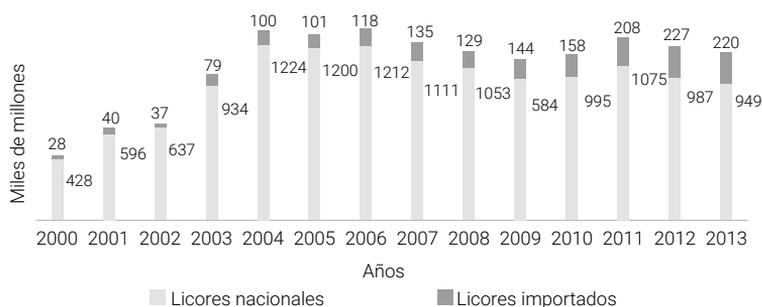


Fuente: Superintendencia Nacional de Salud (2013)

Respecto al recaudo para el 2013 la cifra fue cercana a los 1.2 billones de pesos con un crecimiento anual del 9.1%. El 81.1% correspondió a recaudo de bebidas nacionales mientras que el 18.9% fue de licores importados. El recaudo de los primeros se expandió a una tasa promedio anual de 8.6% entre el período 2013 y 2010, mientras los segundos crecieron en promedio al 22.2% en el mismo período (EConcept, 2014).

De acuerdo con EConcept (2014) a pesar del incremento en la participación en el recaudo de los licores importados, esta sigue siendo baja en comparación con los licores nacionales. En 2000 por cada millón de pesos que se recaudaba de licores nacionales se recaudaban 0.006 millones de licores importados, en 2013 esta relación llegó a 0.23 millones de pesos.

Gráfica 11. Recaudo impuesto al consumo



Fuente: EConcept (2014)

Gráfica 12. Composición del impuesto al consumo %



Fuente: EConcept (2014)

5.2.6.5 Alcohol ilegal

Tal como se ha venido mencionando, uno de los serios problemas que atraviesa la industria de licores y que afecta en Colombia tiene que ver con la adulteración y el contrabando.

De acuerdo con Euromonitor (2015), el alcohol ilegal puede ser:

- **Adulterado:** alcohol ilegal llevado al mercado con marcas legales (sustituto), botellas vacías de productos legítimos reenvasadas con alcohol de dudosa calidad o mediante producción industrial de marcas ilegales o de alcohol ilegal sin marca.
- **Contrabando de materia prima o producto terminado:** ocurre cuando se presentan importaciones ilegales de etanol como materia prima e importaciones ilegales de bebidas alcohólicas como producto terminado.
- **Artesanal ilegal:** bebidas alcohólicas artesanales ilegales fabricadas con propósitos comerciales.
- **Alcohol no apto para consumo humano:** uso de otros tipos de alcoholes como por ejemplo el de farmacia desviado hacia el mercado de bebidas alcohólicas.
- **Evasión de impuestos:** bebidas alcohólicas legales, producidas localmente sobre las cuales no se paga impuesto al consumo.

De acuerdo con la mencionada firma son distintas las causas que motivan los fenómenos ilegales anteriormente descritos, entre ellos, (i) suministro residual y falta de control sobre la comercialización de etanol; (ii) poder adquisitivo limitado, aceptación social y falta de control gubernamental; (iii) evasión de impuestos y brecha de precios por las altas tasas impositivas; (iv) poca coordinación y recursos por parte de las autoridades.

Las cifras demuestran que el impacto de la ilegalidad no solo golpea a la industria en Colombia, a nivel regional la participación del mercado ilegal en el sector se describe en la tabla 48.

Tabla 48. Participación del mercado ilegal de alcohol en América Latina

País	% del mercado ilegal
Colombia	23.6%
Ecuador	28.6%
El Salvador	23.5%
Honduras	13.1%
Panamá	2.4%
Perú	30.8%
Promedio regional	25.5%

Fuente: Euromonitor Internacional (2015)

Como se observa, Colombia es el tercer país de la región donde es más grande la participación del mercado ilegal de licores con 23.6%; en países como Perú y Ecuador las cifras alcanzan el 30.8 y 28.6%.

De acuerdo a las categorías de ilegalidad planteadas por Euromonitor (2015), se evidencia que el contrabando y la adulteración son las que muestran el mayor crecimiento en la región tal y como se describe en la tabla 49.

Tabla 49. Crecimiento del mercado de alcohol ilegal en América Latina (2012)

País/ categoría	Alcohol adulterado	Contra-bando	Artesanía ilegal	Alcohol no apto para consumo humano	Total
Colombia	28.7%	26.3%	1.3%	-15.6%	19.2%
Ecuador	-53.2%	167.3%	-5,09	-44.1%	-15.3%

País/ categoría	Alcohol adulterado	Contra- bando	Artesanía ilegal	Alcohol no apto para consumo humano	Total
El Salvador	43.0%	-6.3%	35.8%	22.3%	29.4%
Honduras	-20.0%	-13.0%	-	400%	-12.9%
Panamá	19.1%	29.0%	-42.2%	-96.8%	-7.9%
Perú	4.1%	4.6%	-8.2%	1.4%	1.4%

Fuente: Euromonitor Internacional (2015)

Como se describe, Colombia es el segundo mercado de licores donde más crece la adulteración con 28.7%, por encima se ubica El Salvador con 43.0%. De igual forma, en relación con el contrabando el panorama no es muy distinto, ya que con el 26.3% es un mercado que sigue teniendo un alto crecimiento e impacto negativo en la industria. Así las cosas, el contrabando y el alcohol adulterado representan cerca del 83% del alcohol ilegal en Colombia. (Euromonitor, 2015). Lo anterior se refleja en las cifras de consumo per cápita en el país, donde se calcula que cerca de 345.000 personas consumen una media de 1.1 litros anuales de alcohol ilegal.

De acuerdo con el estudio de Euromonitor las ventas anuales del mercado de alcohol ilegal en Colombia ascienden a 1.000 millones de dólares, recursos equivalentes al doble de lo que el Gobierno colombiano dedica anualmente a fondos para la innovación o cuatro veces el préstamo del BID a Colombia para reformar el sistema nacional de salud. De igual forma una de cada cuatro botellas de licor que se consumen en Colombia es ilegal.

El impacto fiscal de los citados problemas está costando en el caso del contrabando, cerca de 554 millones de dólares anuales que no ingresan a los fiscos departamentales y alrededor de 653 millones de dólares anuales evadidos por causa del licor adulterado.

Las cifras estimadas con referencia al contrabando de licores por departamento muestran que Antioquia y Cundinamarca son los más afectados

con un impacto económico de \$103.451 y \$34.844 millones de pesos respectivamente. Lo que en el primer caso equivale al 26.9% de lo captado por impuesto al consumo y en el segundo al 14.4%.

Tabla 50. Estimación del contrabando por departamentos

Departamento	En miles de millones 2013	Como % del impuesto al consumo
Antioquia	103.451	26.9
Arauca	34	1.7
Atlántico	22.599	47.4
Bolívar	26.376	53.7
Boyacá	1.941	12.4
Caldas	11.469	21.8
Caquetá	609	7.1
Casanare	250	4.0
Cauca	12.847	22.1
Cesar	7.183	46.9
Chocó	4.182	26.5
Córdoba	19.535	41.5
Cundinamarca	34.844	14.4
Guainía	1	0.4
Guajira	1.129	33.1
Guaviare	9	1.6
Huila	1.980	8.3
Magdalena	12.029	45.8
Meta	557	3.1

Departamento	En miles de millones 2013	Como % del impuesto al consumo
Nariño	12.591	21.1
Norte de Santander	12.101	44.1
Putumayo	326	6.1
Quindío	4.547	21.5
Risaralda	6.726	20.7
Santander	3.694	13.3
Sucre	11.995	42.3
Tolima	1.422	7.6
Valle	55.199	26.6
Total	369.588	29.8

Fuente: EConcept (2014)

El contexto presentado le plantea distintas estrategias de acción a las empresas licoreras, entre ellas, introducción de innovaciones en la presentación física y contenido del producto, empleando herramientas con tecnología de punta, coordinación con las autoridades para mejorar la eficacia y aumentar el número de operativos realizados y finalmente desarrollar políticas de responsabilidad social enfocadas a prevenir el consumo ilegal (Zapata y Sabogal, 2012).

5.2.6.6 Consumo de licores y comportamiento del mercado

Las cifras del consumo anual per cápita de alcohol en Colombia muestran que en 2013 fue de 6.2 litros por persona. 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 (Acodil, 2015).

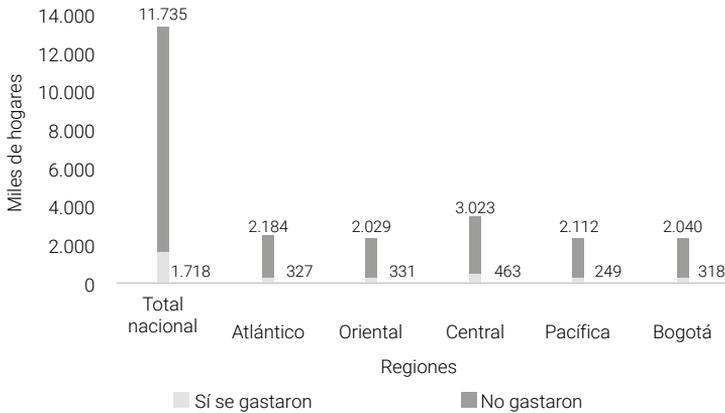
Tabla 51. Consumo per cápita de alcohol en América Latina

País	Consumo
Paraguay	8.8 litros
Brasil	8.7 litros
Perú	8.1 litros
Panamá	8 litros
Uruguay	7.6 litros
Ecuador	7.2 litros
México	7.2 litros
República Dominicana	6.9 litros
Colombia	6.2 litros
Bolivia	5.9 litros
Costa Rica	5.4 litros
Cuba	5.2 litros
Nicaragua	5 litros
Honduras	4 litros
Guatemala	3.8 litros
El Salvador	3.2 litros

Fuente: OMS (2014)

De acuerdo con la encuesta longitudinal de protección social del DANE (2012) de los 13.4 millones de hogares en Colombia 1.7 millones informaron haber gastado dinero en bebidas alcohólicas en la última semana. Por regiones, la región central fue donde más se encontró este tipo de gasto con el 14% de los hogares, seguida de Bogotá con el 13.5% de hogares y la región central con 13.3%. Estas tendencias de gasto se evidencian en la gráfica 13.

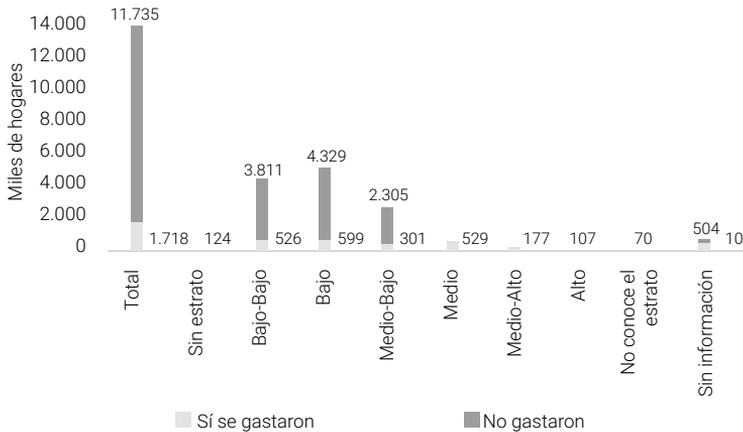
Gráfica 13. Hogares que dedican parte de su gasto al consumo de bebidas alcohólicas



Fuente: elaboración propia a partir de DANE y EConcept (2014)

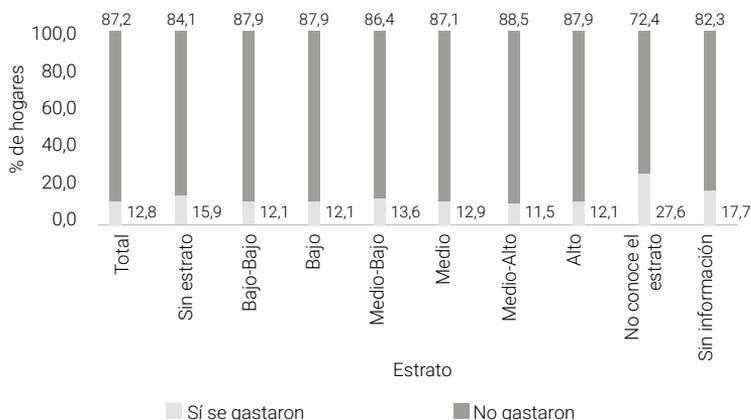
Por estratos se evidencia que los bajos concentran el 65% de los hogares que dedicaron parte de su presupuesto mensual para el gasto en bebidas alcohólicas. A nivel general, entre el 11.5% y 13.5% de los hogares de todos los estratos del país reportaron este tipo de gastos, encontrando que el estrato medio bajo es el de más alta proporción, tal como se describe en las gráficas 9 y 10.

Gráfica 14. Miles de hogares que reportan gasto en consumo de bebidas alcohólicas



Fuente: elaboración propia a partir de DANE y EConcept (2014)

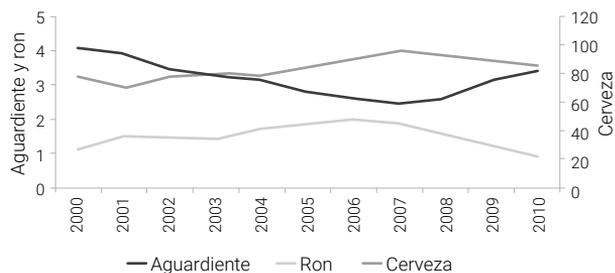
Gráfica 15. Porcentaje de hogares por estrato que reportan gasto en consumo de bebidas alcohólicas



Fuente: elaboración propia a partir de DANE y EConcept (2014)

En Colombia el consumo per cápita de aguardiente disminuyó en cerca de 2 botellas entre 2000 y 2007, mientras que entre 2008 y 2010 creció en cerca de 3,5 botellas. En el caso del ron, el consumo por habitante presentó el comportamiento opuesto al del aguardiente: entre el 2000 y el 2007 este aumentó en una botella y entre 2008 y 2010, disminuyó en una botella. Se observa entonces una sustitución parcial momentánea entre estos dos tipos de bebidas. De esta forma y de acuerdo con International Wine & Spirits Research, el desarrollo de “innovaciones” en el mercado del aguardiente, así como las mejoras en sus estrategias de mercadeo han permitido que gane participación en el mercado, desplazando a otras categorías como ron y whisky, principalmente (Zapata y Sabogal, 2012).

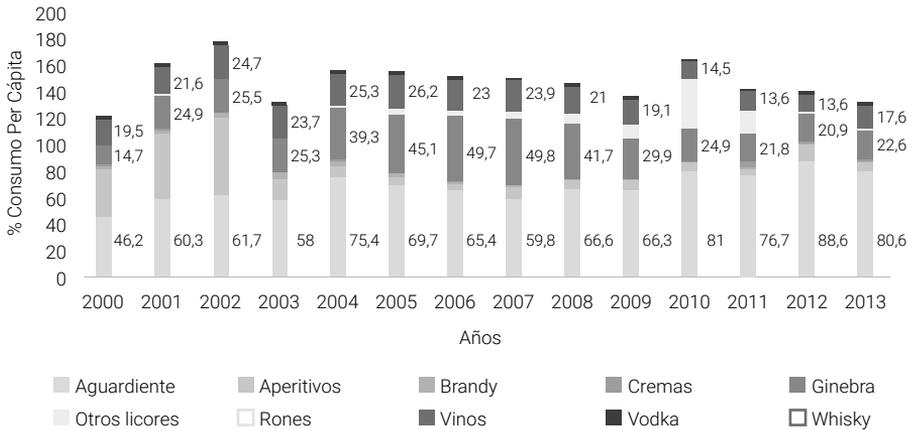
Gráfica 16. Consumo per cápita de aguardiente y ron (2000-2010)



Fuente: International Wine & Spirits Research (2011)

Para 2013 se consumieron 80.6 millones de botellas de aguardiente reflejando un incremento de 74.9% si se le compara con las 46.2 millones de botellas consumidas en el 2010. Entre 2010 y 2013 el promedio anual de crecimiento del total de licores fue de 1.5% mientras que el del aguardiente fue del 5.3%. El aguardiente representa el 60% del consumo de licores en Colombia.

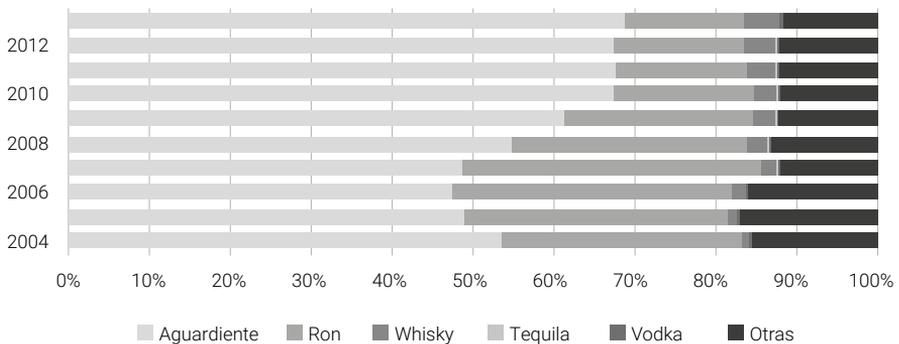
Gráfica 17. Consumo de bebidas alcohólicas por tipo



Fuente: elaboración propia a partir de EConcept (2014)

Lo anterior se refuerza si se analizan las preferencias de los consumidores respecto a los licores. La gráfica 17 demuestra que el ron y el aguardiente se encuentran en los primeros lugares, seguido en menor proporción por licores importados como el whisky.

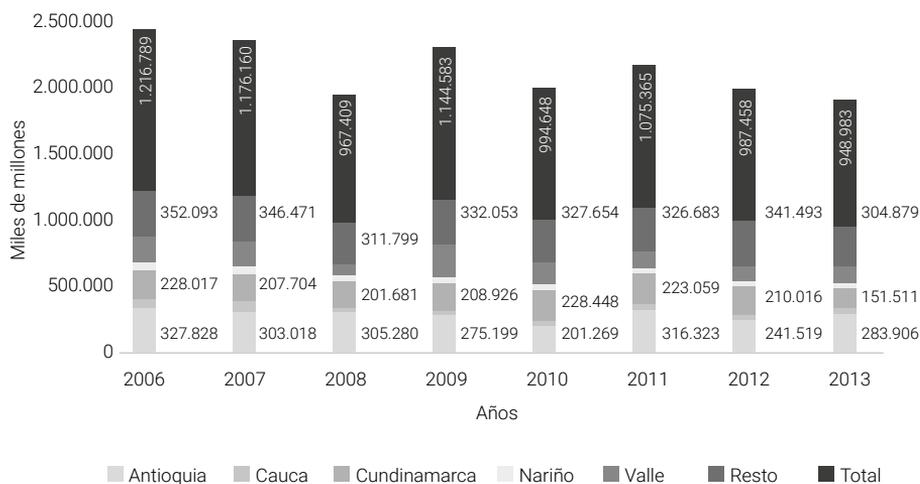
Gráfica 18. Preferencias de consumo de licores en Colombia



Fuente: Euromonitor International (2014)

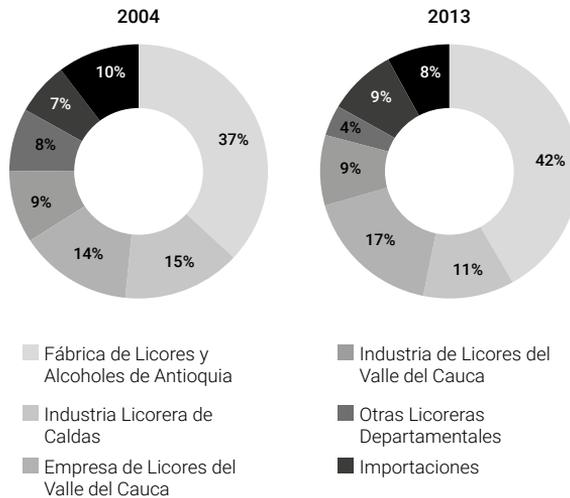
Por departamentos, el que registra mayor consumo de licores nacionales al 2013 es Antioquia con un recaudo por concepto al impuesto al consumo de licores nacionales de \$948.983 millones, con una participación del 29.9% del total nacional; le siguen Cundinamarca y Valle que en conjunto representan cerca del 30% del citado impuesto (EConcept, 2014).

Gráfica 19. Impuesto al consumo de licores nacionales



Fuente: adaptado de EConcept (2014)

La participación dentro del mercado nacional es ampliamente dominada por la Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia, la Empresa de Licores de Cundinamarca y las industrias de licores del Valle y Caldas quienes tienen el 80% de la participación del mercado en la actualidad. Se puede destacar cómo las empresas importadoras han aumentado su participación del mercado al igual que las licoreras de Antioquia y Cundinamarca, mientras que la licorera de Caldas y las demás licoreras están perdiendo participación de manera significativa.

Gráfica 20. Participación en el mercado de las empresas licoreras

Fuente: Euromonitor International (2014)

Según la ACIL, los volúmenes de venta en 2013, de las principales licoreras del país, en el mercado nacional fueron en la categoría de aguardiente, la Industria Licorera de Antioquia (FLA) representa el 61% del total de mercado, con ventas de 49.460.735 botellas de 750 cc, seguida de la licorera de Cundinamarca (ELC) con el 22% (17.385.434 botellas de 750 cc), la Industria de Licores del Valle (ILV) con el 11% (8.767.076 botellas de 750 cc) y por último la Industria Licorera de Caldas (ILC) con el 6% (4.909.126 botellas de 750 cc). En cuanto a la categoría de ronnes, la número uno en ventas en el país corresponde a la FLA con un volumen de 11.845.607 botellas de 750 cc, que representa el 47% del mercado, seguida muy de cerca de la ILC con una participación del 46%, es decir 11.483.956 botellas de 750 cc. Las licoreras de Cundinamarca y Valle solo participan con un 4% en esta categoría.

Tabla 52. Ventas licoreras departamentales 2013

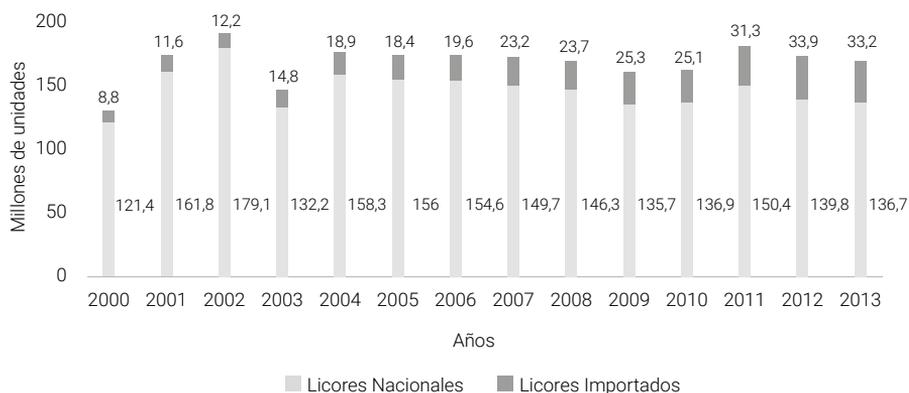
VENTA LICORERAS DEPARTAMENTALES						
AÑO 2013						
LICORERAS	AGUARDIENTE		RON		TOTAL LICORES	
	B.T: 750 CC	VAR	B.T: 750 CC	VAR	B.T: 750 CC	VAR
ANTIOQUIA	49.460.735	61%	11.845.607	47%	61.306.343	58%
CUNDINAMARCA	17.385.434	22%	915.983	4%	18.301.417	17%
CALDAS	4.909.126	6%	11.483.956	45%	16.393.082	16%
VALLE	8.767.076	11%	908.483	4%	9.675.559	9%
TOTAL	80.522.371	100%	25.154.029	100%	105.676.401	100%

Fuente: Alarcón y Gallego (2015)

5.2.6.7 Licores nacionales vs. licores importados

En el 2013 el consumo de licores nacionales e importados correspondió a 163.9 millones de botellas de 750 cc, representando un incremento del 25.8% frente al 2000 (130.3 millones de botellas), lo que significa un crecimiento anual de 2.8%. De estas el 79.8% corresponde a licores nacionales y el 20.2% restante a bebidas importadas; respecto a estos últimos se evidencia una tendencia creciente pasando de 6.8% a 20.2% entre 2000 y 2013 (EConcept, 2014).

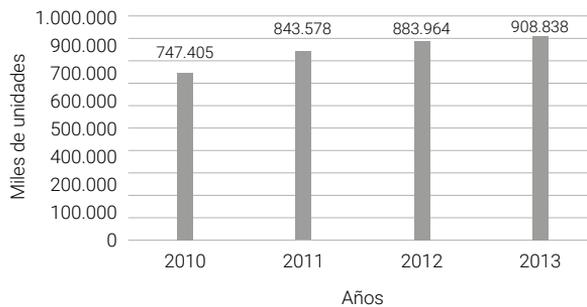
Gráfica 21. Consumo de licores nacionales vs. importados



Fuente: EConcept (2014)

De acuerdo con el estudio desarrollado por EConcept en 2000 por cada botella consumida de licores nacionales, se consumían 0.07 botellas de licores importados, en 2013 la relación llegó a 0.25. A pesar de que existe una notable diferencia a favor de la industria nacional no se puede desconocer el crecimiento constante de las ventas de los importadores de licores; lo que pone de manifiesto la necesidad por mejorar la eficiencia y competitividad de las empresas licoreras departamentales.

Gráfica 22. Crecimiento ventas de licores importados en Colombia 2010-2013



Fuente: Lancheros y Ruiz (2015)

De acuerdo con Fedesarrollo (2012) en los últimos 20 años las importaciones de bebidas alcohólicas han mostrado un comportamiento variable, tanto en las cantidades importadas como en los países de origen, así como en los tipos de productos predominantes. Entre 1991 y 2011 las importaciones de bebidas alcohólicas crecieron un 1.100% en cantidades, que sumaron cerca de 57 millones de unidades en 2011. Se hace evidente entonces que de no implementar estrategias competitivas, productos sustitutos como los licores importados pueden en el mediano y largo plazo afectar las ventas y rentabilidad de las empresas licoreras departamentales.

Gráfica 23. Crecimiento Importación de Licores (1991-2011)



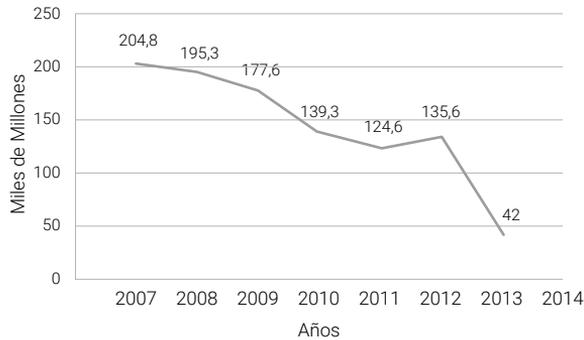
Fuente: Fedesarrollo (2012)

De acuerdo con el gráfico 23, durante el período 1991-2011 las importaciones de bebidas alcohólicas provinieron principalmente de Venezuela (38,7%), Otros países (19,5%), Chile (13,7%), México (7,7%), Reino Unido (6,5%) y Estados Unidos (5,7%) (Fedesarrollo, 2012).

Las cifras registradas evidencian que el mercado de destilados en Colombia viene creciendo y con ello la oportunidad que se le presenta a las empresas licoreras por acceder a mayores cuotas de mercado que les permitan tener mejores utilidades y posibilidades de redistribución del ingreso mediante transferencias al sector de salud y deporte en el ámbito departamental.

5.2.6.8 Situación financiera de la industria

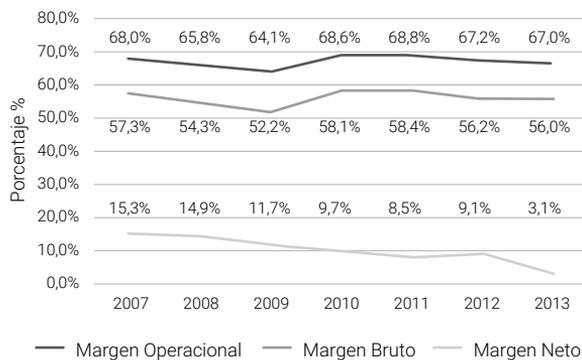
De acuerdo a los volúmenes de producción y ventas de la industria de licores en Colombia anteriormente descritos se presenta la situación financiera de la misma desde 2007.

Gráfica 24. Utilidad neta de la industria nacional de licores

Fuente: Lancheros y Ruiz (2015)

La caída en la utilidad neta ha sido del 23% en promedio durante los últimos 7 años, esto a pesar de que como se ha mencionado el mercado de bebidas alcohólicas viene creciendo. En este sentido, se puede señalar que la gestión de las licoreras departamentales no alcanza a ser eficiente para aprovecharse de las oportunidades que se presentan en el entorno con el fin de maximizar sus ingresos y rentabilidad.

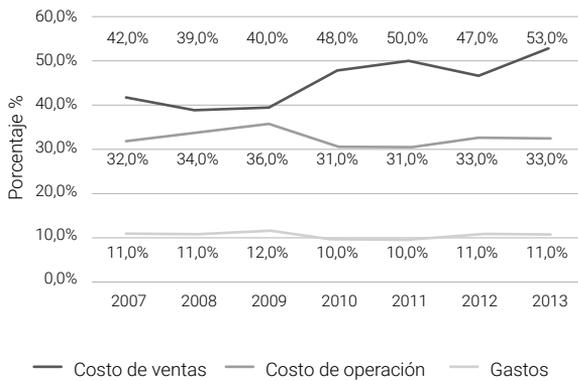
Lancheros y Ruiz (2015) explican la anterior situación comparando el margen bruto, operacional y neto de la industria y concluyen que tal como se describe en la gráfica el margen bruto y operacional se mantiene constante entre el 56 y 67%.

Gráfica 25. Márgenes de la Industria Nacional de Licores

Fuente: elaboración propia a partir de Lancheros y Ruiz (2015)

El análisis presentado por los autores evidencia que la pérdida de utilidad tiene un origen en el modelo de gestión de las licoreras más que en la propia industria; para ello comparan los costos y gastos con los ingresos y encuentran que a pesar de que la utilidad operacional se mantiene constante en un rango del 0.9% los gastos han crecido en una cifra promedio del 4.3%, lo que ha ocasionado impactos negativos en la rentabilidad de la industria. El estudio concluye que en el período 2009-2013 los gastos de las empresas licoreras han aumentado en un promedio del 6.9% anual.

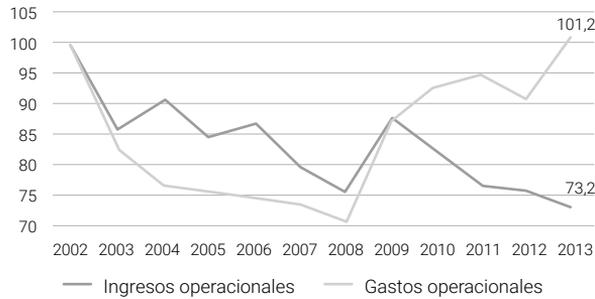
Gráfica 26. Costos y gastos sobre los ingresos de la Industria Licorera Nacional



Fuente: Lancheros y Ruiz (2015)

Separando los ingresos y gastos operacionales de la industria se observa que los ingresos vienen con una tendencia decreciente desde el 2002, mientras que los gastos se redujeron hasta el 2009, época en que volvieron a crecer, hasta ubicarse en un nivel similar en el 2013 al encontrado en 2002.

Gráfica 27. Ingresos y gastos operacionales de la Industria Nacional de Licores



Fuente: Contaduría General de la Nación (citado por EConcept, 2014)

El análisis de costos y gastos presentado en la tabla 47 en el que claramente se observa que los gastos generales y de administración no son proporcionales con los ingresos y crecimiento de la industria, con ello se demuestra la ineficiencia en la gestión y administración del negocio.

Tabla 53. Gastos de la Industria Licorera Nacional

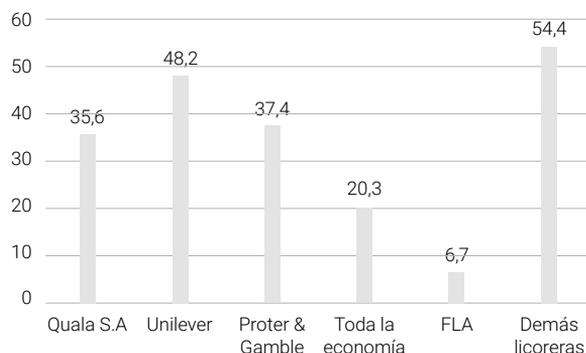
Gastos	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Administración	256.074	203.302	241.396	296.768	303.136	295.132	277.439
Operación	31.932	63.580	120.227	95.864	110.687	134.213	145.356
Generales	191.604	178.045	198.220	208.331	215.152	208.615	191.216
Otros gastos	57.481	30.867	31.055	49.189	43.980	37.173	58.719
Provisiones, depreciaciones	24.514	36.863	19.615	39.172	58.157	19.313	50.180

Fuente: elaboración propia a partir de BPR Benchmark (citado por Lancheros y Ruiz, 2015)

El nivel de los gastos de las empresas licoreras departamentales (ELD) puede incluso compararse con empresas privadas del sector, aunque resulta que la proporción es mucho mayor respecto de estas últimas. En este sentido, para 2013 los gastos operacionales de las ELD representaron más del 55% de sus ingresos, mientras para empresas privadas como Quala, Procter y

Gamble y Unilever significaron el 35.6, 37.4 y 48.2%, respectivamente (EConcept, 2014).

Gráfica 28. Gastos operacionales como porcentaje de los ingresos

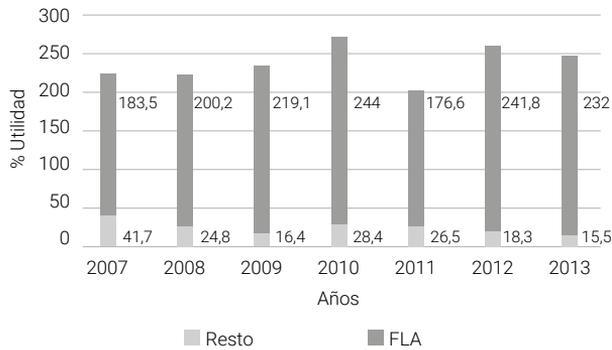


Fuente: EConcept (2014)

Es evidente entonces que se requiere un modelo que comprenda factores de gestión con los cuales superar situaciones deficitarias en las empresas licoreras departamentales con el fin de consolidar ventajas competitivas y aprovechar al máximo el arbitrio rentístico que rige en el sector.

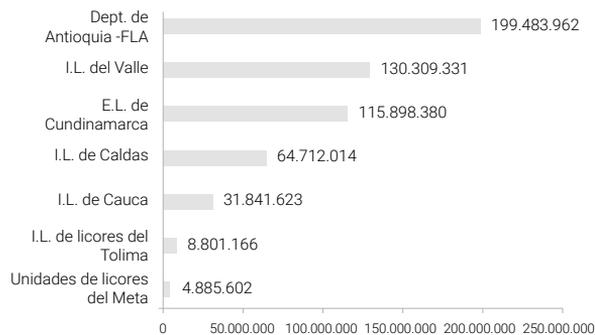
5.2.7 Empresas licoreras departamentales en Colombia

El contexto general muestra que las licoreras no han tenido resultados positivos constantes en su gestión por causa, entre otros, por deficientes manejos administrativos. En relación con la utilidad operacional de 2013 se encuentra que la Fábrica de Licores de Antioquia (FLA) tuvo resultados favorables por \$232 mil millones, en segundo orden, la Empresa de Licores de Cundinamarca por \$12.5 mil millones y en tercer lugar, la Industria de Licores del Cauca con \$4.9 mil millones de utilidad. Las del Valle y Caldas con un mercado amplio solo presentaron utilidades de \$0.3 mil millones e incluso pérdidas en el último caso por \$4.0 mil millones. Las cifras del período 2002-2013 demuestran que la FLA representa el 94% de la utilidad total del mercado de las empresas licoreras.

Gráfica 29. Utilidad operacional FLA

Fuente: Contaduría General de la Nación (citado por EConcept, 2014)

Al revisar los estados financieros de 2013 se evidencia que la FLA es la empresa con mayor participación en el activo corriente, seguida en un rango muy similar por la Industria de Licores del Valle y la Empresa de Licores de Cundinamarca.

Gráfica 30. Activo corriente empresas de licor (2013)

Fuente: Superintendencia Nacional de Salud (2013)

Los resultados medidos por utilidades alcanzadas confirman que la FLA y, en menor medida, la Empresa de Licores de Cundinamarca (ELC) cuentan con un buen capital de trabajo necesario para mantener la liquidez y sostenibilidad del negocio.

La tabla 54 muestra el pasivo del total de las empresas licoreras departamentales. Se observa que el pasivo corriente representa el 37.5% del pasivo total, el pasivo no corriente el 62.5% del pasivo total y las cuentas por pagar el 87% del pasivo corriente.

Tabla 54. Pasivo de las empresas licoreras departamentales (2013)

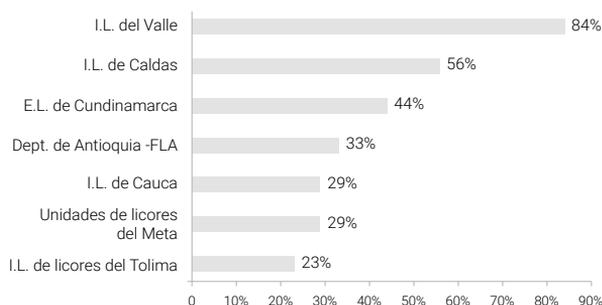
Cuentas	Valor
Pasivo total	593.923.253
Pasivo corriente	222.611.029
Pasivo no corriente	371.312.223
Cuentas por pagar	193.672.523

Fuente: Contaduría General de la Nación (2014)

Estos datos muestran que las deudas a corto plazo podrían convertirse en un riesgo financiero para las ELD; esto teniendo en cuenta que a excepción de la FLA y la ELC las demás licoreras no muestran fortaleza en su capital de trabajo y flujo de efectivo para cubrir el valor de este tipo de obligaciones.

Respecto al endeudamiento, el promedio para las siete empresas licoreras departamentales es del 43.0%, situándose por encima de este la Industria de Licores del Valle (ILV), la Industria Licorera de Caldas (ILC) y la Empresa de Licores de Cundinamarca (ELC).

Gráfica 31. Endeudamiento ELD (2013)



Fuente: Superintendencia Nacional de Salud (2014)

Es evidente que las industrias mencionadas se encuentran en un nivel de alto riesgo financiero dado el elevado volumen de sus obligaciones que no encuentran respaldo en el capital y liquidez de las empresas.

Respecto al patrimonio, la industria con mayor participación es la Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia (FLA) con el 33.7%, seguido de la Industria Licorera de Caldas con el 25.2% y la Empresa Licorera de Cundinamarca con el 24.8%.

Gráfica 32. Patrimonio de las empresas licoreras (2013)



Fuente: Superintendencia Nacional de Salud (2014)

Al analizar los estados de resultados se observa que durante la vigencia 2013, las ventas realizadas por las empresas oficiales productoras de licores, ascendieron a \$805.648.128 miles de pesos. Los costos de operación corresponden al 41.7% del total de las ventas, lo que se considera un valor alto que afecta las utilidades de las empresas.

Tabla 55. Estado de resultados empresas licoreras (2013)

Cuentas	Valor
Ventas	805.648.128
Costo de ventas y producción	336.077.212

Fuente: Contaduría General de la Nación (2014)

Finalmente, respecto a los ingresos operacionales en el 2013 se encuentra que la industria con mayor participación en el total de ingresos fue la FLA con el 58.6%, seguida de la ILC con el 14.5% y la ELC con el 12.4%.

Gráfica 33. Ingresos operacionales empresas licoreras departamentales 2013



Fuente: Superintendencia Nacional de Salud (2013)

Revisado el panorama financiero de las empresas licoreras se hace necesario analizar y profundizar en sus modelos y resultados de gestión de manera específica. En este sentido, se presentan para el estudio las licoreras de Antioquia, Valle y Caldas considerándose las de mayor utilidad.

Fábrica de Licores de Antioquia (FLA)

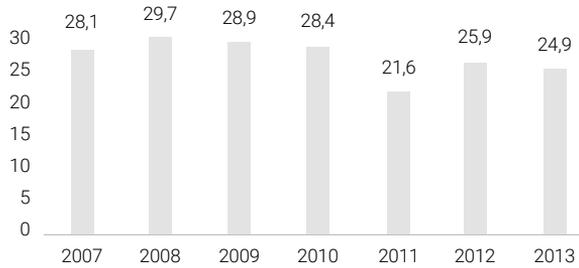
Su creación en el departamento de Antioquia data de 1920 y desde esa fecha se encarga de ejercer el monopolio de producción y venta de licores destilados.

Como se ha mencionado, la Fábrica de Licores de Antioquia es la empresa que registra los mayores niveles de utilidad, ya que creció en el período 2007 y 2012 en un promedio anual del 8.7%. De igual forma, mantiene un ROA superior al 60%.

En el período (2012-2013) su margen neto estuvo por encima del 25% como consecuencia de sus altos niveles de utilidad operacional, este resultado la han

llevado a ser superior más de 9 veces respecto a sus inmediatos seguidores como la Industria de Licores de Caldas y la Empresa de Licores de Cundinamarca.

Gráfica 34. Margen neto FLA



Fuente: Superintendencia Nacional de Salud (2014)

Estrategias

La FLA ha utilizado diversas estrategias para hacer de su modelo de negocio más competitivo, entre las que se deben destacar:

- Posicionamiento en el mercado exterior y conquista de nuevos consumidores que le ha permitido hacer presencia en 18 países, mediante distribución directa: España, Francia, Italia, Bélgica, Chile, China, Ecuador, Bolivia, Argentina, USA, Panamá, Guatemala, Costa Rica, México, Inglaterra, Perú, Canadá y Australia. Así mismo, los productos están disponibles en los Duty Free de Panamá, Ecuador y Bogotá.

De igual forma, la FLA es la primera licorera en ingresar al mercado asiático, específicamente, en China; las provincias de Shandong, Fujian, Guangdong y Zhejiang ya poseen en el mercado los licores productos por esta empresa. En 2014 esta estrategia le significó exportar 3.000.000 de botellas; la meta a 2016 es duplicar las ventas en el mercado internacional.

A nivel local, y a pesar de las barreras de entrada, la FLA logró ingresar sus productos a 22 departamentos del país, incluyendo zonas con culturas muy disímiles como Putumayo y Guainía.

- Certificación de calidad en sus procesos como soporte a la mencionada estrategia de internacionalización. La FLA cuenta con la certificación en las normas internacionales ISO 14001, de gestión ambiental; ISO 17025, de acreditación de la gestión de su laboratorio de aseguramiento de la calidad; y la certificación Base que consiste en una alianza empresarial por un comercio seguro que garantiza la gestión de un comercio limpio y transparente de sus productos dentro y fuera del país.

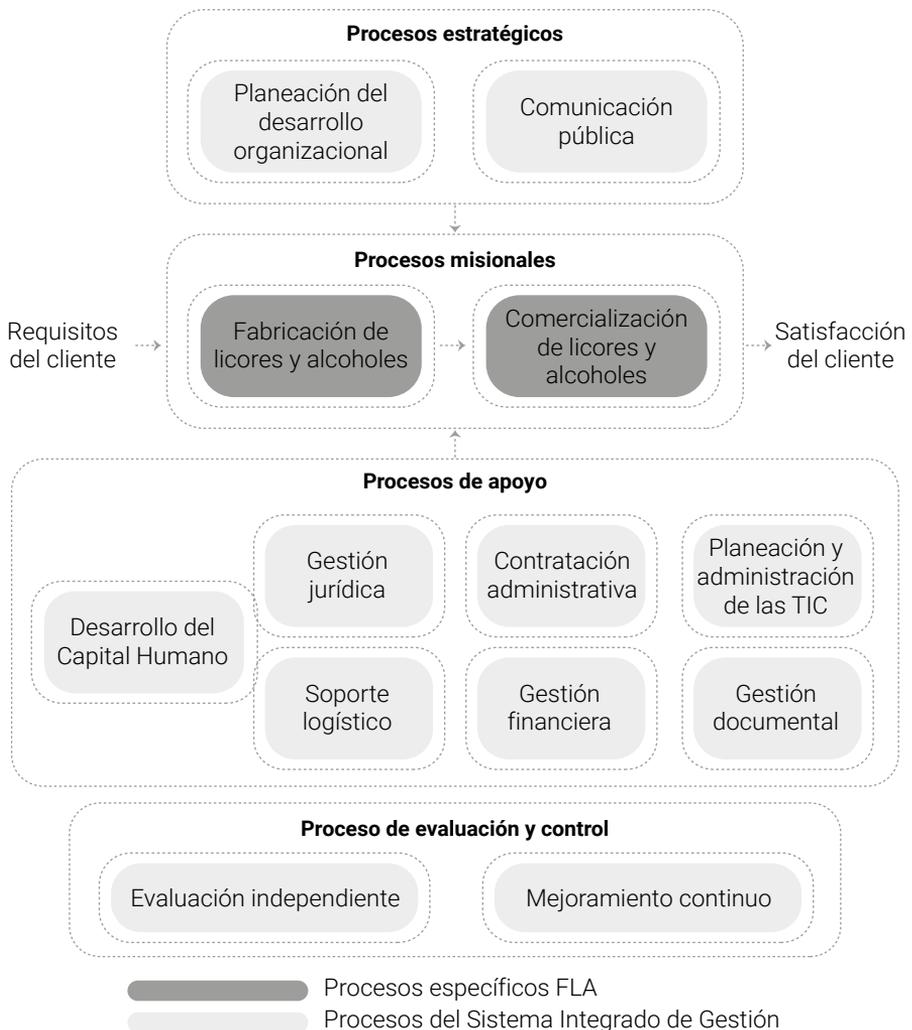
Estas certificaciones son una estrategia muy importante para el crecimiento de la empresa, pues certifican que los productos poseen los estándares de los mercados internacionales y los procesos tienen un sello de eficiencia y calidad, en coherencia con el cuidado del medio ambiente.

- Inversión en nueva tecnología e instalaciones para mejorar la productividad.

Esta estrategia le ha permitido construir nuevos tanques para almacenar mayores cantidades de alcohol extraneutro para producción de ron y de aguardiente. En Colombia no hay un productor de alcohol extraneutro, por lo que tienen que importarlo de países vecinos como Bolivia y Ecuador. Al duplicar la capacidad, se evita menos viajes y más reserva.

En el mismo sentido, se han realizado innovaciones en las líneas de envasado para producir garrafas, litros y medias; lo que le ha permitido reducir los costos de producción en un 30%, pasar de 24 a 13 operarios y envasar 145.000 litros diarios una cifra muy superior a los 45.000 anteriores.

Las mencionadas estrategias se soportan en la estructura organizacional que se describe en la ilustración 32.

Ilustración 32. Estructura organizacional FLA

Fuente: FLA (2015)

Uno de los factores claves del modelo se relaciona con la orientación al mercado en su cadena de valor, ya que las necesidades del cliente se convierten en el principal insumo para el desarrollo de sus productos y posicionamiento de la marca mediante la satisfacción del consumidor.

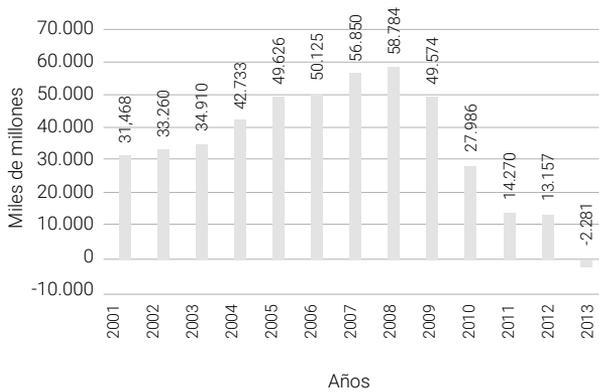
Es igualmente importante señalar el impacto de las TIC en el proceso de gestión del conocimiento de la empresa, para aprender y retroalimentar los procesos de innovación disruptiva e incremental constantemente.

5.2.7.1 Industria de Licores de Caldas (ILC)

La empresa de licores de Caldas fue fundada en 1905 y entre los productos de su portafolio se destacan: Aguardiente Cristal y Ron Viejo de Caldas.

Sus resultados financieros muestran que en el período la utilidad neta pasó de \$31.468 millones a \$58.789 millones creciendo a un promedio anual del 5%. Sin embargo, a partir de este año sus utilidades comenzaron a caer hasta registrar pérdidas cercanas a los \$2.900 millones en 2013. En el período 2010-2013 la Licorera de Caldas tuvo pérdidas en la utilidad neta del 42% anual (EConcept, 2014).

Gráfica 35. Utilidad neta Empresa de Licores de Caldas

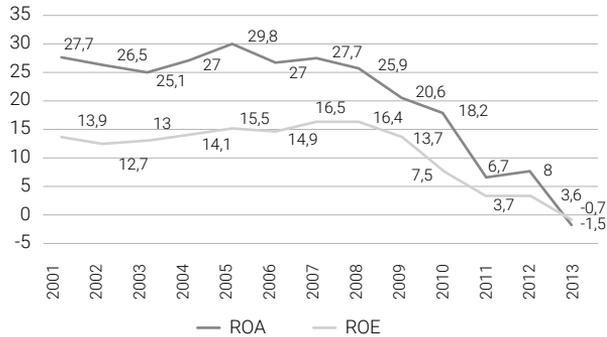


Fuente: Contaduría General de la Nación (2014).

En relación con el margen neto, este se mantuvo por encima del 25% en el período 2001-2009; sin embargo, tal como se desprende de los resultados negativos, la utilidad neta descendió en el período 2010-2013.

Los resultados obtenidos en la utilidad neta durante el período 2001-2013 se plasman en el ROE y ROA. Estos valores presentaron fuertes caídas de más del 20% en 2013 con tendencia claramente negativa.

Gráfica 36. ROA y ROE Empresa de Licores de Caldas



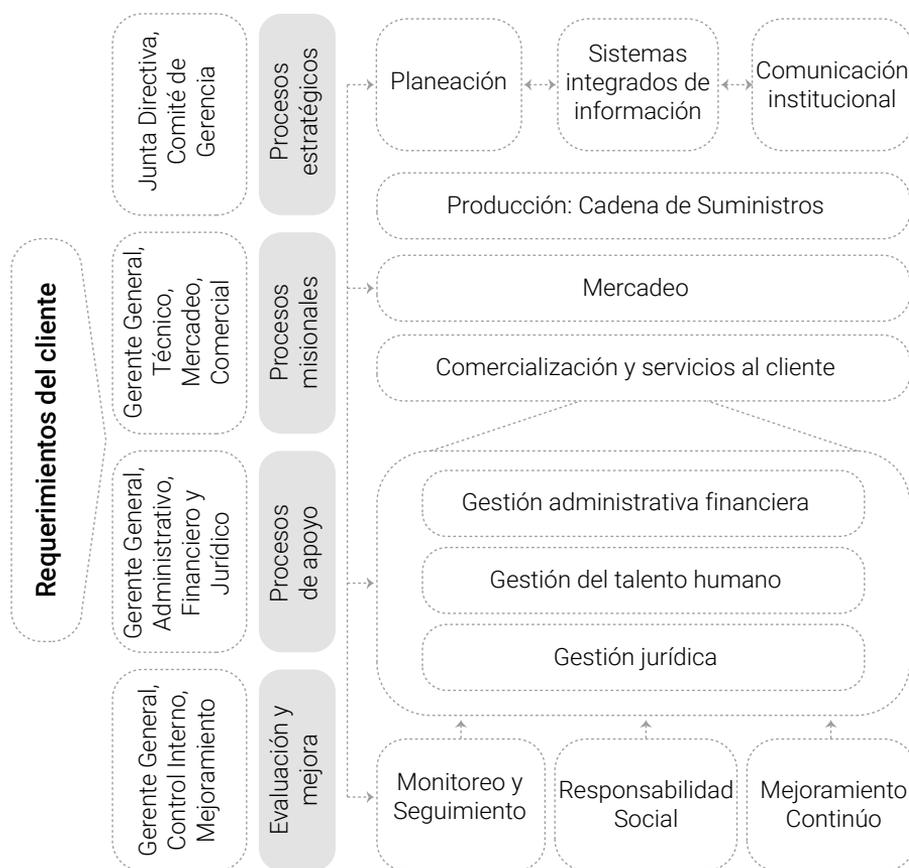
Fuente: EConcept (2014)

Los descensos en los niveles de utilidades y de rentabilidad para el departamento son consecuencia de diversos problemas identificados en las prácticas de gestión de la empresa. Sobresale, entre ellos, la inadecuada comercialización de sus productos en otros departamentos del país, porque mediante convenios de distribución se establecen metas de ventas elevadas que no es posible cumplir, por ello se afectaron los ingresos. De igual forma, diversas auditorías de los entes de control han identificado que la asamblea departamental, mediante ordenanza, incluso, ha expedido actos administrativos exonerando de manera ilegal el pago de impuestos a licores provenientes de diferentes licoreras del país, esto de manera contradictoria resta competitividad a la propia ILC.

Estrategias

Para hacer frente a la situación problemática descrita, la ILC se ha empeñado en realizar un proceso de modernización administrativa, en este sentido, ha presentado un diseño de modelo de negocio soportado en los procesos descritos en la ilustración 33.

Ilustración 33. Estructura de procesos ILC



Fuente: Imagen tomada de ILC (2015)

- **Comercialización:** uno de los aspectos que se debe resaltar es su política de ventas mediante la apertura de nuevos mercados y la reestructuración de los convenios de distribución mediante metas menos ambiciosas, pero más reales. Esto le permitió en 2016 poner sus productos en otros departamentos como Bolívar y Atlántico.

Estos convenios comerciales se sustentan en las maquilas, ya que le permite a la ILC vender sus productos en el lugar donde va a maquilar. Con los acuerdos suscritos con los departamentos de Nariño y del Meta produce Aguardiente Nariño y Aguardiente Llanero, respectivamente, y a la vez suministra Ron Viejo de Caldas, uno de sus productos estrella en estas regiones del país.

La política de comercialización se orienta también en la internacionalización de la ILC; de acuerdo con este criterio se ha unificado la imagen del Aguardiente Cristal y Ron Viejo de Caldas, tanto en las botellas como en las etiquetas y en los empaques individuales. Las exportaciones de la ILC en 2015 llegaron a 1.200.000 botellas de 750 cc.

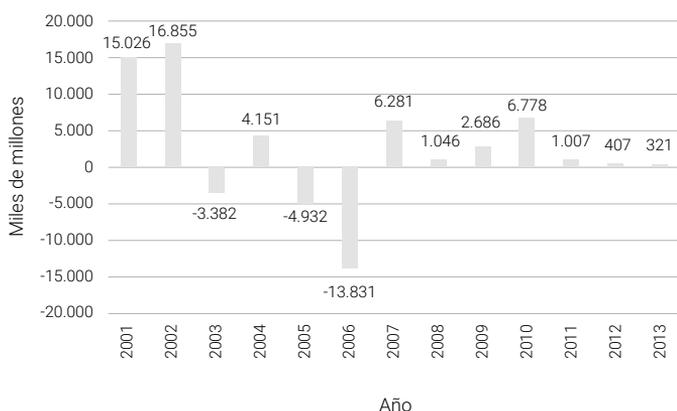
- **Desarrollo de producto:** se puso en el mercado la marca Aguardiente Cristal XS dinamizando esta línea de negocio con ventas de 150.000 botellas de 750 cc en 2015. Se debe resaltar que la ILC ha recibido varios premios internacionales como reconocimiento a sus productos entre los que sobresalen los otorgados por el Instituto Internacional de Sabor y la Calidad (ITQI) en Bruselas (Bélgica).
- **Desarrollo tecnológico:** se desarrollan inversiones en la modernización tecnológica de la planta de control de calidad y aseguramiento de todos sus procesos bajo la norma Icontec.
- **Desarrollo sostenible:** La ILC cuenta con yacimientos propios de agua subterránea, esta es tratada para su reaprovechamiento en la producción de licores. De igual forma, realiza acciones tendientes a la reforestación y al manejo de sus residuos sólidos.
- **Planta de personal:** se han implementado programas de retiro voluntario con una inversión de \$19.057 millones, al que se acogieron 52 trabajadores que le costaban a la empresa cerca de \$413 millones mensuales. Con lo anterior tuvo un ahorro anual de \$4.900 millones.

5.2.7.2 Industria de Licores del Valle (ILV)

La ILV fue creada en 1921 como empresa dedicada a la producción y comercialización de alcoholes y licores. El principal producto dentro de su portafolio es el Aguardiente Blanco del Valle.

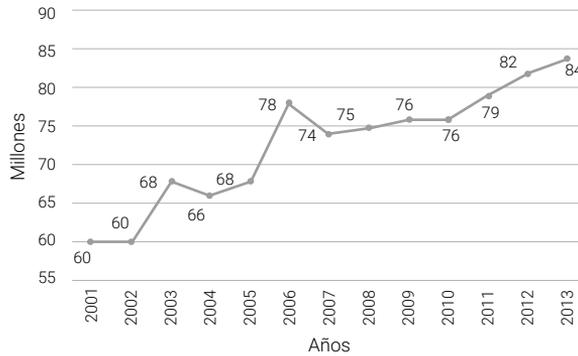
Al revisar sus utilidades se encuentra que en 2013 fueron apenas de \$321 millones. Se evidencia que su tendencia ha sido cíclica, principalmente, en el período 2003-2007. Al contrastar la utilidad de 2001 a 2013 se concluye una reducción anual en promedio del 27.8% (Contaduría General de la Nación y EConcept, 2014).

Gráfica 37. Utilidades ILV



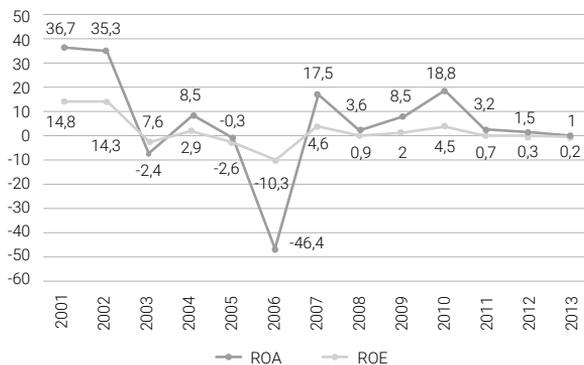
Fuente: EConcept (2014)

La disminución constante en sus utilidades ha hecho que la empresa acuda al apalancamiento para la financiación de su negocio. Esta situación se presenta, entre otros aspectos, por la caída en las ventas de alcohol y por el incremento de los gastos operacionales y administrativos. En 2010, por ejemplo, se obtuvieron ingresos por \$96.426 millones mientras que en el 2013 cayeron a \$71.877 millones; los gastos administrativos fueron constantes en una cifra cercana a los \$25.000 millones y los operativos pasaron de \$20.009 millones a \$21.385 millones.

Gráfica 38. Apalancamiento ILV

Fuente: ILV y Contaduría General de la Nación (2014)

Finalmente, el ROE y ROA de la ILV reflejan un deficiente desempeño financiero desde el 2010, por causa de la caída en sus utilidades en los últimos años, tal como se ha mencionado.

Gráfica 39. ROE y ROA ILV

Fuente: Contaduría General de la Nación y EConcept (2014)

El deficiente desempeño de la ILV tiene diversas causas. De un lado, se evidencia que tiene problemas de presupuestación y comercialización, ya que, por ejemplo, la meta de ventas para 2015 solo se cumplió en un 26%. En este mismo sentido, en el período 2014-2015 las ventas decrecieron en un 68%, a diciembre de 2014 se habían vendido cerca de 8.093.277 botellas de 750 cc mientras que en el mismo rango en 2015 las ventas solo fueron de 2.574.594 botellas de 750 cc.

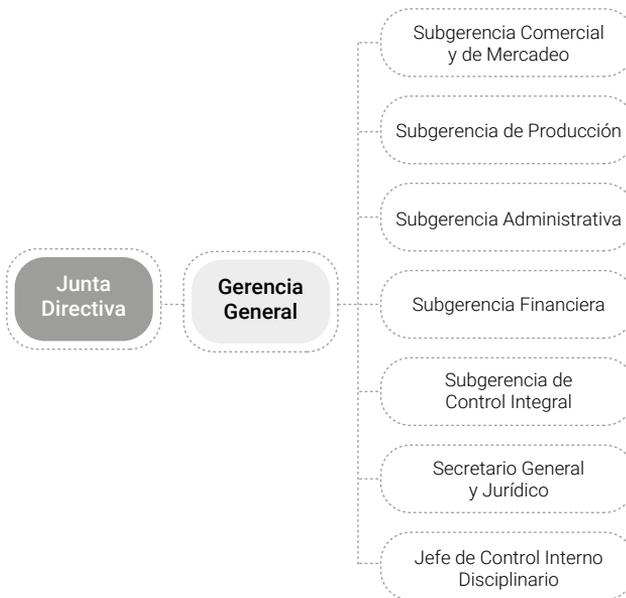
Respecto a las ventas internacionales los problemas con los comercializadores la llevaron a tener un incumplimiento en la meta del 67%, así las cosas, de las 808.000 botellas previstas a exportar solo se lograron vender 272.168 en el mercado del exterior.

Respecto a los proveedores, su situación es igualmente crítica, ya que de los nueve que cubren el mercado, cuatro presentan inconvenientes en calidad, entrega y servicio. Se han presentado situaciones como el hallazgo de virus en cajas y tapas, así como porcentaje de alcohol por debajo del requerido y etiquetas mal ubicadas en el producto terminado.

Estrategias

La ILV posee una estructura organizacional plana porque no se evidencian los procesos que generan valor y le asegure una posición distintiva en el mercado.

Ilustración 34. Estructura organizacional ILV



Fuente: ILV (2015)

A nivel estratégico la ILV se ha propuesto desarrollar diversas acciones tendientes a mejorar su situación competitiva en el mercado, entre las que se destacan:

- **Mercadeo y comercialización:** se propone llevar a cabo un plan de medios mediante la creación de publicidad de alta recordación, además, patrocinar las fiestas y los eventos en los municipios del departamento.

Así mismo, se proyecta abrir el negocio de maquilas de desarrollo y envasado de los productos nuevos o actuales en otros departamentos como parte de la estrategia de mejoramiento de sus rentas; por lo tanto, con base en la inversión social, aprovechar nuevos convenios interadministrativos en la región pacífica y la capacidad instalada de la ILV.

- **Encadenamiento productivo:** se buscan actividades que fortalezcan el clúster en cada una de sus líneas de negocio. Para ello ha encaminado esfuerzos para colocar tres nuevos productos en el portafolio similares en la cadena de valor: vodka, agua embotellada y agua de panela.

Se propone fortalecer la cadena de distribución generando mecanismos de comprensión sobre la responsabilidad social empresarial.

En la tabla 56 se describen las características de los modelos de negocio de las empresas de licores de Nariño, Risaralda y Cauca porque pueden considerarse apropiados para mejorar la competitividad.

Tabla 56. Características modelos de negocio empresas licoreras de Nariño, Risaralda y Cauca

Empresa	Factores clave
Empresa Licorera de Nariño	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maquila para la producción de aguardiente: se fundamenta en un convenio entre departamentos que no incluye el transporte de productos. ■ Como medida de protección al contrabando el departamento vende toda su producción a un solo consorcio de mayoristas, lo que le permite asegurar ingresos cediendo a este la distribución. ■ Uso de estampilla inteligente para evitar la falsificación.

Empresa	Factores clave
Empresa de Licores de Risaralda	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se encarga de la comercialización de bebidas alcohólicas que entran al mercado de este departamento, provenientes de las demás licoreras y de otras empresas extranjeras. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Realiza actividades de interventoría a los contratos de comercialización que se suscriban en el departamento. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Administra los recursos del presupuesto de publicidad asignados al departamento.
Empresa de Licores del Cauca	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ejerce el monopolio mediante un ejercicio de fronteras cerradas para aguardientes y de otros licores. <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ La política de calidad e innovación en cada una de las etapas de la cadena de valor hizo que en 2012 recibiera el premio al mejor aguardiente del mundo por parte de Monde Selection en Bruselas (Bélgica). <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ■ Cuatro (4) grandes mayoristas se encargan de distribuir y comercializar sus productos en el departamento.

Fuente: elaboración propia a partir de Fedesarrollo (2012)

5.2.8 Problemas en la gestión de las empresas licoreras

Como se ha venido mencionando, existen diversos factores externos e internos que afectan la competitividad de las empresas públicas licoreras en Colombia; a continuación se describen y sintetizan con el objetivo de comprender la problemática desde una perspectiva sistémica (Zuleta y Jaramillo, 2000).

Factores internos

- Se evidencia una alta carga laboral que trae como consecuencia una fuerte presión sindical y un pasivo pensional insostenible para empresas licoreras, porque en algunos casos conviven hasta con siete sindicatos. Por ejemplo, en la Industria de Licores del Valle la mano de obra activa es de 100 empleados mientras que 500 son jubilados con menos de 50 años, lo anterior le cuesta a esta empresa cerca de \$12.000 millones al año.
- Contratación de empleados mediante prácticas clientelistas y políticas que dejan de lado los méritos y la selección de talento humano mejor capacitado.

- Deficiencias en el control y vigilancia en la producción de contratos de maquila y concesión.
- La corrupción ha sido denunciada en innumerables ocasiones por los organismos de control, se han puesto en evidencia prácticas inadecuadas en procesos de facturación e inventarios, registros contables sin pruebas, y evasión de obligaciones tributarias.
- Desorden empresarial y débil capacidad administrativa y de planeación en los procesos de mercadeo, inversión, etc., por causa de una equivocada dinámica de constantes cambios y rotación en las plantas de personal. En promedio un gerente y su equipo duran 12 meses al frente de una empresa licorera lo que impide establecer planes a largo plazo.
- Las licoreras oficiales están obligadas a realizar procedimientos internos complejos y dispendiosos para sus procesos de contratación, por disposiciones legales. Un contrato, para una operación normal de operación (compra de materias primas, por ejemplo), puede durar hasta 15 días para completarse, cuando en una empresa privada se puede realizar en uno o dos días.
- Las licoreras oficiales han mostrado muy poca habilidad y eficacia en sus procesos de mercadeo, pierden oportunidades de penetrar mercados sobre todo internacionales y de segmentar el mercado nacional para aprovechar las diferencias en gustos e ingresos de los diferentes estratos. En algunos casos, delegan el mercadeo, publicidad y promoción en los distribuidores.
- No todas las administraciones de las licoreras oficiales disponen de libertad para tomar decisiones en aspectos comerciales de importancia como, por ejemplo, el precio de los productos y los descuentos por volumen. En algunos casos, las Asambleas departamentales (cuerpo colegiado de elección popular) los establecen a comienzo de cada semestre o año.
- Las licoreras oficiales no están integradas a la producción de melaza, esto les que representa sobrecosto debido a que el transporte este insumo es más alto que los del alcohol.

- Debido a la inexistencia de integración con la producción de melaza, la producción de alcohol es costosa porque necesita de un contaminante (vinaza) de alto precio a menos que sea utilizado directamente como abono en los lugares de producción del alcohol. Para ello debería estar integrado verticalmente a la producción agrícola. Los costos de las materias primas para la elaboración del aguardiente se incrementan 10% anual, esto se refleja en el costo asumido por los consumidores.
- Escasa inversión en I+D+I, ya que no permite disminuir costos de producción y producir en economías de escala.
- Inexistencia de orientación al mercado para realizar ejercicios prospectivos de necesidades del consumidor.
- La producción de alcohol es muy costosa en plantas medianas o pequeñas no integradas a la producción de caña, tanto por la presencia de economías de escala como por los sobrecostos de la vinaza. Además, la melaza ecuatoriana es más rica en azúcares que la colombiana debido a las menores eficiencias presentes en Ecuador en la extracción de azúcar de la caña. De hecho, Colombia importa la mayor parte de sus necesidades de alcohol, principalmente, del Ecuador.
- Respecto a las economías de escala en la producción de alcohol, solamente las grandes plantas licoreras pueden tener sus propias destilerías. A una licorera pequeña o mediana no le resulta rentable una destilería, a menos, que esté integrada a un ingenio¹².
- Políticas de responsabilidad social empresarial orientadas exclusivamente a las transferencias departamentales para financiar los sectores de salud y deporte.

Factores externos

- Adulteración y contrabando
- Presión fiscal

12 Los ingenios son lugares en donde mediante un proceso industrial se extrae azúcar de la caña, el cual es un insumo indispensable para la producción de licores.

Ilustración 35. Problemas de las empresas licoreras en Colombia

Fuente: elaboración propia

5.2.9 Caso Empresa de Licores de Cundinamarca (ELC)

La Empresa de Licores de Cundinamarca (ELC) fue constituida en 1905 con el objeto de producir perfumes y esencias, en 1931 se convierte en fábrica de licores dependiente de la Secretaría de Hacienda Departamental y en 1958 la Asamblea de Cundinamarca la transformó en Empresa Industrial y Comercial del Estado. En este año, los productos destacados de su portafolio eran ginebra boutique, aguardientes Platino, Tequendama y Suave, rones Cundinamarca,

Dorado, Gran Bogotá y Santafé de Bogotá, cremas, vodka, whisky y coñac importados (ELC, 2015).

En 1962 apareció el aguardiente Néctar, con el paso del tiempo se convirtió en el producto estrella de la ELC; en este momento cuenta con cinco variedades: tradicional, sin azúcar, club de etiqueta verde y bajo contenido de alcohol, azul sin azúcar y Premium, el cual salió al mercado con la reciente ocasión del Bicentenario del departamento (ELC, 2015).

Con base en su naturaleza jurídica desarrolla actividades industriales y comerciales de acuerdo con las reglas del derecho privado, con autonomía administrativa, personería jurídica y capital independiente, el que se encuentra constituido por bienes o fondos públicos comunes, impuestos y tasas y contribuciones de destinación especial.

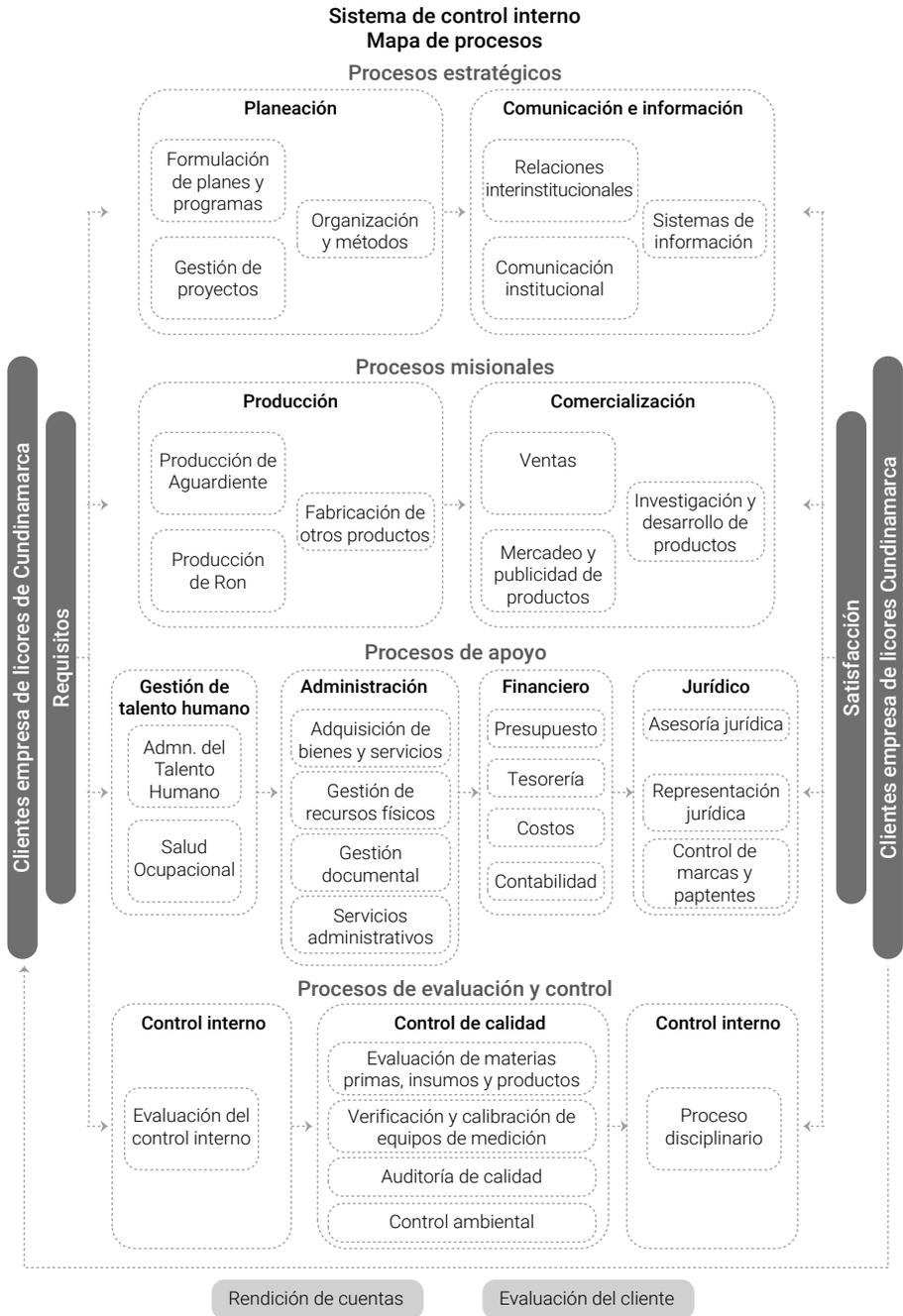
Con respecto a su direccionamiento estratégico, su misión social tiene como objeto la producción y venta de alcoholes, licores y sus derivados, así como el ejercicio del monopolio de licores a nivel departamental, con la finalidad de generar recursos para el financiamiento de la salud, la educación y el desarrollo social del departamento, mediante la comercialización de sus productos en el ámbito departamental, nacional e internacional (ELC, 2015).

En su relación con los clientes, proveedores, ciudadanos y autoridades la empresa promueve relaciones de confianza y mutuo beneficio, las cuales se orientan por una gestión pública transparente y enfocada al mejoramiento continuo de sus productos y procesos, al desarrollo de su talento humano, uso óptimo de sus recursos y conservación del medio ambiente (ELC, 2015).

Mapa de procesos

Los procesos de la Empresa de Licores de Cundinamarca (ELC) muestran una cadena de valor orientada al cliente tendiente a observar las necesidades del mercado y satisfacer las necesidades del consumidor. Se destacan procesos estratégicos, misionales, de apoyo y de evaluación y control.

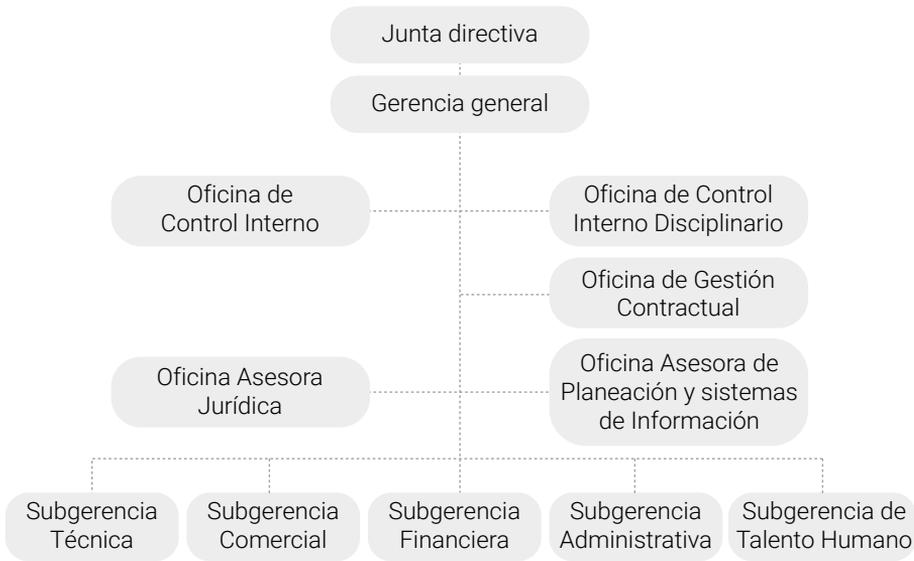
Ilustración 36. Mapa de procesos ELC



Fuente: ELC (2015)

La estructura que permite operacionalizar la estrategia de la compañía se encuentra vigente desde el 2009 al ser aprobada mediante el Decreto 0273 del 12 de noviembre.

Ilustración 37. Estructura orgánica ELC

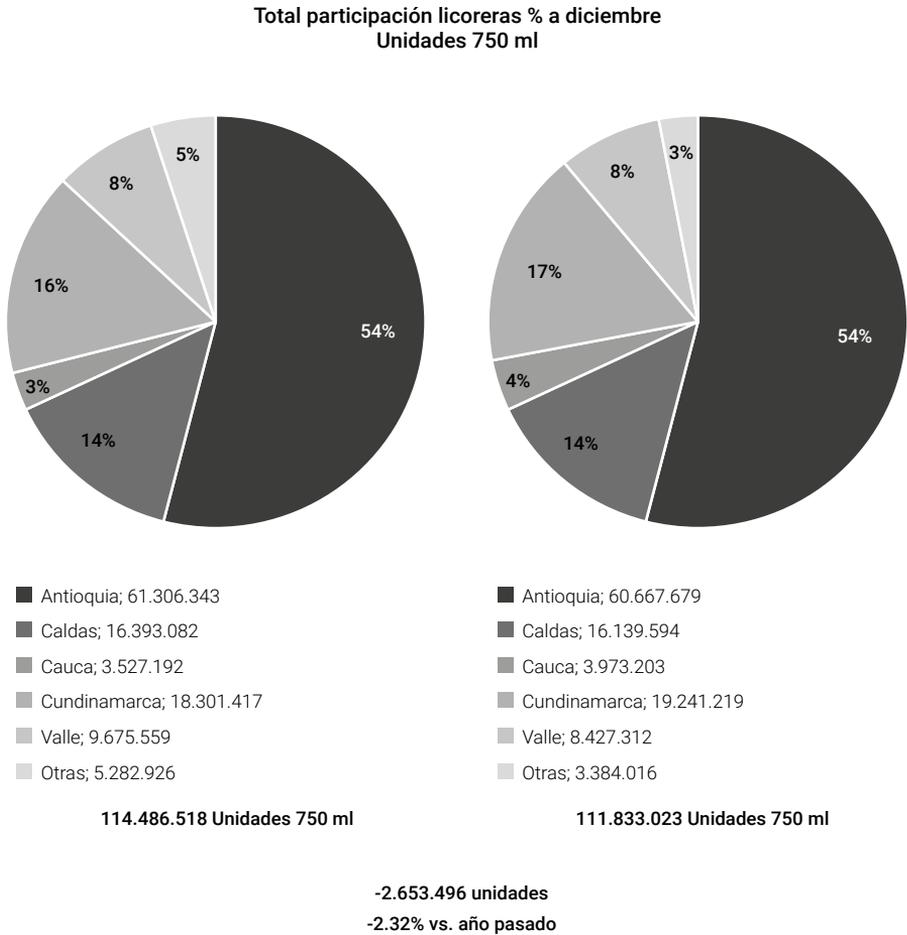


Fuente: ELC (2015)

Se observa una estructura matricial que le permite a la empresa la adopción de mecanismos horizontales de comunicación y escenarios abiertos y participativos para el proceso de toma de decisiones. De igual forma, el diseño organizacional ha logrado que en la ELC se estructuren equipos de trabajo interdisciplinarios orientados a la gestión por resultados.

Ventas

La participación en ventas de licores en botellas de 750 ml a nivel nacional arrojó como resultado unas ventas de 19.241.219 unidades durante 2014, en cuanto al aguardiente y al ron crecieron 5.13% respecto a 2013. Esto quiere decir que la ELC participó con el 17% en la industria licorera nacional y creció en un 1% respecto a 2013.

Gráfica 40. Participación en ventas licoreras (2013-2014)

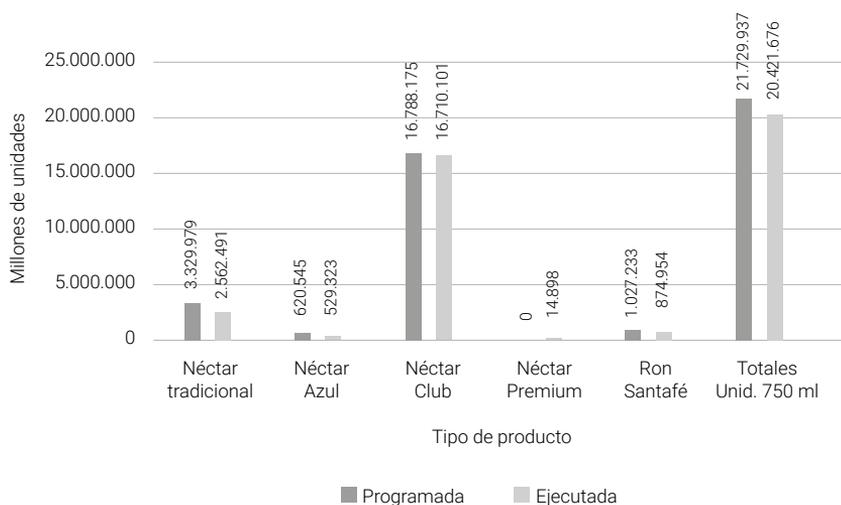
Fuente: ELC (2015)

Estas cifras aunque son favorables se encuentran aún lejos de las obtenidas en 2011 cuando la ELC obtuvo el mayor crecimiento en ventas de la última década con un 22.9%. El decrecimiento en las ventas puede explicarse por la aparición de productos sustitutos, la firma de tratados de libre comercio (TLC) con Estados Unidos y la Unión Europea y el cambio en las tendencias del consumo de la población colombiana al tener una oferta de productos más abierta y globalizada.

Producción

La producción de licores en la ELC en 2014 fue de 20.421.676 unidades de 750 ml, cifra por debajo de las 21.729.937 programadas, es decir, un 6% menos de lo proyectado.

Gráfica 41. Producción de licores ELC 2014



Fuente: ELC (2014)

Transferencia de recursos al departamento

En desarrollo de su misión la ELC ha transferido al departamento de Cundinamarca recursos por concepto del impuesto al consumo e IVA destinados a los sectores de salud y educación. En este sentido, en 2012 las transferencias ascendieron a \$117 mil millones en 2012, \$106.6 mil millones en 2013, \$110.8 mil millones en 2014 y \$84.8 mil millones a septiembre 30 de 2015. En total en los últimos cuatro años la ELC ha transferido \$419.2 mil millones.

Tabla 57. Impuestos y utilidades ELC 2012-2015

Concepto	2012	2013	2014	2015 a septiembre 30
Impuesto Unificado	140.475.241.000	130.477.771.000	136.532.733.000	102.405.518.000
Total Cundinamarca	130.986.535.000	119.106.860.000	123.808.919.000	94.798.432.000
Impoconsumo Cundinamarca	85.141.247.750	77.419.459.000	80.475.797.350	61.618.980.800
IVA Cundinamarca	32.091.701.075	29.181.180.700	30.333.185.155	23.225.615.840
IVA Distrito	13.753.586.175	12.506.220.300	12.999.936.495	9.953.835.360
Otros departamentos	944.706.000	11.370.911.000	12.723.814.000	7.607.086.000

Fuente: ELC (2015)

Ingresos y gastos

De acuerdo con la información presupuestal, en 2014 la ELC obtuvo ingresos por \$146.097 millones por la explotación y venta de sus productos en 75%, otros ingresos en 17% y por recursos de capital 9% (ELC, 2015).

Gráfica 42. Ejecución presupuestal 2014

Fuente: ELC (2015)

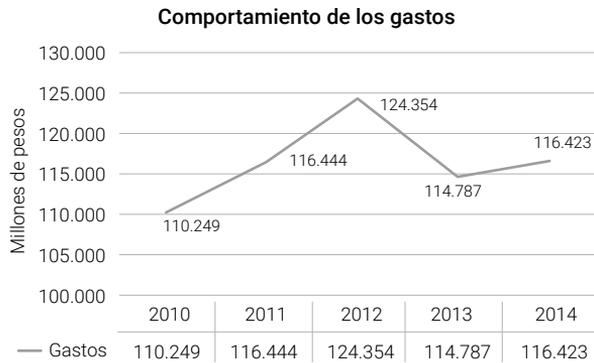
La anterior gráfica muestra que los ingresos de la ELC han mantenido un crecimiento sostenido, de manera particular en el período 2010-2012 fue del 35% mientras que en el lapso de 2012-2014 se creció al 4.4%. La tendencia de los dos últimos años no demuestra grandes variaciones en los ingresos, lo que puede convertirse a mediano plazo en un problema para la empresa; sin embargo, se proyecta una tasa constante de crecimiento esperado del 6% muy superior a la del 2.4% presentado en el período 2006-2008.

Tabla 58. Ejecución presupuesto ELC (2014)

Rubro	Concepto	Estimado total	Reconocimientos	Recaudos	% ejecución
A	Gran Total de Ingresos	149.677	146.097	121.102	98%
B	Ingresos Corrientes	136.989	133.357	108.362	97%
B1	Ingresos de Explotación	117.418	109.204	84.209	93%
B11	Venta de Bienes	114.327	107.995	83.000	94%
B2	Otros Ingresos	19.570	24.153	24.153	123%
C	Ingreso de Capital	12.688	12.739	12.739	100%

Fuente: ELC (2014)

Con base en la ejecución presupuestal en 2014 la ELC realizó gastos e inversiones por \$116.423 millones, discriminados en 50% gastos de operación, 45% en gastos de funcionamiento y 5% en inversión.

Gráfica 43. Ejecución presupuestal de gastos ELC (2014)

Fuente: ELC (2014)

Aunque se consideran proporcionalmente bajos respecto a los gastos de funcionamiento, la ELC ha venido incrementando sus presupuestos de inversión para desarrollar mayores procesos de innovación y desarrollo de producto.

Tabla 59. Ejecución presupuestal gastos vs. inversiones

Concepto	Total aprobado	Compromisos	Pagos	% ejecución
Total gastos e inversión	149.677	116.423	98.703	78%
Gastos de funcionamiento	59.342	52.064	49.622	88%
Gastos de personal	12.501	11.213	10.443	90%
Gastos generales	16.605	14.060	12.431	85%
Transferencias corrientes	30.235	26.791	26.749	89%
Gastos de operación	60.748	58.466	45.661	96%
Gastos de comercialización	8.737	6.964	6.001	80%
Gastos de producción	52.011	51.503	39.660	99%
Inversiones	29.587	29.587	3.420	20%

Fuente: ELC (2014)

Utilidades

Los ingresos operacionales en 2014 ascendieron a \$109.204 millones representados en venta de bienes \$109.203 millones y otros ingresos \$8.622 millones. Estos ingresos operacionales fueron superiores en 10% con respecto a 2013.

Los costos de ventas ascendieron a \$46.740 millones, gastos de administración por \$38.748 millones y gastos de operación por \$8.860 millones, los que incluyen provisiones, amortizaciones y depreciaciones, así como otros gastos. Para 2014 se arroja una utilidad neta de \$19.460 millones superior a la de 2013 en un 55% (ELC, 2015).

Tabla 60. Estados de resultados ELC 2013 vs. 2014

Concepto	2013	2014	Variación nominal	Variación %
Ingreso operacionales	99.707,12	109.203,84	9.496,72	10%
Venta de bienes	99.707,12	109.209,59	9.502,47	10%
Costo de ventas	44.533,22	46.739,63	2.206,41	5%
Utilidad bruta	55.173,90	62.464,21	7.290,31	13%
Administración	37.210,23	38.747,92	1.537,69	4%
Operación	8.634,32	8.860,32	226,00	3%
Prov., amort. y deprec.	377,26	280,29	-96,97	-26%
Utilidad operacional	8.952,09	14.575,68	5.623,59	63%
Otros ingresos	5.383,35	8.622,41	3.239,06	60%
Otros gastos	1.815,29	1.813,79	-1,50	0%
Utilidad antes de impuesto	12.520,15	21.384,30	8.864,15	71%
Prov., Imporrenta Equidad 2014-CREE 9%	-	1.924,59	1.924,59	100%
Utilidad neta	12.520,15	19.459,71	6.939,56	55%

Fuente: ELC (2015)

Dado que el 80% de la utilidad neta de la ELC debe transferirse, se puede concluir que esta no representa mayor impacto para el fortalecimiento de la gestión y la competitividad de la empresa; sin embargo, sí puede considerarse como relevante para la financiación de la salud y educación del departamento.

Calidad

Respecto a la calidad de los licores el ron Santafé 8 y 12 años fueron premiados en 2015 con el sello de Gran Oro otorgado por el Monde Selection de Bélgica. Con este sello también fue galardonado el aguardiente Néctar Rojo y Azul sin azúcar.

Estrategia de publicidad

La ELC patrocinó a los municipios de Cundinamarca en sus ferias y fiestas con \$700.800.000, como una forma de promocionar, publicitar y posicionar sus productos y las marcas Néctar y Santafé, comoquiera que ellas representan su mayor patrimonio, al mismo tiempo que se impulsan las actividades culturales y de turismo del departamento.

De igual forma, se patrocina el equipo de ciclismo aguardiente Néctar (Gobernación de Cundinamarca) Calidad de vida y a los de fútbol de Bogotá Millonarios y Santa Fe.

Responsabilidad social

En el marco de la responsabilidad social, la Empresa de Licores de Cundinamarca es suscriptora del Pacto Global – Red Pacto Global Colombia, que participa con sus compromisos y proyectos en el Programa Colombia Responsable y disminución del impacto en la huella de carbono y atendiendo otra serie de actividades propias de RSE. Dentro de las acciones que desarrolla esta empresa se encuentran:

- Trato igualitario con el objetivo de ofrecer garantías a cada uno de sus trabajadores; para ello se han implementado diferentes comités

en los cuales participan representantes de los trabajadores y de la administración.

- Acatamiento a los convenios de la OIT ratificados por Colombia, especialmente, los de libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho de negociación colectiva.
- Implementación de un plan ambiental que incluye la disminución de uso del agua en un 15%.
- Desarrollo de un sistema de recirculación de agua en las líneas tetra pak, alquiler de un sistema de tratamiento de agua residual industrial, con el fin de dar cumplimiento con la normatividad legal ambiental en Colombia.
- Realización de campañas acerca del consumo responsable, tales como “Empijama tu carro”: campaña enfocada en la responsabilidad al volante, “Si va a tomar no maneje” y “Excesos solo de risas”.
- Patrocinio de eventos ligados a la responsabilidad social empresarial que redundan en recursos para población vulnerable.
- Campaña “Ponte néctar”, cuyo mensaje manifiesta que ingerir bebidas con contenido alcohólico es un acto de responsabilidad personal y social.

Acciones contra la adulteración y el contrabando

La ELC se ha articulado con la Policía Nacional y la Dirección de Rentas del departamento respecto al control de la adulteración y el contrabando, en este sentido, la obtenido los siguientes resultados en 2014:

Tabla 61. Resultados operativos contrabando y adulteración 2014

Ítem	Cantidad	Unidad de medida
Número de operativos	365	Unidades
Licor adulterado	43.339	Unidades
Licor de contrabando	167.872	Unidades
Estampillas	67.772	Unidades
Tapas y sobretapas	306.396	Unidades
Etiquetas	63.748	Unidades
Judicializados	92	Personas
Alcohol decomisado	4.490	Litros
Envase vacío	39.852	Unidades
Esencia	10.802	Mililitros
Destiladeras	25	Unidades
Allanamientos	74	Unidades
Máquinas	9	Unidades
Empaque tetrapack	976	Unidades
Capuchón de seguridad	2.365	Unidades
Empaques caja de whisky	3.841	Unidades
Glicerina	755	Kilogramo

Fuente: ELC (2015)

Gráfica 44. Licor adulterado incautado operativos
Policía Nacional y ELC 2013 y 2014



Fuente: ELC (2015)

En el 2014 realizó 365 operativos de control. La variación en crecimiento de 2014 con respecto a 2013 se explica en función del mayor número de operativos y control realizado por las instancias de control correspondientes.

El análisis de las licoreras departamentales de Antioquia, Valle, Caldas y Cundinamarca permite concluir que la ELC se posiciona en el *ranking* de las cuatro mejores empresas estatales de licores del país y la segunda con mayor participación de ventas en el mercado. Lo anterior obedece a las estrategias competitivas implementadas en la empresa después de la reforma constitucional de 1991.

Matriz DOFA

El análisis de factores internos y externos de la ELC permite identificar algunas variables que afectan la competitividad de la compañía.

Tabla 62. Matriz DOFA Empresa de Licores de Cundinamarca

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ■ Los insumos para la producción se concentran en pocos proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nuevos mercados para exportar donde se evidencia demanda de productos de la ELC como Ecuador y Estados Unidos.

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ■ Maquinaria y equipos deteriorados y obsoletos con amplias diferencias frente a la tecnología de punta. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Modernización de la planta de producción.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Alta dependencia y concentración de sus ventas a través de un solo canal de distribución de sus productos en Bogotá y Cundinamarca. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Amplio mercado nacional para posicionar el ron y nuevos productos de su portafolio.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Elevada estructura de egresos por costos laborales presionados por 5 sindicatos dentro de la empresa; el 66% del personal de la empresa está sindicalizado lo que representa la obligación de financiar beneficios extralegales por \$11.200 millones anuales lo que representa el 10.4% de sus ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Posibilidad de firmar convenios con otros departamentos del país para comercializar su portafolio de productos.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Alta rotación en puestos directivos lo cual dificulta la consolidación de estrategias de largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Traslado a la sede de Cota donde se reducirían los costos por la baja tasa del impuesto de industria y comercio ICA.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Alta carga pensional que asciende a pagos mensuales de \$933 millones. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Mercado creciente de consumidores sociales cuya preferencia se centra en bebidas con mínimos grados de alcohol.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Las ventas de la ELC son estacionales lo que significa que el 70% de sus ventas se realizan en el segundo semestre del año. En este sentido por ejemplo en el primer semestre del año 2014 se presentó una rentabilidad negativa con márgenes operacional y de EBITDA de -7.4% y -7.1%. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Consolidación del aguardiente como bebida nacional.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Brechas de iliquidez intermensual que vienen propiciando continuas operaciones de factoring, el promedio mensual a 2013 fue de \$3.455 millones que representan el 0.7% del total de los ingresos. 	

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ■ Incremento de los costos operacionales en 10.5% a partir del año 2012 por la aplicación del IVA descontable de las materias primas. 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ El proceso de aplicación del Decreto 1686 de 2012 sobre buenas prácticas de manufactura BPM está inconcluso lo que afecta la certificación de procesos por parte del INVIMA. 	
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ■ Administración del monopolio de licores, alcoholes y productos afines en el mercado más grande del país: Cundinamarca y Bogotá (concentración del 21.7% de la población de Colombia). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Productos sustitutos como el whisky que han ocasionado la reducción del consumo de ron en cifras cercanas al 40%.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Sellos internacionales de reconocimiento a la calidad de sus productos. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Contrabando de licores sustitutos.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Conocimiento y experiencia de más de 100 años en la producción de aguardiente y ron. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Adulteración de productos de su portafolio.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Bajo nivel de endeudamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Firma de tratados de libre comercio y acuerdos comerciales con otros países que permita la entrada de productos sustitutos con menor precio.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Niveles estables de amortización del pasivo pensional. En el períodos 2010-2014 pasó de 6.6% a 54.3%. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reformas tributarias que incrementen el costo de insumos y por tanto impacten en el precio de productos de la ELC.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Posicionamiento de las marcas aguardiente Néctar y ron Santafé en los mercados de Bogotá, Cundinamarca, Tolima, Arauca, Caquetá y Santander. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Aprobación del proyecto de ley que elimina el monopolio rentístico de licores en el país.

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ■ Reducción de la estructura de egresos al ajustar de 217 a 146 plazas la planta de personal de la empresa, lo cual representa un ahorro anual de \$4.000 millones anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Volatilidad de la tasa de cambio del dólar, afectando la compra de alcohol el cual se importa de Ecuador.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Financiación de activos fijos con recursos propios; inversión de cerca de \$50.000 millones para la construcción de la nueva planta ubicada en el municipio de Cota. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 45 procesos jurídicos en contra: 17 corresponden a demandas laborales, 27 administrativas y 1 caso ejecutivo con pretensiones por \$20.134 millones, equivalentes al 15.5% del total de su patrimonio. De estos el 13% tiene riesgo alto de ser fallo en contra de la ELC.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Firma de contratos anuales para la compra de alcohol con el objetivo de fijar un precio techo y garantizar el abastecimiento de su principal materia prima. 	

Fuente: ELC (2105) y BRC (2012)

Al analizar cada uno de los casos FLA, ILC e ILV, comparándolos con la Empresa de Licores de Cundinamarca (ELC), se concluye que estas empresas manifiestan características similares respecto a los factores de gestión y estrategias que han utilizado para ser competitivas. De hecho, se evidencian problemas comunes tanto internos y externos en el proceso de obtener mejores posiciones competitivas en el mercado.

En este sentido, se debe resaltar la importancia de estas en la estructura una estrategia de *marketing* internacional, con la cual desarrollan nuevos mercados en Norteamérica, Europa y Asia. A nivel local se deben resaltar los acuerdos comerciales entre licoreras, con el fin de abarcar mayores cuotas de mercado en distintas áreas geográficas del país. Tal vez una de las mayores ventajas comparativas de la ELC es su cercanía al mercado más grande del país como Bogotá y con ello el universo de posibilidades que esto significa para obtener mayores ventas y utilidades en el negocio.

De igual forma, ha sido fundamental la inversión en innovación, desarrollo e investigación en la mayoría de los casos, debido a la obtención de certificaciones ISO en cada uno de sus procesos, la diversificación constante en su portafolio de servicios y el desarrollo de producto.

Además las estrategias encaminadas a fortalecer el talento humano de estas empresas mediante continuos procesos de capacitación y cualificación como también de relevo generacional y retiro voluntario significan importantes niveles de ahorro en sus presupuestos anuales.

Igualmente, es necesario mencionar las prácticas de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible tendientes a hacer más eficiente el uso de recursos, obtener mejor reconocimiento por parte de los consumidores y lograr la reputación de sus marcas.

Así las cosas, el siguiente instrumento de investigación se refiere a la encuesta de gestión, con la cual se evalúan cada uno de los mencionados factores de gestión de la competitividad, en este caso de la Empresa de Licores de Cundinamarca.

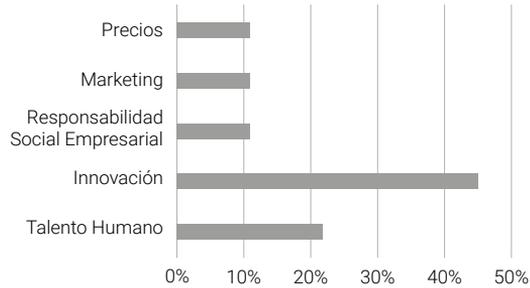
5.3 Encuesta de gestión

Respecto a la encuesta se aplicaron nueve (9) al personal directivo de la compañía se consolidaron los siguientes resultados frente a las doce (12) preguntas realizadas. Este instrumento contrasta la hipótesis 5.

La primera pregunta busca que los expertos consideren el factor primordial para que la ELC mejore su posición competitiva en el mercado. En este sentido, el 45% de los encuestados afirmó que la innovación es el factor fundamental para impulsar la competitividad, le siguió con el 22% el talento humano y con el 11% respuestas para cada una de las variables: responsabilidad social empresarial, precios y *marketing*.

Gráfica 45. Pregunta 1 Encuesta de Gestión a Expertos

El factor que usted considera fundamental para la competitividad de la ELC es:



Fuente: elaboración propia

El segundo interrogante se orienta a conocer el impacto de la gestión – que los expertos atribuyen al modelo económico de liberalización comercial aplicado en Colombia después de la Constitución Política de 1991–. En este aspecto, el ciento por ciento de los encuestados consideró que la apertura económica afectó la gestión y competitividad de la ELC; de manera básica por la falta de estrategias y escasos recursos y capacidades para afrontar el fenómeno de la globalización en los primeros 8 años de implementación del modelo en el país.

La tercera pregunta contextualiza la coyuntura actual del país; en ese sentido, los encuestados deben proponer estrategias para fortalecer la posición competitiva de la empresa. Frente a este interrogante el 33% respondió que la ELC debería centrar sus estrategias en el desarrollo de innovación para producir con calidad y a un precio competitivo; con el mismo porcentaje las respuestas se orientaron a desarrollar agresivas estrategias de *marketing* e internacionalización de la compañía. Así mismo, la diversificación del portafolio, el mejoramiento de la infraestructura física y el rediseño organizacional obtuvieron una respuesta a implementar.

Gráfica 46. Pregunta 3 encuesta de Gestión a Expertos



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la cuarta pregunta acerca del impacto del monopolio rentístico en la competitividad de la Empresa de Licores de Cundinamarca, los resultados muestran que el 65% de los encuestados consideran que la protección estatal a la industria de licores ha afectado su competitividad, ya que la organización ha entrado en una zona de confort mientras el 35% responden que este modelo le ha permitido a la ELC mantenerse en el mercado y obtener unos ingresos considerables que se transfieren al Departamento para financiar el sector social.

Frente al desarrollo tecnológico (quinta pregunta) el 77% de los encuestados respondieron que la ELC se encuentra en un proceso de innovación mientras que el 23% considera que la empresa utiliza tecnología tradicional de la industria; ningún experto considera que se esté utilizando tecnología de punta en el proceso productivo.

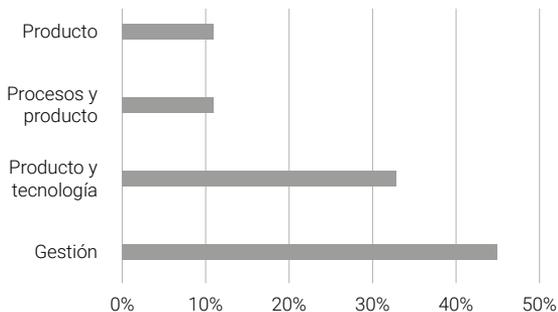
Gráfica 47. Pregunta 5 Encuesta de Gestión a Expertos

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la sexta pregunta, acerca de qué debería innovar la ELC para mejorar su posición competitiva; en ese sentido, los resultados reflejan que el 45% ve necesario innovar en gestión, el 33% en producto y tecnología, el 11% en procesos y producto y el 11% en producto.

Gráfica 48. Pregunta 6 Encuesta de Gestión a Expertos

En dónde considera usted deben realizarse los mayores esfuerzos para la implementación de una estrategia de innovación tendiente a fortalecer la competitividad de la ELC



Fuente: elaboración propia

Frente a la estrategia de *marketing* más adecuada para posicionar los productos de la ELC en el mercado local e internacional: 33% de los expertos consideró que se deben desarrollar nuevos mercados; 22%, asignar más presupuesto al área comercial; 11% la estrategia se debe focalizar en satisfacer las necesidades del mercado; 11% participar en eventos internacionales y 11% aplicar una estrategia agresiva de internacionalización.

Gráfica 49. Pregunta 7 Encuesta de Gestión a Expertos



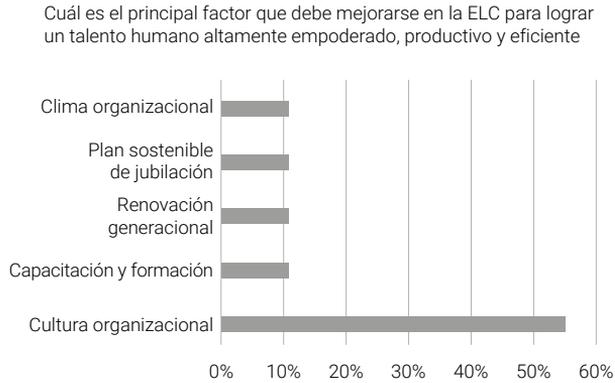
Fuente: elaboración propia

Con respecto a octava pregunta orientada a saber si la empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización. Los resultados indican que el 55% de los expertos considera que la empresa conoce su mercado y diseña estrategias coherentes para llegar al consumidor, el 45%, que no se conoce en detalle el mercado objetivo; por lo tanto, las estrategias de *marketing* no son las más efectivas para llegar al cliente final. Se considera que las estrategias más relevantes usadas por la compañía es el patrocinio de ferias y fiestas en el Departamento y de actividades deportivas. De otro lado, se menciona que uno de los principales riesgos en la comercialización es su dependencia con un solo proveedor.

En relación con la novena pregunta, consideran cuál es el principal factor para mejorar la productividad de los empleados. El 55% considera que el fortalecimiento de la cultura organizacional es un elemento fundamental para

mejorar la productividad de los colaboradores, 11%, el mejoramiento del clima organizacional, 11%, el desarrollo de un plan sostenible de jubilación, 11%, el diseño de una política de relevo generacional y el 11%, la inversión mayor en planes de capacitación y formación continua.

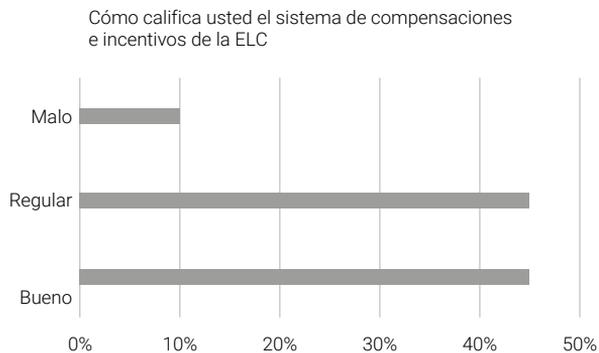
Gráfica 50. Pregunta 9 Encuesta de Gestión a Expertos



Fuente: elaboración propia

Respecto a la calificación que los expertos dan a su sistema de incentivos y compensaciones, los resultados de la encuesta muestran que para 45% es bueno, 45%, regular y 10%, malo. La conclusión es que los estímulos son mediados por presiones sindicales, lo cual no los hace equitativos y razonables.

Gráfica 51. Pregunta 9 Encuesta de Gestión a Expertos



Fuente: elaboración propia

En relación con los planes de formación y capacitación: 65% opina que es coherente con las necesidades de la empresa; en cambio, para 35% no es apropiado para mejorar las competencias del personal, ya que muchas veces no encajan con el *core* del negocio.

Finalmente, frente a la importancia que se le da a la responsabilidad social empresarial (RSE) los expertos en su totalidad consideran de alta relevancia de este tipo de estrategias para obtener un mayor acercamiento al cliente, su reconocimiento y fidelidad a la marca.

Los resultados obtenidos con la encuesta permiten validar la hipótesis 5, ya que los expertos de la empresa consideran que los principales factores de gestión de la ELC se han adaptado a un contexto competitivo: *marketing*, innovación, responsabilidad social empresarial, talento humano e internacionalización. También el criterio de los expertos se sustenta en su reconocida trayectoria y experiencia en la industria de licores y en su posición estratégica dentro de la compañía; así las cosas, estos factores se deben seguir fortaleciendo para que la empresa compita en el contexto del monopolio rentístico y de la liberalización comercial.

5.4 Modelo de ingreso real

A continuación se muestra la salida de resultados del modelo una vez hechas las pruebas correspondientes para contrastar la hipótesis 6. Se observa que la significancia individual (prueba t), en el ingreso rezagado un periodo es significativo a nivel del 1%, los precios 10% y las importaciones 5% y los productos cruzados están entre 1 y 5%. Para el caso de la prueba de significancia conjunta (prueba F) esta es significativa a nivel de 1%, no hay autocorrelación, la esperanza del error es cero, no hay heterocedasticidad, aunque existe colinealidad, esta es debida a los productos cruzados entre las variables *dummy* y las variables precio e importaciones, aunque el ejercicio para recoger los cambios de precios y de trayectoria de las importaciones de las pruebas de raíz unitaria a nivel de 5% no existe.

Dependent Variable: LOG(INGRESOS)

Method: Least Squares

Date: 07/01/17 Time: 16:15

Sample (adjusted): 1991Q2 2015Q4

Included observations: 99 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	4.642683***	1.015505	4.571795	0.0000
LOG(PRECIO)	0.255899***	0.088346	2.896548	0.0048
LOG(IMPORTACIONES)	-0.172312***	0.030276	-5.691371	0.0000
LOG(INGRESOS(-1))	0.622133***	0.059003	10.54404	0.0000
DUMMY1*LOG(PRECIO)	0.675181***	0.152066	4.440051	0.0000
DUMMY1*LOG(IMPORTACIONES)	0.326895***	0.061724	5.296042	0.0000
DUMMY2*LOG(PRECIO)	-2.056630***	0.463856	-4.433766	0.0000
DUMMY3*LOG(PRECIO)	1.750072***	0.451545	3.875742	0.0002
DUMMY1	-6.018461***	1.308681	-4.598876	0.0000
DUMMY2	17.11711***	3.872718	4.419922	0.0000
DUMMY3	-14.74083***	3.778024	-3.901730	0.0002
R-squared	0.993927	Mean dependent var		17.20713
Adjusted R-squared	0.993237	S.D. dependent var		0.466367
S.E. of regression	0.038353	Akaike info criterion		-3.579515
Sum squared resid	0.129446	Schwarz criterion		-3.291168
Log likelihood	188.1860	Hannan-Quinn criter.		-3.462849
F-statistic	1440.229	Durbin-Watson stat		1.821558
Prob(F-statistic)	0.000000			

Una vez ajustado el modelo, se observa que los signos esperados de las variables (ingresos rezagados en un período, precio del aguardiente e importaciones) se cumplen en teoría aunque no son elásticos, existe una relación positiva entre los ingresos presentes y los rezagados en un período permaneciendo las demás variables constantes. Igualmente, la relación es positiva entre ingresos y precios porque permanecen constantes las demás

variables. Las importaciones guardan una relación inversa con respecto a las demás variables constantes, estas pueden estar afectando los ingresos reales en un 6.6%.

Dummy1 *Log(preciosm), este producto cruzado recoge el cambio en la caída de los precios reales y se torna menos vertiginoso en este punto de quiebre, en cambio, $\log(\text{preciosm}) * \text{dummy3}$ es muy elástico y obedece a la recuperación de manera suave en los precios en términos reales del aguardiente y para $\log(\text{preciosm}) * \text{dummy4}$ es muy elástico, de este se toma un salto en el año 2012Q2 buscando recuperar los precios de 1991, aunque sin lograrlo. La $\text{dummy1} * \log(\text{importsm})$ es inelástica pero identifica el cambio sostenido de crecimiento de las importaciones sin disminuir.

Ajuste del modelo original

Se realizó la estimación de nuevo, ajustando el modelo original mediante un AR(1) para evitar colinealidad perfecta, resultando un modelo ARMA de logaritmo de máxima verosimilitud. En este se observa que disminuye la colinealidad con respecto al anterior. Las pruebas de significancia individual están entre lo aceptable (1, 5 y 10%), la significancia conjunta (prueba F) está al nivel del 1%, los signos se conservan frente al anterior modelo, siendo congruentes con la teoría. La elasticidad ingreso de las importaciones suben en un 20% con respecto al modelo anterior, lo cual significa que las importaciones afectaron los ingresos reales históricos en un 26.2%. Los ingresos reales presentes son explicados por los ingresos del período inmediatamente anterior en un 43.2% aunque no se puede decir que son elásticos e igual acontece con los precios ya que guardan una relación positiva con los ingresos y no son elásticos, así que los precios tienen que ser competitivos frente a otros licores o sus sustitutos.

El producto cruzado de la *dummys* con el precio son elásticos, pero en el caso del producto con la *dummy2* se encuentra algo interesante porque a partir de 2007q1 que vuelve a recuperar el precio y el signo es negativo indicando el cambio de trayectoria de la serie. Los grandes saltos de la serie precio están recogidos mediante la tres *dummys*. Para el caso del producto cruzado de la *dummy1* y las importaciones marca el período sostenido de crecimiento de

las importaciones que se dan a partir del año 1999q1 y que no vuelven a tener caídas en las importaciones de manera notable; por lo tanto, constituyó el gran reto de competencia con los productos de la licorera de Cundinamarca.

No se encontró raíz unitaria a nivel de 1% usando la prueba de Dicky Fuller Aumentada, esto indica que las variables guardan una relación estable de largo plazo. Mejoraron con el ajuste las pruebas de colinealidad, autocorrelación y heterocedasticidad, la media del residuo da cero, se corrigieron los cambios estructurales con la incorporación de las variables *dummy* como se muestra en el anexo de las pruebas.

Dependent Variable: LOG(INGRESSM)

Method: ARMA Maximum Likelihood (OPG - BHHH)

Date: 05/17/17 Time: 00:10

Sample: 1991Q2 2015Q4

Included observations: 99

Convergence achieved after 337 iterations

Coefficient covariance computed using outer product of gradients

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	7.417290***	1.478857	5.015557	0.0000
LOG(INGRESOS(-1))	0.432872***	0.041320	10.47604	0.0000
LOG(PRECIO)	0.332427*	0.174981	1.899784	0.0608
LOG(IMPORTACIONES)	-0.262149***	0.037987	-6.901095	0.0000
DUMMY2	21.34211**	8.980624	2.376462	0.0197
DUMMY3	-17.74664*	9.333641	-1.901363	0.0606
DUMMY1*LOG(PRECIOS)	1.061475***	0.145376	7.301571	0.0000
DUMMY1*LOG(IMPORTACIONES)	0.483921***	0.078128	6.193988	0.0000
LOG(PRECIOS)*DUMMY2	-2.565196**	1.072851	-2.391008	0.0190
LOG(PRECIOS)*DUMMY3	2.100366*	1.114801	1.884072	0.0629
DUMMY1	-9.410544***	1.260011	-7.468620	0.0000
AR(1)	0.411797***	0.110507	3.726442	0.0003
SIGMASQ	0.001270***	0.000193	6.577403	0.0000

R-squared	0.994100	Mean dependent var	17.20713
Adjusted R-squared	0.993277	S.D. dependent var	0.466367
S.E. of regression	0.038239	Akaike info criterion	-3.566181
Sum squared resid	0.125752	Schwarz criterion	-3.225407
Log likelihood	189.5259	Hannan-Quinn criter.	-3.428303
F-statistic	1207.573	Durbin-Watson stat	2.043463
Prob(F-statistic)	0.000000		
Inverted AR Roots	.41		

Según los resultados vistos anteriormente se comprueba la hipótesis 6 según la cual la Empresa de Licores de Cundinamarca con la apertura económica de 1991 pierde el carácter de monopolio y comienza a competir como cualquier empresa comercial sujeta al régimen de precios de mercado. Las importaciones de licores –producto de la apertura económica– fueron decisivas para la caída de los ingresos reales de la empresa a largo plazo ante la ausencia de una organización dotada de estrategias frente a la competencia internacional como de que se mantuvieron los impuestos por rentas a la empresa. No obstante el contrabando y la piratería pueden tener alta incidencia, pero no se pudo probar ante la falta de información confiable.

Como se dijo, aunque el modelo econométrico es modesto, con base a sus resultados y a la revisión bibliográfica de toda la organización, la empresa de Licores de Cundinamarca afectó sus ingresos de manera negativa la apertura de 1991, pero se acentuó a partir del 1993, este dato se ve reflejado en la caída en ventas y producción, pero el cambio se fija a partir de 1995 cuando aumenta de manera sostenida las importaciones de licores por comerciantes particulares, esto hizo que la empresa perdiera su carácter de monopolio.

En el período 1991-1998, los ingresos reales cayeron de manera estruendosa, en un promedio histórico del 26%, de ahí en adelante los ingresos aunque crecieron modernamente no lograron recuperar los datos del pasado. Se deduce por lo tanto que la empresa no estaba preparada para la competencia internacional y su reacción fue muy lenta y débil.

Para la defensa del mercado la Empresa Licorera de Cundinamarca comience a ajustar sus precios en términos reales (año base 2008) durante un período de once (11) años consecutivos, tal que el valor de venta de la botella (750 cc) pasó \$15.670 pesos a \$3.597 pesos entre el año 1991-2002, es decir, se aplicó una estrategia competitiva de precio, que significó un ajuste de cerca del 77%. Esta situación afectó la sostenibilidad financiera de la organización e impactó de manera negativa las transferencias al fisco departamental destinadas a financiar programas sociales en salud y educación.

Hubo políticas de reformas administrativas puestas en marcha a partir de 1997 –innovación y mejoramiento– que atenuaron la caída de sus ingresos. A partir de 1998 y hasta 2003 se evidencia un repunte en las ventas y producción de la empresa debido a la innovación de sus productos, esto permitió la diversificación de su portafolio con el aguardiente Néctar sin azúcar, la incursión en el mercado de los aperitivos y el lanzamiento de un nuevo tipo de ron. A esto se debe sumar la modernización en sus líneas de empaque y la integración vertical con sus proveedores de envasado mediante contratos de maquila.

En el periodo (2004-2015) la dinámica creciente de los ingresos se soporta en una estrategia de *marketing* con la cual suscribió convenios de comercialización para ingresar sus productos a diferentes mercados departamentales hasta la fecha protegidos por las dumas locales. De igual forma, en 2009 con la estrategia de internacionalización llevó su portafolio a España, Ecuador y Estados Unidos. Se debe mencionar además el desarrollo de nuevos canales de venta como el *marketing* digital y el patrocinio de las ferias y fiestas del 70% de los municipios de Cundinamarca.

En 2009 la empresa armoniza sus procesos y procedimientos a la norma ISO lo que impacta positivamente la calidad de sus productos y le permite recibir los premios de oro y plata Monde Selection a sus aguardientes en 2010.

En 2012 se realizó un proceso de innovación en las líneas de producción lo que mejoró la productividad en tiempo y disminución de costos; el promedio de eficiencia pasó de un 57% en 2011 a 69% en 2012. En 2013 se da inicio al mejoramiento técnico a la infraestructura física para la certificación de

buenas prácticas de manufactura BPM; finalmente en 2015 se implementa el sistema SAP, sistema de información que integra los módulos de logística de producción, comercial, financiera y calidad de la ELC.

A pesar de todos los esfuerzos –tanto administrativos como de innovación– realizados en el periodo analizado, dado la falta de preparación y tardanza en reaccionar frente a la apertura, aunque atenuaron la caída de ingresos a partir de 2008, no significó el regreso a los ingresos que tenía en 1991, lo cual exige todavía mayores compromisos para el rescate y hacer la empresa más competitiva y eficiente cumpliendo con el carácter de responsabilidad social, por eso amerita la reestructuración que se plantea a través de esta investigación.

Anexo del modelo

Este es el modelo original sobre el cual se hacen los ajustes tanto de heterocedasticidad como de colinealidad.

Dependent Variable: LOG(INGRESOS)

Method: Least Squares

Date: 05/16/17 Time: 20:43

Sample (adjusted): 1991Q2 2015Q4

Included observations: 99 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	4.642683	1.015505	4.571795	0.0000
LOG(INGRESOS(-1))	0.622133	0.059003	10.54404	0.0000
LOG(PRECIO)	0.255899	0.088346	2.896548	0.0048
LOG(IMPORTACIONES)	-0.172312	0.030276	-5.691371	0.0000
DUMMY1	-6.018461	1.308681	-4.598876	0.0000
DUMMY2	17.11711	3.872718	4.419922	0.0000
DUMMY3	-14.74083	3.778024	-3.901730	0.0002
DUMMY1*LOG(PRECIO)	0.675181	0.152066	4.440051	0.0000
DUMMY1*LOG(IMPORTACIONES)	0.326895	0.061724	5.296042	0.0000

LOG(PRECIO)*DUMMY2	-2.056630	0.463856	-4.433766	0.0000
LOG(PRECIO)*DUMMY3	1.750072	0.451545	3.875742	0.0002
R-squared	0.993927	Mean dependent var		17.20713
Adjusted R-squared	0.993237	S.D. dependent var		0.466367
S.E. of regression	0.038353	Akaike info criterion		-3.579515
Sum squared resid	0.129446	Schwarz criterion		-3.291168
Log likelihood	188.1860	Hannan-Quinn criter.		-3.462849
F-statistic	1440.229	Durbin-Watson stat		1.821558
Prob(F-statistic)	0.000000			

Prueba de autocorrelación

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:

F-statistic	0.778767	Prob. F(1,87)	0.3800
Obs*R-squared	0.878321	Prob. Chi-Square(1)	0.3487

Test Equation:

Dependent Variable: RESID

Method: Least Squares

Date: 05/17/17 Time: 08:08

Sample: 1991Q2 2015Q4

Included observations: 99

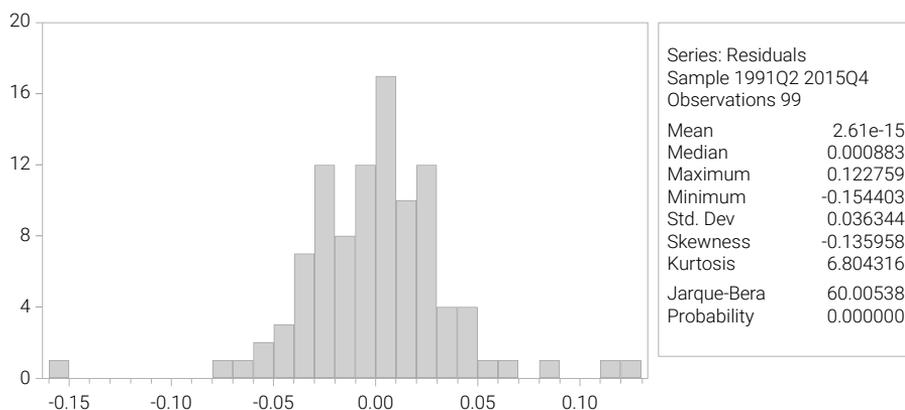
Presample missing value lagged residuals set to zero.

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.334648	1.085197	0.308375	0.7585
LOG(INGRESO(-1))	-0.026437	0.066239	-0.399114	0.6908
LOG(PRECIO)	0.015680	0.090224	0.173791	0.8624
LOG(IMPORTACIONES)	-0.007992	0.031638	-0.252599	0.8012
DUMMY1	-0.439113	1.401627	-0.313288	0.7548
DUMMY2	0.334948	3.896127	0.085969	0.9317
DUMMY3	-0.144319	3.786315	-0.038116	0.9697
DUMMY1*LOG(PRECIO)	0.050534	0.162670	0.310653	0.7568

DUMMY1*LOG(IMPORTACIONES)	0.017557	0.064925	0.270412	0.7875
LOG(PRECIOS)*DUMMY2	-0.040229	0.466672	-0.086205	0.9315
LOG(PRECIOS)*DUMMY3	0.016378	0.452494	0.036194	0.9712
RESID(-1)	0.106707	0.120917	0.882478	0.3800
R-squared	0.008872	Mean dependent var	2.61E-15	
Adjusted R-squared	-0.116443	S.D. dependent var	0.036344	
S.E. of regression	0.038402	Akaike info criterion	-3.568224	
Sum squared resid	0.128297	Schwarz criterion	-3.253664	
Log likelihood	188.6271	Hannan-Quinn criter.	-3.440953	
F-statistic	0.070797	Durbin-Watson stat	1.962009	
Prob(F-statistic)	0.999982			

Prueba de normalidad

Aunque no es mesocurtica, la esperanza del error es igual a cero, después se ajusta.



Prueba de heterocedasticidad

Se observa heterocedasticidad débil, por eso se va a justar posteriormente.

Heteroskedasticity Test: White				
F-statistic	2.696382	Prob. F(10,88)	0.0063	
Obs*R-squared	23.21964	Prob. Chi-Square(10)	0.0100	
Scaled explained SS	53.24410	Prob. Chi-Square(10)	0.0000	
Test Equation:				
Dependent Variable: RESID^2				
Method: Least Squares				
Date: 05/17/17 Time: 08:11				
Sample: 1991Q2 2015Q4				
Included observations: 99				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.054512	0.034665	1.572555	0.1194
LOG(INGRESO(-1))^2	-0.000157	9.97E-05	-1.569856	0.1200
LOG(PRECIO)^2	8.78E-05	0.000390	0.225014	0.8225
LOG(IMPORTACIONES)^2	-0.003138	0.000846	-3.710432	0.0004
DUMMY1^2	0.062391	0.034864	1.789541	0.0770
DUMMY2^2	0.233508	0.291557	0.800900	0.4253
DUMMY3^2	-0.432276	0.287021	-1.506079	0.1356
DUMMY1*LOG(PRECIOS)^2	-0.000984	0.000495	-1.986422	0.0501
DUMMY1*LOG(IMPORTACIONES)^2	0.003580	0.002564	1.396241	0.1662
LOG(PRECIO)*DUMMY2^2	-0.028218	0.034926	-0.807946	0.4213
LOG(PRECIO)*DUMMY3^2	0.051009	0.034308	1.486812	0.1406
R-squared	0.234542	Mean dependent var	0.001308	
Adjusted R-squared	0.147558	S.D. dependent var	0.003166	
S.E. of regression	0.002923	Akaike info criterion	-8.727807	
Sum squared resid	0.000752	Schwarz criterion	-8.439461	
Log likelihood	443.0265	Hannan-Quinn criter.	-8.611142	
F-statistic	2.696382	Durbin-Watson stat	1.880573	
Prob(F-statistic)	0.006257			

Prueba de colinealidad

Presenta colinealidad debido a los productos cruzados para corregir los cambios estructurales, después se estimará por medio de un modelo ARMA de logaritmo de verosimilitud y se hará de nuevo la prueba de colinealidad. Realizada esta prueba se observa que hay colinealidad moderada, ya que el efecto de los productos cruzados se mantiene.

Variance Inflation Factors

Date: 05/17/17 Time: 08:58

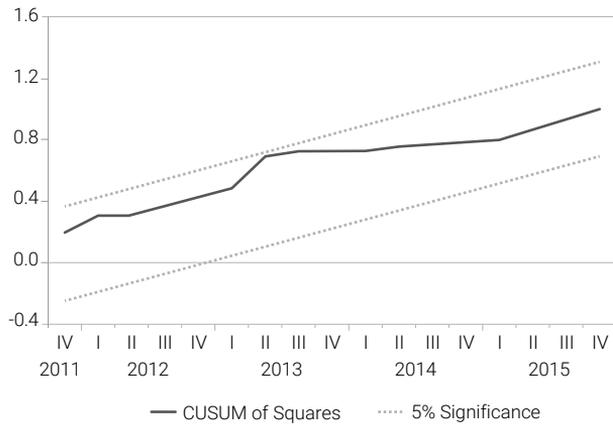
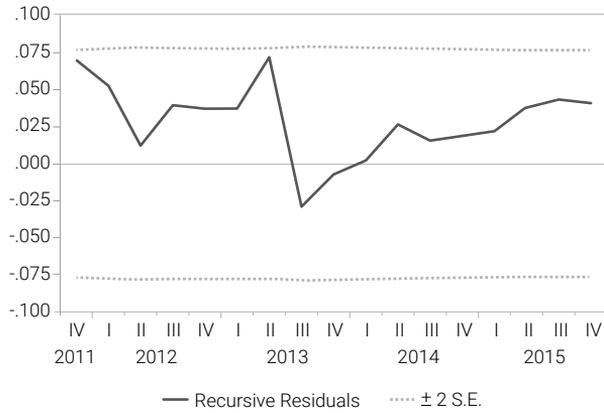
Sample: 1991Q1 2015Q4

Included observations: 99

Variable	Coefficient	Uncentered	Centered
	Variance	VIF	VIF
C	2.187023	59402.45	NA
LOG(INGRESO(-1))	0.001707	13621.57	5.717516
LOG(PRECIO)	0.030619	60750.28	53.28427
LOG(IMPORTACIONES)	0.001443	61.23352	11.24834
DUMMY1	1.587626	13548.60	11336.16
DUMMY2	80.65170	1669399.	434999.0
DUMMY3	87.11697	2047459.	420536.3
DUMMY1*LOG(PRECIO)	0.021134	13877.33	11548.00
DUMMY1*LOG(IMPORTACIONES)	0.006104	27.83146	24.62857
LOG(PRECIOSM)*DUMMY2	1.151011	1751938.	456622.2
LOG(PRECIOSM)*DUMMY3	1.242784	2135772.	437661.8
AR(1)	0.012212	2.054400	2.007726
SIGMASQ	3.73E-08	3.178703	2.812441

Prueba de estabilidad

Dada las dos pruebas se observa estabilidad, porque no se sale de las bandas de confianza.



Prueba de raíz unitaria

No hay raíz unitaria según la prueba de Dicky Fuller Aumentada; por lo tanto, las variables están cointegradas y establecen una relación estable a largo plazo.

Null Hypothesis: RESID1 has a unit root

Exogenous: Constant

Lag Length: 0 (Automatic - based on SIC, maxlag=11)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-8.953498	0.0000
Test critical values: 1% level	-3.498439	
5% level	-2.891234	
10% level	-2.582678	

*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(RESID1)

Method: Least Squares

Date: 05/17/17 Time: 08:43

Sample (adjusted): 1991Q3 2015Q4

Included observations: 98 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
RESID1(-1)	-0.915838	0.102288	-8.953498	0.0000
C	0.000111	0.003696	0.029959	0.9762
R-squared	0.455057	Mean dependent var		0.000475
Adjusted R-squared	0.449380	S.D. dependent var		0.049301
S.E. of regression	0.036583	Akaike info criterion		-3.758243
Sum squared resid	0.128482	Schwarz criterion		-3.705489
Log likelihood	186.1539	Hannan-Quinn criter.		-3.736905
F-statistic	80.16512	Durbin-Watson stat		1.984467
Prob(F-statistic)	0.000000			

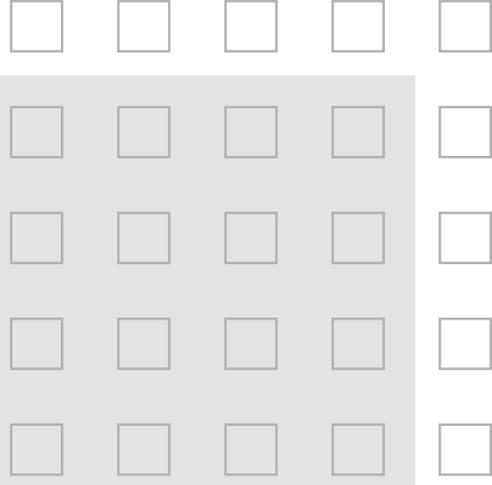
5.5 Conclusiones

Los resultados del capítulo de esta investigación han demostrado que la Empresa de Licores de Cundinamarca se ha venido adaptando desde 1991 a los cambios suscitados por el cambio de modelo económico del país. De manera particular el análisis historiográfico presenta claras tendencias de ajuste y modernización de su modelo de gestión a partir de 2000 aunque también presenta períodos de crisis y caída de sus ingresos debido al impacto de la apertura económica.

Lo anterior explica que la adopción del enfoque de competitividad en la ELC trajo impactos tanto negativos como positivos. De hecho para los expertos encuestados la empresa no estaba preparada para la liberalización económica del país, lo cual no fue impedimento para que la organización reaccionara adaptando su modelo de gestión a la competitividad posteriormente.

El análisis de empresas licoreras de Europa, América y Asia da cuenta de que el éxito en su gestión ha dependido de factores relacionados con estrategias de *marketing*, internacionalización, enfoque e innovación; los mismos que para el caso de las empresas nacionales –de la ELC en particular– han permitido hacer frente al impacto de la importación de licores en el país.

El modelo econométrico justamente probó que las importaciones, a pesar de la estructura del monopolio rentístico, produjeron pérdidas por varios años en los ingresos de la Empresa de Licores de Cundinamarca. Esta situación cambió cuando se ajustó a un modelo organizacional con criterios y principios del *management* y a la nueva gestión pública.



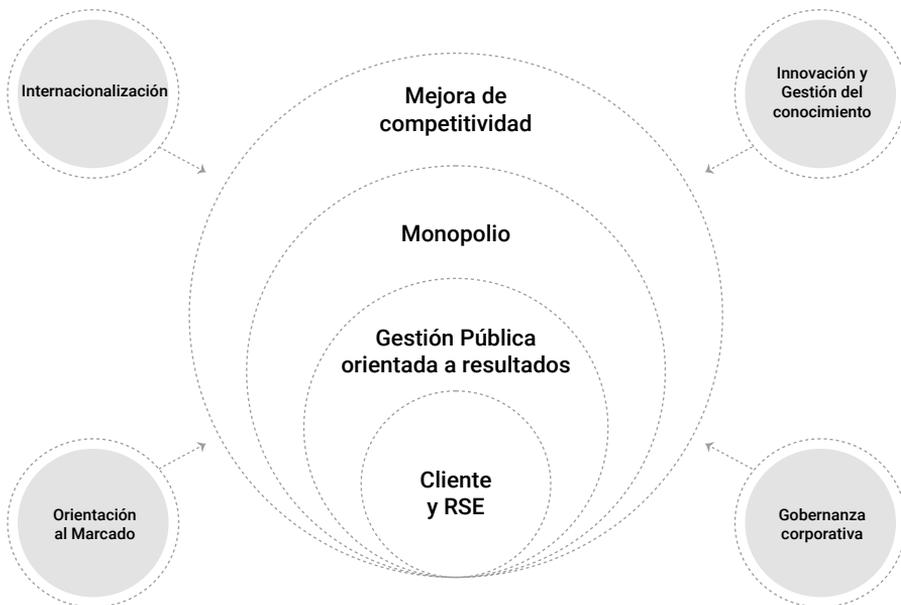
Capítulo 6

Lecciones aprendidas

6.1 Factores clave para la competitividad de la Empresa de Licores de Cundinamarca (ELC)

La revisión del marco teórico y la aplicación de los instrumentos metodológicos de investigación identifican los factores claves en los que se sustentó la competitividad de la Empresa de Licores de Cundinamarca (ELC). Teóricamente estos se basan en los aportes de la teoría de recursos y capacidades y la ventaja competitiva propuesta por distintos autores como Barney (1991), Prahalad y Hamel (1990), Grant (1991). De igual manera, se fundamentan en el modelo de competitividad desde la visión basada en recursos VBR desarrollado por Martínez, Charterina y Arauúo (2010). Es importante mencionar además que la inclusión del paradigma conceptual de la gestión pública orientada a resultados, la responsabilidad social empresarial, el valor compartido y la gobernanza corporativa para la democratización de la empresa, son referentes fundamentales para explicar la posición competitiva de la ELC.

Ilustración 38. Factores que determinan la competitividad de la ELC



Fuente: elaboración propia

6.1.1 Conceptualización de los factores

A continuación se describe cada uno de los factores de gestión que explican la competitividad de la ELC. El objetivo en algunos casos es exponer desde una visión prospectiva los cambios y ajustes necesarios para la adaptación continua de la empresa al ambiente competitivo de la industria.

Cliente y Responsabilidad Social Empresarial: el ciudadano cliente es el eje de la gestión pública, en este sentido, se ha convertido en la variable fundamental del modelo de negocio de la ELC. Aunque diversos autores la consideran difícil de definir en un esquema de gestión se aborda como las decisiones orientadas a obtener la satisfacción del consumidor mediante la identificación de sus necesidades individuales.

Cuando la empresa gira alrededor del usuario o el ciudadano la Responsabilidad Social Empresarial se articula en el modelo de gestión de la ELC desde la perspectiva de generar valor compartido a las comunidades mediante un proceso de toma de decisiones racional en el uso de recursos. De esta forma, la organización cumple sus metas orientadas a alcanzar mejores niveles de competitividad, productividad, lealtad del consumidor, acceso a nuevos mercados y credibilidad.

Se pretende que la ELC fortalezca sus recursos y capacidades de tecnología, conocimiento, talento humano, redes de distribución y comercialización, para producir utilidades y también para contribuir a la generación de mejores condiciones sociales, económicas y ambientales para Cundinamarca.

Monopolio: es importante subrayar que el contexto actual del monopolio rentístico de la industria de licores ha cambiado dados los arreglos normativos e institucionales aprobados por el legislativo en Colombia. En este sentido, la modificación a la Ley 1393 de 2010 establece que los licores de menos de 35° pagarán \$256 por cada grado de alcohol de la bebida, y los más fuertes pagarán \$420 por grado. La reforma establece una tarifa única de \$200 por grado de alcohol y un impuesto general de 25% sobre el valor comercial.

Así las cosas, el ron nacional pasaría de pagar un impuesto agregado de 29,5 a 34% de su valor comercial, por lo que el recaudo por botella pasaría de \$10.324 a \$12.918. En cambio el mismo licor, pero importado, baja su gravamen de 30,3 a 30% y su impuesto por unidad de \$19.487 a \$18.993.

Esta situación se traduce en un tratamiento igualitario en materia impositiva tanto para licores nacionales como importados lo que genera importantes retos por parte de ELC en el sentido de seguir adaptándose en términos de gestión para conseguir un valor diferencial que la mantenga y crezca en la participación de ventas en el mercado.

Gestión Pública Orientada a Resultados: la estrategia focal para el mejoramiento de la competitividad de la ELC se orienta a que su modelo de gestión gira en torno a los intereses del cliente y tiene como propósito fundamental propiciar un cambio paulatino, pero radical, hacia una nueva cultura de la gestión pública orientada a resultados, en la cual además se persigue el mejor aprovechamiento de los recursos de manera permanente.

La gestión pública orientada a resultados en la ELC se basa en el fortalecimiento de dos aspectos fundamentales: la gestión integral con participación ciudadana y la capacidad institucional. Por gestión integral se debe comprender la articulación permanente de los procesos de planeación, toma de decisiones y evaluación, con la cual la planeación deja de ser un proceso estático para convertirse en uno dinámico continuamente retroalimentado.

La integralidad de la gestión, en el marco del fortalecimiento de la competitividad, involucra la participación del cliente ciudadano como el elemento que garantiza que el sistema en su conjunto esté orientado hacia la satisfacción de las demandas y expectativas de los consumidores de manera constante.

Por otra parte, para que este ciclo permanente genere resultados de forma eficiente, la ELC ha venido fortaleciendo su capacidad institucional obteniendo resultados de acuerdo con los objetivos planteados en la planeación de sus acciones. De esta manera, la empresa ha tomado las decisiones para contar con

recursos suficientes y procesos de gestión adecuados al logro de los resultados que orientan sus acciones.

Este cambio en el paradigma de cultura organizacional le permite a la organización tener claridad acerca de la misión que debe cumplir dentro del conjunto del Estado y ser capaz de asumir las responsabilidades que le corresponden de una manera eficiente y eficaz. Lo anterior ha generado un clima organizacional en el que predominan valores que se traducen en una ética del servicio al ciudadano, y en una responsabilidad clara de sus funcionarios en términos de su contribución individual y colectiva al logro de los resultados que deben obtenerse.

La preocupación por la calidad, las prácticas transparentes, la disposición permanente a la rendición de cuentas, la toma de decisiones con base en información pertinente y oportuna y el trabajo en equipo se consideran hoy día los principios que guían su modelo de gestión.

Internacionalización: uno de los aspectos de gestión en los que la ELC ha centrado sus esfuerzos para lograr una mejor competitividad es la estrategia relacional y de internacionalización.

La internacionalización como factor determinante de la competitividad se define como el conjunto de operaciones que se efectúan al interior de las empresas con el propósito de establecer vínculos productivos con otros mercados geográficamente externos a su país de origen (Ochoa y Ríos, 2011).

La ELC ha venido aplicando el modelo de Uppsala mediante el cual incrementa gradualmente los recursos comprometidos a las exportaciones de licores a medida que va adquiriendo experiencia en el desarrollo de nuevos mercados.

De otro lado, se propone implementar el sistema de tres capas usado en el Perú para la exportación de Pisco. En este sentido, la estrategia de distribución para romper las barreras locales se debe fundamentar en el diseño de un canal en el que el importador, el mayorista-distribuidor y el minorista son los actores fundamentales; tal como se evidenció en este eficiente modelo, el exportador

entrega sus productos a un importador, este establece una forma de distribución directa –por medio de internet o por catálogo– con el consumidor. La ventaja de esta modalidad se encuentra en el menor número de intermediarios dentro de la cadena, con la consecuente reducción de los costos y el aumento en los márgenes para el productor/exportador y el importador.

La brecha de la balanza nacional e internacional de mercados en la ELC se ha venido cerrando; sin embargo, persiste su carácter endogámico y centrado en las necesidades de consumo locales. Tal como se ha expresado en esta investigación la organización es realmente competitiva cuando es capaz de posicionar sus productos en los mercados globales generando a la par mayor bienestar y calidad de vida para los habitantes de la región.

Innovación y Gestión del Conocimiento: de acuerdo con los diversos autores la competitividad de las empresas depende de su capacidad para acumular innovación tecnológica. En este sentido, la ELC constituyó un centro de I+D+I en el cual se han gestado innovaciones en procesos, gestión y producto que han significado mayor competitividad para la empresa.

El desarrollo del mencionado centro le ha permitido a la organización desarrollar innovaciones en tres aspectos específicos: (i) *procesos* como consecuencia del mejoramiento de equipos e instalaciones, implementación de un sistema de buenas prácticas manufactureras BPM y desarrollo de Seis Sigma en el área de envasado donde actualmente se advierten problemas que vienen afectando la productividad de la empresa; (ii) *producto* a través de una estrategia de diferenciación y enfoque de su portafolio, siguiendo el modelo de las licoreras asiáticas, desarrolla productos dirigidos a segmentos poblacionales específicos, en este caso, se propuso de una línea de cocteles para consumidores sociales de bebidas con baja concentración de alcohol; (iii) *gestión* la ELC ha diseñado una estructura organizacional matricial orientada a proyectos y fundamentada en el concepto de economía circular para la austeridad y racionalidad de recursos; de igual forma, la empresa ha logrado la consecución de nuevos canales de distribución y comercialización que posibilita una integración vertical más eficiente. Se debe mencionar además el desarrollo de presupuestos integrales orientados a la gestión del conocimiento le ha garantizado la profesionalización de un alto porcentaje de la planta de personal.

Esta estructura de innovación aplicada en la ELC y orientada a la reingeniería, modelación e inteligencia del proceso de negocio, se sustenta en un escenario de gestión del aprendizaje para la construcción de una organización que basa su ventaja competitiva en el conocimiento.

Orientación al mercado: la ELC ha desarrollado una ventaja competitiva en el mercado dirigiendo su interés de manera efectiva a sus segmentos de públicos, haciendo énfasis, no solo en *marketing* sino en el proceso de innovación y generación de valor como camino para garantizar su crecimiento a lo largo del tiempo.

Así las cosas, la ELC ha realizado por lo menos tres actividades que definen su estrategia de orientación al mercado: (i) inteligencia de *marketing*, (ii) transferencia de la información de mercado a todas las áreas de la organización, (iii) toma de decisiones coordinadas. En este sentido, se generan en todos los niveles de la organización inteligencia de mercados para la identificación de las necesidades presentes y futuras de los consumidores, la diseminación de dicha información entre todos los departamentos y el desarrollo de una respuesta organizativa adecuada a las demandas del mercado.

Desde este panorama la orientación al mercado le ofrece una serie de ventajas a la empresa, brinda una mejor percepción de los clientes por lo que se origina la necesidad de entregarles un valor superior con los productos o servicios constantemente, luego esta acción trae como resultado el lanzamiento de nuevos productos exitosos en el mercado, crecimiento en ventas, alta participación de mercado y, por último, una mayor rentabilidad, objetivo fundamental de la ELC. Por eso se concluye que la empresa escucha y satisface a sus clientes con ofertas que valora e interioriza, con el fin de lograr lealtad y fidelidad.

Gobernanza Corporativa: de acuerdo con la OCDE (2004), el gobierno corporativo procura la defensa de los intereses de los accionistas por medio de reglas, procedimientos, prácticas de negocio, cultura, entre otros aspectos. Lo hace dentro de la organización, buscando como objetivo transparencia, objetividad y competitividad en la gestión administrativa.

En este orden de ideas, la ELC ha definido e implementado una política de gobierno corporativo que contiene los lineamientos de actuación de la

organización frente a los acreedores, los aseguradores y promueve la gestión de las mejores prácticas en materia de las inversiones y como garantía de gestión administrativa y financiera.

De igual forma, se ha adoptado un Código de Buen Gobierno de Ética que enmarca los criterios de actuación de los miembros de la Junta Directiva, del Gerente General, Subgerentes, Jefes de Oficina, Asesores, Profesionales, Técnicos y en general de los empleados al servicio de la Empresa de Licores de Cundinamarca. Estos instrumentos de direccionamiento estratégico orientan en los criterios de corrección, responsabilidad y racionalidad de todos los que de una u otra manera se relacionan con la ELC.

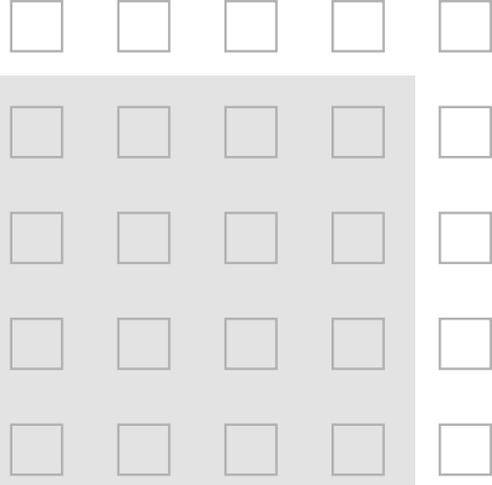
Se subraya además que la gobernanza corporativa ha implicado procesos democráticos de toma de decisiones que permiten espacios de comunicación verticales y horizontales, ya que la agenda de la empresa es construida de manera abierta y participativa incluyendo sus públicos de interés externos, así como los miembros de los distintos niveles de la organización.

6.2 Conclusiones

En este capítulo se evidencia que la ELC logró adoptar el enfoque de competitividad mediante la implementación de diversos factores de gestión planteados en las hipótesis: orientación al mercado, internacionalización, innovación, gobierno corporativo y responsabilidad social empresarial. Desde una perspectiva sistémica estos factores se interrelacionan y le permiten a la empresa competir de una manera más eficiente en el mercado de licores en Colombia.

Así las cosas, la ELC se ubica como una de las licoreras con mayor participación en el mercado monopolístico de licores en Colombia. Con su posición competitiva ha incluso exportado y recibido reconocimientos internacionales por la calidad de sus productos.

Lo anterior redunda en su sostenibilidad financiera lo que beneficia el desarrollo y financiación de numerosos proyectos sociales en educación y salud del Departamento de Cundinamarca.



Capítulo 7

Conclusiones

7.1 Conclusiones generales

De acuerdo con las hipótesis planteadas en la presente investigación se ha corroborado por diversos instrumentos aplicados que la competitividad en la industria de licores pública depende de la aplicación de estrategias y modelos de gestión con los cuales puede desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el mercado en un escenario conjunto de monopolio y globalización. En este sentido, el trabajo demostró que las licoreras departamentales –como empresas estatales– son un ejemplo más de que el Estado es competitivo y que uno de sus principales aportes al desarrollo regional es la consolidación de una cultura empresarial de generación de utilidades marginales sociales.

A pesar de que en Colombia se manifiesta el argumento de que el monopolio rentístico ha protegido a la industria licorera lo que se evidencia en la presente investigación con el caso de la Empresa de Licores de Cundinamarca es que esta ha tenido que competir después de 1991 como cualquier empresa, de hecho se evidenció un impacto negativo en la organización en sus ventas e ingresos a causa del crecimiento de las importaciones en los primeros ocho años de la liberalización comercial en el país. Lo anterior impactó de manera lógica las transferencias que la licorera transfiere al fisco departamental para el financiamiento de programas sociales en las áreas de salud, educación y deporte.

Sin embargo, la competencia internacional en la industria de licores después de 25 años significa un reto para el sector. De manera específica, la ELC supo adaptarse a un entorno competitivo y salir de su zona de confort mediante la implementación de diversas estrategias con las cuales se mantiene en el mercado generando beneficios económicos y sociales para Cundinamarca.

Por consiguiente, este trabajo demuestra que la ELC como empresa estatal ha logrado ser competitiva debido al cambio en su paradigma de gestión: precisa combinación de los aportes del *management* y la nueva gestión pública. Sin este tipo de ajustes seguramente no habría podido sobrevivir al nuevo contexto de la globalización del mercado y del Estado.

Uno de los principales aportes de esta tesis investigación fue observar que no existe dicotomía entre un monopolio rentístico y competitividad; y

que una empresa estatal como la ELC –vista desde la superficialidad como ineficiente– es competitiva y generadora de beneficios sociales. De igual forma, se comprobó que incluso en un escenario en el que no exista la figura legal del monopolio y la producción de licores estuviera concentrada en la empresa privada este no generaría los beneficios económicos que aportan las licoreras oficiales a los entes territoriales.

De acuerdo con lo anterior la investigación da orientaciones respecto a que la competitividad de la industria licorera en Colombia, en este caso de la licorera de Cundinamarca depende de la gestión y de las estrategias empresariales para obtener el mayor provecho del monopolio rentístico y la globalización.

Así las cosas los instrumentos cuantitativos y cualitativos permitieron validar cada una de las hipótesis planteadas, por ello se concluye que estas le han posibilitado a la ELC competir en un mercado abierto a la importación de bebidas alcohólicas, centrada en variables como innovación y gestión del conocimiento, internacionalización, orientación al mercado, responsabilidad social empresarial y gobernanza corporativa. Estos son los pilares para la consolidación de una empresa moderna; adaptada, de manera constante, al cambio, aplicando los principios de eficiencia, eficacia, transparencia y productividad de forma transversal para seguir compitiendo con jugadores de clase y talla mundial.

De igual forma, la investigación concluye que en la industria licorera de Colombia existe una competencia monopolística de bienestar social. En este orden de ideas, las licoreras del país compiten no solo con los importadores, sino además entre ellas mismas para obtener crecimiento en sus ventas en el mercado local, con el objetivo de transferir una mayor cantidad de recursos a los gobiernos departamentales. En este aspecto resulta trascendental que la ELC haya llegado a otras regiones del país con sus productos, logrando la preferencia del consumidor por encima de otros licores allí producidos; esto denota que la empresa ha implementado estrategias de orientación al mercado y de innovación y calidad en su portafolio de bebidas.

No menos importante fue comprobar con esta investigación que la ELC emprendió un camino hacia la internacionalización como factor clave para la

competitividad. Con esto, se rompe la endogamia y sin ningún tipo de temor se atreve a competir en mercados como los de Norteamérica y Europa.

Es preciso resaltar, además, la sinergia entre la consolidación del arraigo cundinamarqués e identidad regional con un producto que como el aguardiente es patrimonio cultural del país y la estrategia de responsabilidad social para el consumo medido y responsable de licor.

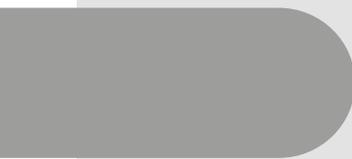
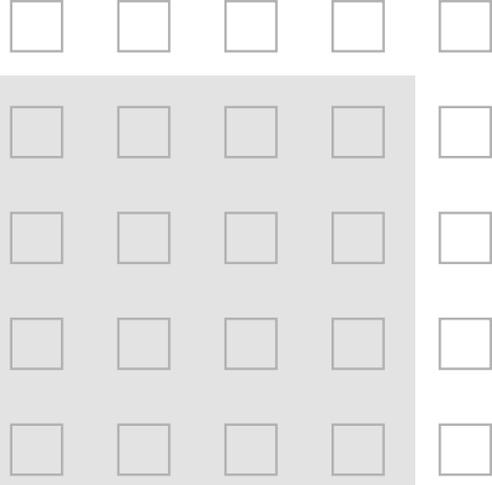
De otro lado, el gobierno corporativo en la ELC es un buen ejemplo de transparencia, ética y rendición de cuentas a la ciudadanía en una entidad que –de manera equivocada– se supone influenciada por cuestiones políticas que podrían afectar su sostenibilidad y perdurabilidad.

En cuanto a las seis hipótesis planteadas en la presente investigación tres (3) de ellas fueron comprobadas a través de la historiografía empresarial; por lo tanto, se afirma de manera argumentativa que orientación al mercado, internacionalización, innovación, talento humano y gestión del conocimiento han sido los factores claves de gestión para lograr gestionar de manera eficiente sus recursos y capacidades en un mercado competitivo.

Una de ellas se validó mediante el análisis de caso; por ello el aporte fundamental es que la ELC –en un mercado de competencia monopolística de bienestar social– ha logrado ser competitiva generando mayores excedentes económicos y sociales al Departamento de Cundinamarca; otra se comprobó mediante la encuesta de gestión, ya que los expertos concluyeron que la competitividad de la empresa depende de la adopción de estrategias gerenciales que le permitan cumplir su función social mediante el desarrollo de nuevos mercados, la innovación continua y al responsabilidad social empresarial.

Finalmente otra hipótesis se probó a través del modelo econométrico de ingreso real, demostrando que efectivamente la apertura económica afectó los ingresos de la ELC pero que este cambio propició que la empresa se adaptara a este nuevo contexto logrando competir con jugadores de clase mundial.

En el contexto colombiano la agenda de los gobiernos en las últimas tres décadas ha estado marcada por la desaparición del Estado, esta tesis pretende ser un aporte para la defensa de lo público, desde el punto de vista de la investigación académica.



Referencias bibliográficas

- Acevedo, D. (2004). *Metodología del control de gestión: Del indicador a la toma de decisiones*. Dibrant. Venezuela.
- Acosta, M. (1998). *Factores financieros internos y competitividad empresarial*. Universidad de la Laguna. Tesis Doctoral.
- Afanador, B. & Beltrán, L. (2007). *Economía pública colombiana y desempeño fiscal en el contexto de la globalización*. ESAP.
- Afanador, J. & Joya, M. (2013). *Oportunidades y retos para Diageo con la firma del TLC Colombia-Unión Europea*. Universidad del Rosario.
- Aguilar, P. (2009). *La productividad como factor de competitividad para las Pymes-Una perspectiva a nivel micro*. Colegio Superior de Estudios de Administración CESA.
- Alarcón, C. & Gallego, M. (2015). *Construcción de escenarios para el negocio del licor en la Industria de Licores del Valle*. Universidad Autónoma de Occidente.
- Álvarez, L., Santos, M. & Vázquez, R. (2001). El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis. *Revista Asturiana de Economía*, n.º 25. Universidad de Oviedo.
- Álvarez, M (2003). Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad. *Contaduría y administración*, n.º 209. Universidad Autónoma de México.
- Álvarez, T. (1998). *Manual de competitividad*. México: Editorial Panorama.
- América Economía (2015). Las 500 mejores empresas en China.
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, vol. 14:33-46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Anaya, J. (2006). *Logística integral. La gestión operativa de la empresa*. ESIC. España.
- Anderson et al. (2009). *Competitividad y Desarrollo, evolución y perspectivas recientes*. Planeta.
- Anderson, E. & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3): 1-26. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490432>
- Andrews, K.R. (1977). *El concepto de estrategia de la empresa*. Pamplona: Ed. Eunsa.
- Ansoff, H.I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Ed. Eunsa.
- Antonelli, C. (2000). Collective knowledge communication and innovation: the evidence of technological districts. *Regional Studies*, vol. 34. <https://doi.org/10.1080/00343400050085657>
- Bain, J.S. (1956). *Barriers to new competition: Their character and consequences*. Cambridge, Mass: Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674188037>

- Balakrishnam, S. & Fox, I. (1993). Assets Specificity, Firms Heterogeneity and Capital Structure. *Strategic Management Journal*, vol. 14:3-16. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140103>
- Banks, R.Y. & Wheelwright, S.C. (1979). Operations versus Strategy. Trading Tomorrow for Today. *Harvard Business Review*, vol. 56 (mayo-junio): 112-120.
- Barberá, I. (2009). *Modernización y nueva gestión pública en los ayuntamientos del camp de Tarragona*. Universitat Rovira I Virgili.
- Barney, J. & Arikan, A. (2001). Resource-based view: origins and implications. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Hitt, M., Freeman, R. & Harrison J. (eds). Blackwell: Malden, MA., 124-188.
- Barney, J.B. (1986). Strategic factor markets: expectation, luck, and business strategy. *Management Science*, vol. 32(10) (octubre):1231-1241. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Barney, J.B. (1988). Returns to Bidding Firms in Mergers and Acquisitions: Reconsidering the Relatedness Hypothesis. *Strategic Management Journal*, vol. 9: 71-78. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090708>
- Barney, Jay B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17: 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barragán, A. (2009). Aproximación a una taxonomía de modelos de gestión de conocimiento. *Intangible Capital*, 5 (1).
- Barzelay, Michael (2003). *La nueva gerencia pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas públicas*. México: FCE.
- Basabe, V. (2000). *El mercado de licores en Estados Unidos*. Bridged World.
- Beecher J. A. (2013). What Matters to Performance? Structural and Institutional Dimensions of Water Utilities. *International Review of Applied Economics*, 27(2): 150-173. <https://doi.org/10.1080/02692171.2012.752447>
- Belini, C. & M. Rougier (2008). *El estado empresario en la Argentina. Conformación y crisis*. Buenos Aires: Manantial.
- Beltrán, L. (2002). *La globalización y la economía pública mundial en la década de los noventa*. Reflexiones de la Administración Pública. ESAP.
- Beltrán, L. (2012). Innovación y competitividad en el comercio internacional. *Revista Trilogía* n.º 7:137-151. <https://doi.org/10.22430/21457778.157>
- Berechet, C. & F. San Miguel (2006). Innovación y productividad en la economía de Navarra. Posicionamiento frente a las regiones europeas más avanzadas. *Centro para la Competitividad de Navarra* (4): 14-25. Industria Gráfica S. A.
- Bergh, D. (1995). Size and Relatedness of Unit Solds: An Agency Theory and Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*, vol. 16: 221-239. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160306>

- Bernal, A., A. Oneto, M. Penfold, L. Schneider & J. Wilcox (2012). *Gobierno corporativo en América Latina. Importancia para las empresas de propiedad estatal*. Caracas: Corporación Andina de Fomento (CAF).
- Bertino, M., N. Mariño, M. Torrelli & D. Vázquez (2012). Las empresas públicas uruguayas en el largo plazo y sus vínculos con la política económica. Ponencia presentada en el 54 Congreso de Americanistas, julio, Viena.
- Bilkey, W. & G., Tesar (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies* vol. 8 (1). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490783>
- Braithwaite, J. (2008). *Regulatory Capitalism: How It Works, Ideas for Making It Work Better*, Cheltenham, Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781848441262>
- Braithwaite, J. (2008). *Regulatory capitalism: how it works, ideas for making it work better*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Brand Finance (2014). *Global 500*.
- BRC (2012). Informe de calificación del riesgo Empresa de Licores de Cundinamarca.
- Briceño, M. & Bernal, C. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. *Revista Estudios Gerenciales*, vol. 26 (117): 173-193. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70140-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70140-6)
- Brooking, A. (1997). *El capital intelectual, el principal activo de las empresas del tercer milenio*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Buchanan, J.M. (1954) Individual Choice in Voting and the Market. *Journal of Political Economy*, pp. 330-354. <https://doi.org/10.1086/257538>
- Bueno, E. & Morcillo, P. (1993). *Aspectos estratégicos de la competitividad empresarial: un modelo de análisis*. Ponencias y Comunicaciones, VII Congreso AECA, Colegio Vasco de Economistas, Vitoria.
- Bueno, E. & Morcillo, P. (1993). *Fundamentos de economía y organización industrial*. McGraw Hill. Madrid.
- Bueno, E. & Rodríguez, J.M. (1989). *Análisis de la competitividad de la empresa bancaria española*. Ponencias y Comunicaciones, V Congreso AECA, Madrid.
- Bueno, E. (1987a). *La competitividad de la empresa española*. AECA, monografía 12, Madrid.
- Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, vol. 53: 207-229.
- Bueno, E., Salmador, M. & Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el modelo *intellectus* y sus aplicaciones. *Estudios de Economía Aplicada*, vol. 26-2.

- Bueno, E.; Camino, D. & Morcillo, P. (1987). *La gran empresa española: análisis comparado de sus ventajas competitivas*.
- Bueno, E.; Morcillo, P. & De Pablo, I. (1989). Dimensiones competitivas de la empresa española. *Papeles de Economía Española*, núm. 39: 37-66.
- Bueno, E.; Morcillo, P.; Rodríguez, J. M. *et al.* (1995). *La competitividad de la empresa madrileña. Un análisis comparado*. Documento núm. 114, julio, CEOE-CEIM, Madrid.
- Buffa, E. (1984). *Meeting the Competitive Challenge*. Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- Burgos Jiménez de, J. (1999). Una aproximación a la integración del medio ambiente como objetivo de la dirección de operaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 4: 259-283 (julio-diciembre).
- Camisón, C. (1997). *La competitividad de la Pyme Industrial Española: Estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Ed. Civitas.
- Cantwell, J. (1993). Multinational corporations and innovatory activities. *Discussion Papers in International Investment and Business Studies* n.º 172 University of Reading.
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades; criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Forum Doctoral*, n.º 4.
- Cardoso, P., Chavarro, A. & Ramírez, C. (2006). Teorías de Internacionalización. *Panorama* n.º 3 Internacionalización de Pymes.
- Cavusgil, S. (1980). *On the internationalization process of the firm*. European Research. Noviembre.
- Cepal. (2006). Cemento: El material que permitió la construcción de la primera translatina global. Capítulo IV: Las translatinas en las industrias básicas. *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe* (pp. 114- 123). Santiago de Chile: Autores, 2005.
- Chang, H-J. (2007). *State Owned Enterprise Reform*. Nueva York: Department for Economic and Social Affairs (Undesa).
- Chatterjee, A. (1991). Excess Resources, Utilization Costs, and Mode of Entry. *Academy of Management Journal*, 33: 780-800. <https://doi.org/10.5465/256290>
- Chávez, D. & Torres, S. (2013). *Empresas públicas y desarrollo en Uruguay, América Latina y en el mundo. La reinención del Estado*.
- Chica, S (2011). *Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública*. Administración y Desarrollo. ESAP.
- CLAD - Centro Latinoamericano para la Administración y el Desarrollo (1998). *Una Nueva Gestión Pública para América Latina*. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.1999.175.49119>

- Clark, K.B. & Wheelwright, S.C. (1992). Organizing and leading: Heavyweight developments teams. *California Management Review*, vol. 34, n.º 3: 9-28 (primavera). <https://doi.org/10.2307/41167421>
- Comín F. & D. Díaz-Fuentes (2004). *La empresa pública en Europa: una perspectiva histórica*. Madrid, DF: Síntesis.
- Consejo Superior de Política Fiscal CONFIS (2014). Sector público consolidado, primer trimestre de 2014.
- Corbett, C., & Van Wassenhove, L. (1993). Trade-offs? What trade-offs? Competence and Competitiveness in Manufacturing Strategy. *California Management Review*, vol. 36: 107-122 (summer). <https://doi.org/10.2307/41166757>
- Covin, J. & Slevin, D. (1995). *New ventures and total competitiveness: a conceptual model, empirical results, and case study*. Frontiers of Entrepreneurship Research. Babson College.
- Cuervo, A. (1993). El papel de la empresa en la competitividad. *Papeles de Economía Española* (56): 363-378.
- Czinkota, M. (1982). *Export development strategies: US promotion policies*. Nueva York: Praeger
- D'souza, D. E. & Williams, F. P. (2000). Towards a Taxonomy of Manufacturing Flexibility Dimensions. *Journal of Operations Management*, vol. 18: 577-593. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(00\)00036-X](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(00)00036-X)
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986). Organizational information requirements, media richness and structural design. *Management Science*, vol. 32, n.º 5: 554-571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Davis, R. & Thomas, L.G. (1993). Direct Estimation of Synergy: A New Approach to the Diversity-Performance Debate. *Management Science*, vol. 39, núm. 11:1.334-1.346. <https://doi.org/10.1287/mnsc.39.11.1334>
- Day, G.S. & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: a Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, vol. 52: 1-20 (abril). <https://doi.org/10.1177/002224298805200201>
- Diageo (2016). Informe de gestión corporativa.
- Díaz, E. & Martín, M. (2007). Un análisis de las prioridades competitivas de operaciones en empresas industriales Españolas. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* vol. 13, n.º 3.
- Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, vol. 35, núm. 12: 1504-1511 (diciembre). <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- Dosi, et al. (1990). *The economics of technical change and international trade*. London, Harvester Wheatsheaf.

- Dosi, G.; Teece, D. & Winter, S. (1992). Towards a Theory of Corporate Coherence: Preliminary Remarks. Dosi; Giannetti y Toninelli (eds). *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*. Clarendon Press, Oxford.
- Downs, A. (1967). *Inside Bureaucracy*. Boston: Little Brown. <https://doi.org/10.7249/CB156>
- EConcept (2014). Mercado de licores en Colombia: Oportunidades en un entorno distorsionado.
- Empresa de Licores de Cundinamarca - ELC (2014). Informe de gestión 2013.
- Empresa de Licores de Cundinamarca - ELC (2015). Informe de gestión 2014.
- Empresa de Licores de Cundinamarca - ELC (2015). Plan Estratégico 2012-2015.
- Euroforum Escorial (1998). *Medición del capital intelectual: modelo Intelect, I.U.* Madrid: Euroforum Escorial.
- Euromonitor International (2012). *Mercado ilegal de alcohol en seis países de Latinoamérica*.
- Euromonitor International (2013). *Alcoholic drinks in Colombia*.
- Fábrica Nacional de Licores de Costa Rica - FANAL (2016). Perfil corporativo.
- Farrell, M.J. (1957). The Measurement of Productive Efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society, Series A, CXX, Part 3*, 253-290. <https://doi.org/10.2307/2343100>
- Fefer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de las organizaciones*. México.
- Fernández, E., Avella, L. & Fernández, M. (2003). *Estrategia de producción*. McGraw-Hill. España.
- Fernández, Z. & Suárez, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3:73-92.
- Florio, M. (2013). Repensar la empresa pública: la nueva agenda de investigación. Chávez, D. & Torres, S. (Eds.). *La reinención del Estado: Empresas públicas y desarrollo en Uruguay, América Latina y en el mundo* (pp. 29-46).
- Florio, M. (2014). Empresas públicas contemporáneas en una perspectiva global: teoría y evidencia. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, n.º 60.
- Forfás (2010). *Role of State Owned Enterprises: Providing Infrastructure and Supporting Economic Recovery*. Dublín: Forfás.
- Fotalvo, T. (2012). Aplicación de análisis discriminante para evaluar la productividad como resultado de la certificación BASC en las empresas de la ciudad de Cartagena. *Contaduría y Administración*, vol. 59, n.º 1.
- Friedmann, R. (2003). *La gestión pública en el siglo XXI. Anticipando los cambios que vienen: hacia un sector público inteligente y en constante aprendizaje*.

- Fuentes, L. (2006). *Aproximación a los factores determinantes de la competitividad de la empresa de distribución comercial*. Universidad de la Laguna. Tesis doctoral.
- Galbraith, J. (1989). *Historia de la economía*. Editorial Ariel, S. A. México.
- García, G. (1993). *Esquemas y modelos para la competitividad*. México: Ediciones Castillo.
- García, I. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias*. Universidad de Salamanca. Instituto de Estudios Fiscales.
- Garud, R. & Nayyar, P. (1994). Transformative Capacity: Continual Structuring by Intertemporal Technology Transfer. *Strategic Management Journal*, vol. 15:365-385. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150504>
- Garvin, D. A. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review*, vol. 65 (noviembre - diciembre): 101-109.
- González, C. Espilco, L. & Aragón, E. (2003). Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú. *Notas Científicas*, vol. 6. n.º 2. <https://doi.org/10.15381/idata.v6i2.6090>
- Grant, R. (1991). The Resource-Based theory of competitive advantage: implication for strategy formulation. *California Management Review*, vol.33, pp.114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Grant, R.M. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Civitas, (5ª ed.).
- Grossman, G. & Helpman E. (1991). *Innovation and Growth in the Global Economy*. Cambridge, MIT Press, p. 20.
- Guajardo, G. (2013). Las empresas públicas en América Latina: El pasado de un leviatán que no muere. Chávez, D. & Torres, S (Eds.). *La reinención del Estado: Empresas públicas y desarrollo en Uruguay, América Latina y en el mundo* (pp. 105-116).
- Gupta, M. C. (1995). Environmental Management and its Impact on the Operations Function. *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 15 (8): 34-51. <https://doi.org/10.1108/01443579510094071>
- Gutiérrez Hernández, E. (2000). *La competitividad industrial en México*. México.
- Hall, R. (1993). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, vol. 13:135-144. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130205>
- Hamel, G. & Prahalad C. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review* vol. 72, n.º 4: 112-128.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1990). The Core Competences of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68: 79-91.

- Hernández, E. (2000). La competitividad industrial en México. México: Plaza y Valdés.
- Holloway, J. (2002). *Cambiar el mundo sin tomar el poder*. Colección Herramienta. Buenos Aires. Universidad Autónoma de Puebla.
- Hood, Ch. (1991). A Public Management for all seasons? *Public Administration*, vol. 69: 3-19 (spring). <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Inkpen, A. & Dinur, A. (1998). *Procesos de gestión de conocimientos y alianzas estratégicas internacionales*. Organization Science.
- Jimenez, M. (2006). Modelo de Competitividad Empresarial. *Umbral Científico*, n.º 9. Universidad Manuel Beltrán.
- Johanson, J. & Mattson, L.-G. (1988). Internationalization in industrial systems—a network approach. N. Hood & J.E. Vahlne (eds.). *Strategies in Global Competition*. Croom Helm. Londres, pp. 287-314.
- Johanson, J. & Vahlne, J.-E. (1992). Management of Foreign Market Entry. *Scandinavian International Business Review*, vol. 1 (3). [https://doi.org/10.1016/0962-9262\(92\)90008-T](https://doi.org/10.1016/0962-9262(92)90008-T)
- Johanson, J. & Wiedersheim, P (1975). The internationalization of the firm. Four swedish cases. *Journal of Management Studies*. Londres: London School of Economics. Vol. 12. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Johnson, H.T. & Kaplan, R.S. (1997). *Relevance lost*. Boston: Harvard Business School Press.
- Jordana, J. Levi-Faur, D. & Fernández, X. (2011). The Global Diffusion of Regulatory Agencies: Channels of Transfer and Stages of Diffusion. *Comparative Political Studies*, vol. 44 n.º 10. <https://doi.org/10.1177/0010414011407466>
- Kakabadse, N. (2003). Reviewing the knowledge management literature: Towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7(4):75-91. <https://doi.org/10.1108/13673270310492967>
- Kalpic, B., Bernus, P. (2006). Business process modelling through the knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*, 10(3):40-56. <https://doi.org/10.1108/13673270610670849>
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard, Massachussets: Harvard Business School Press.
- Kindleberger, C. (1969). *American Business Abroad*. New Haven: Yale University Press. <https://doi.org/10.1002/tie.5060110207>
- Klein, D. (1998). *A Gestao Estratégica do Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda.
- Kline, S. (1986). *An overview of innovation on the positive sum strategy*. National Academy Press, pp. 275-305.

- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science* (3:3): 383-397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, vol. 54, n.º 2: 1-18. <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
- Kowalski, P. M. Büge, M. Sztajerowska & M. Egeland (2013). *State-Owned Enterprises: Trade Effects and Policy Implications*. OECD Trade Policy Paper n.º 147. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE).
- Lama, N., Martínez, A. & Rosado, R. (2007). Estrategia de distribución del Pisco Peruano en el mercado de los Estados Unidos. *Cuadernos Difusión* 12. <https://doi.org/10.46631/jefas.2007.v12n22.06>
- Lancheros, R. & Ruiz, J. (2015). *Reforma tributaria a los licores en Colombia: análisis detallado de riesgos y oportunidades en la industria nacional de licores*. Colegio Superior de Estudios en Administración CESA.
- Lapsley, I. & Oldfield, R. (2001). Transforming the Public Sector: Management Consultants as Agents of Change. *The European Accounting Review*, vol. 10, núm. 3: 523-543. <https://doi.org/10.1080/713764628>
- Lechner, N. (1998). Modernización y democratización: un dilema del desarrollo chileno. *Estudios Públicos*, n.º 70: 231-242 (otoño) Santiago.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, vol. 13:111-125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- Lizarazo, L & Lombaerde, P. (2001). El monopolio de licores en Colombia: un análisis jurídico económico. *La Constitución por construir: balance de una década de cambio institucional*. Universidad del Rosario.
- López, A. (2001). *La nueva gestión pública: algunas precisiones para su abordaje conceptual*. Instituto Nacional de Administración Pública, INAP.
- López, E., Calderón, G. & Mena, J. (2013). Orientación al mercado de la industria de licores colombiana de licores. *Entramado*, vol. 9 n.º 2.
- Lozano, P. (1995). La tecnología en las teorías de la inversión extranjera directa. *Cuadernos Aragoneses de Economía* vol. 5 n.º 1.
- Maidique, M. (1978). *Corporate strategy and technological policy*. Harvard Business School Case Services. Case 9.
- Mantilla, S.A. (2004). *Contabilidad Intelectual & Contabilidad del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe Editores.

- Markides, C. & Williamson, P. (1994). Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance. *Strategic Management Journal*, vol. 15:149-165. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151010>
- Marr, B., Gupta, O., Pike, S. & Roos, G. (2003). Intellectual capital and knowledge management effectiveness. *Management Decision – London The Bradford*, vol. 41, num. 8: 5-24.
- Martínez, M. (2001). *El modelo explicativo de la competitividad de la empresa en los distritos industriales: el efecto de los recursos compartidos*.
- Martínez, R. (2011). El péndulo del Estado: la vuelta a los fundamentos de su intervención. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, vol. 56, n.º 213. <https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.2011.213.30465>
- Martínez, R. Charterina, J. & Araújo, A. (2010). Un modelo causal de competitividad empresarial planteado desde la VBR: capacidades directivas, de innovación, marketing y calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* vol. 16, n.º 2. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60117-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60117-8)
- Marulanda, C. & López, M. (2013). La gestión del conocimiento en las PYMES de Colombia. *Revista virtual Universidad Católica del Norte* n.º 38: 158-170. Barranquilla (Colombia).
- Mathison, L. *et al.*, (2007). Innovación: factor clave para conseguir ventajas competitivas. *Negotium*, n.º 7.
- Maylor, H. (1997). Concurrent new product development: an empirical assessment. *International Journal of Operations and Production Management*, vol. 17, n.º 12: 1196-1214. <https://doi.org/10.1108/01443579710182945>
- Mayne, J. & E. Zapico-Goæi (1997) *Monitoring Performance in the Public Sector: Future Directions from International Experience*, Transaction Publishers, London.
- Mcadam, R. (1999). A critical review of knowledge management models. *The Learning Organization*, 6(3):91-100. <https://doi.org/10.1108/09696479910270416>
- Mehra, A. (1996). Resource and Market Based Determinants of Performance in the U.S. Banking Industry. *Strategic Management Journal*, vol. 17: 397-322. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199604\)17:4%3C307::AID-SMJ820%3E3.3.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199604)17:4%3C307::AID-SMJ820%3E3.3.CO;2-U)
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal* vol. 13. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130908>
- Mellon, E. (1993) Executive agencies: Leading change from the outside. *Public Money and Management*, 13(2):25-31. <https://doi.org/10.1080/09540969309387760>
- Mendoza, X. (1995). Las transformaciones del sector público en las democracias avanzadas: del Estado del bienestar al Estado relacional. Bengoa, Rafael

- (ed.). *La sanidad: un sector en cambio. Un nuevo compromiso entre la administración, usuarios y proveedores*. Madrid: Merck Sharp and Dohme.
- Meza, C. (2014). Monopolio de licores y prescripción de destilados ilegales en Colombia. *Antípoda* n.º 19. Universidad de los Andes.
- Miller, D. & Shamsie, J. (1996). The Resource-Based View of the firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, vol. 39, núm. 3: 519-543.
- Miller, J. G. & Roth, A. V. (1994). A Taxonomy of Manufacturing Strategies. *Management Science*, vol. 40 (3): 285-304. <https://doi.org/10.1287/mnsc.40.3.285>
- Miller, S. (1983). Make your Plant Manager's Job Manageable. *Harvard Business Review*, vol. 61: 68-74 (enero-febrero).
- Millward, R. (2005). Private and Public Enterprise in Europe. Energy, telecommunications and transport, 1830-1990. Cambridge, UK: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511497124>
- Minguela, B (2004). Ingeniería simultánea: influencia de sus principios básicos sobre la reducción del tiempo de desarrollo de un nuevo producto. *Revista Asturiana de Economía*, n.º 29.
- Miranda, J. & L. Toirac (2010). Indicadores de productividad para la industria dominicana. *Redalyc* (12): 235-290. <https://doi.org/10.22206/cys.2010.v35i2.pp235-290>. <https://doi.org/10.22206/cys.2010.v35i2.pp235-290>
- Montes, M. (2013). El rol de las empresas del estado en el desarrollo industrial. Chavez, D. & Torres, S. (eds.). *La reinención del Estado: Empresas públicas y desarrollo en Uruguay, América Latina y en el mundo* (pp. 47-57).
- Montgomery, C.A. & Wernerfelt, B. (1988). Diversification, Ricardian, Rents, and Tobin's q. *Rand Journal of Economics*, vol. 19: 623-632.
- Mora de Tovar, G. (1988). *Aguardiente y conflictos sociales en la Nueva Granada, siglo XVIII*. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia.
- Mosakowski, E. (1993). A Resource-Based Perspective on the Dynamic Strategy-Performance Relationship. Empirical Examination of the Focus and Differentiation Strategies in Entrepreneurial Firms. *Journal of Management*, vol. 19, núm. 4:819-839. <https://doi.org/10.1177/014920639301900405>
- Mosley, D. León, M. & Pietri, P. (2005). *Supervisión. La práctica del empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación*. Thomson. México.
- Mouritzen, J., Bukh, P.N., Larsen, H.T. & Johansen, M.R. (2002). Developing and managing knowledge through intellectual capital statements. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, num. 1: 10-29. <https://doi.org/10.1108/14691930210412818>

- Naranjo, C., Morales, J. & Morales, F. (2011). *El capital intelectual de la industria licorera de Caldas*. Universidad Autónoma de Manizales.
- Narver, J., Slater, S. & Maclachlan, D. (2004). Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success. *Journal of Product Innovation Management* vol. 21, n.º 5:334-347. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00086.x>
- Nazari, J. & Herremans, M. (2007). Extended VAIC model: measuring intellectual capital components. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 8, n.º 4: 595-609. <https://doi.org/10.1108/14691930710830774>
- Niskanen, W.A. (1971). *Bureaucracy and Representative Government*. Chicago. Aldene-Atherton.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, New York. <https://doi.org/10.1093/oso/9780195092691.001.0001>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press, Nueva York.
- Nonaka, I. (1999). *La organización creadora del conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press.
- O'Regan, N. & Ghobadian, A. (2004). The importance of capabilities for strategic direction and performance. *Management Decision*, vol. 42, núm. 2: 292-312. <https://doi.org/10.1108/00251740410518525>
- OCDE (1995) *Governance in Transition: Public Management Reforms*. OECD Countries, París.
- OCDE (2001). *La administración al servicio del público*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Ochoa, H. & Rios, A (2011). Liderazgo la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: el caso de cementos Argos. *Estudios Gerenciales*, vol. 27 n.º 121. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70180-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70180-2)
- OECD (1997). *Oslo Manual. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, The Measurement of Scientific and Technological Activities Series*, Paris.
- OECD (2002). *Frascati Manual 2002. Proposed Standard Practice for Survey of Research and Experimental Development, The Measurement of Scientific and Technological Activities Series*, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264199040-en>
- OMS. (2015). *Global Status Report on Alcohol and Health*.

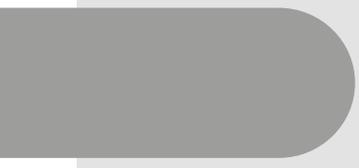
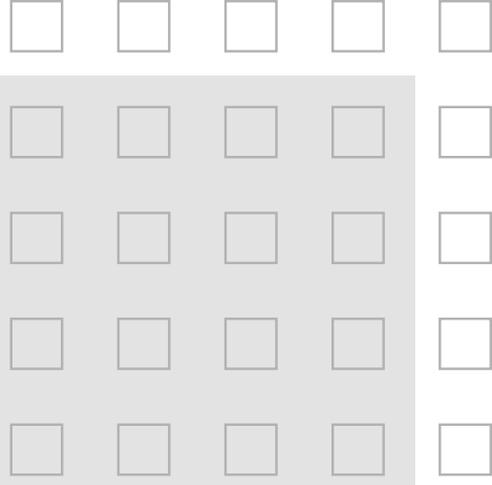
- Pacult, F. P. (2005). *High Spirits, Low Prices*. Wine Enthusiast Magazine. New York, Nov. 15.
- Palomo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESIC. España.
- Paromio, L. (2008). El Estado regulador. *Revista del CLAD Reforma y Democracia* n.º 42. Caracas.
- Pavitt, K (1988). *International patterns of technological accumulation*. Strategies in Global Competition, London.
- Penrose, Edith. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- Perdomo-Ortiz, J., González-Benito, J. & Galende, J. (2006). Total quality management as a forerunner of business innovation capability. *Technovation*, vol. 26, núm. 10: 1170-1185. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2005.09.008>
- Pérez, E. & García, M. (2014). Implementación de la metodología DMAIC, Seis Sigma en el envasado de licores en FANAL. *Tecnología en Marcha* vol. 27, n.º 3. <https://doi.org/10.18845/tm.v27i3.2070>
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource – Base View. *Strategic Management Journal*, vol. 3: 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Plaza & Valdés. H. (1999). *Calidad total y productividad*. México, McGraw-Hill.
- Polanyi, M. (1962). *Personal Knowledge*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Pollitt, M. (1995). *Ownership and Performance in Electric Utilities*. Oxford University Press.
- Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva*. Ed. Continental, México.
- Porter, M. (2004). *The competitive strategy*. Techniques for analyzing industries. NY, Free Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press, 398 p.
- Porter, M. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, vol. 12: 95-117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). The Core Competences of the Corporation. *Harvard Business Review*, núm. 68: 79-91 (mayo-junio).
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1991). La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve. *Harvard Business Review*, trimestre 1: 47-64.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1996). Construir puertas de acceso al futuro. (Reimpresión). *Compitiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana* (pp. 259-389). México, D.F.: Ariel.
- Ramírez, C. (2005). *Administrando la calidad para el cambio*. LIMUSA. México

- Ramírez, D. (2007). Capital intelectual: algunas reflexiones sobre su importancia en la organización. *Pensamiento y Gestión*, n.º 23.
- Ramirez, M. (2009). Las reformas del Estado y la administración pública en América Latina y los intentos de aplicación del New Public.
- Ramos, J. (2009). *Desarrollo de un modelo de relación entre gestión del conocimiento y la dinámica innovadora en las organizaciones*. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Valencia.
- Rebossio, A. (2013). El capitalismo de Estado ya no es tabú. *El País*, 8 de setiembre Madrid.
- Reid, S. (1981). The decision maker and export entry and expansion. *Journal of International Business* vol. 12 (2). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490581>
- Revista Portafolio (2014). Las 1001 empresas más grandes de Colombia. *Revista Portafolio*.
- Rhinesmith, S.H. (1991). Going Global From the Inside Out. *Training & Development*, 45 (11): 42-47.
- Rialp, A. & Rialp, J. (2001). Conceptual Frameworks on SMEs' Internationalization: Past, Present, and Future Trends of Research. Axinn, C.N. & Matthyssens, P. (Eds.), Reassessing the Internationalization of the Firm. *Advances in International Marketing*, 11, JAI/Elsevier Inc., Amsterdam. [https://doi.org/10.1016/S1474-7979\(01\)11016-1](https://doi.org/10.1016/S1474-7979(01)11016-1)
- Rialp, A. (1999). Los enfoques microorganizacionales de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura. Barcelona: Información Comercial Española (ICE). n.º 781. Octubre.
- Ribeill, G. (2004). Enterprises et services publics "à la française": permanences et ambiguïtés d'un modèle hybride à l'épreuve de la longue durée. C. Bouneau & A. Fernandez (eds.) *L'entreprise publique en France et en Espagne*.
- Rivera, J. (1999). La orientación al mercado como estrategia competitiva de la organización. Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa vol., 5. n.º 3. Universidad Carlos III de Madrid.
- Robins, J.A. (1992). Organizational Considerations in the Evaluation of Capital Assets: Toward a Resource-Based View of Strategic Investment by Firms. *Organization Science*, vol. 3, núm. 4: 522-536. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.4.522>
- Robledo, J. (2015). El plan de desarrollo y la industria de licores nacional: nadie se había atrevido a tanto. *Revista Portafolio*, marzo, 9.
- Rodríguez, A. & Hernández, M. (2003). *La transferencia del conocimiento en redes estratégicas*. Teoría del conocimiento - Epistemología.

- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: Una aproximación teórica. *Educar*, 37:25-39.
- Romo, H. (2010). *Modelo de competitividad de las empresas operadoras de telefonía móvil en México*.
- Rondinelli, D.A. (2008). Can Public Enterprises Contribute to Development? A Critical Assessment and Alternatives for Management Improvement. Public Enterprises: Unresolved Challenges and New Opportunities. Publication based on the Expert Group Meeting on Re-inventing Public Enterprise and their Management. Nueva York: United Nations Division for Public Administration and Development Management, Department of Economic and Social Affairs.
- Rosenthal, S. (1992). *Effective product design and development. How to cut lead time and increase customer satisfaction*. Irwin, Illinois.
- Roubini, N. (2013). Is the emerging market boom over? *Le Guardian*, 23 de julio.
- Salmador, M. (2007). Evaluación y medición del conocimiento. El capital intelectual en la organización. Unidad 4, Material complemento a los recursos de la unidad. Materia Empresa en la Sociedad del Conocimiento. Madrid: Doctorado Sociedad de la Información, UOC.
- Sánchez, A. (2015). *Requisitos de importación de vinos y otras bebidas alcohólicas en Estados Unidos*. Oficina Económica y Comercial de España en Washington.
- Sarmiento, E. (2000). *Economía pública en Colombia*.
- Schroeder, R. (1994). *Administración de Operaciones*. McGraw-Hill. México.
- Semana (2016). *La mala hora de las licorerías departamentales*. *Semana* enero, 23.
- Serralde, A. (1997). *Hacia una conciencia de competitividad*. *Management Today* (noviembre).
- Shapiro, S. (2005). Innovar para ser competitivo. (18/10). Disponible en <http://winred.com/EP/entrevistas/n/a2880.html>
- Shughart, W. (2000). *El ABC del monopolio gubernamental del licor en Mississippi*. Independent Institute.
- Shum, P. & Lin, G. (2007) A Word Class New Product Development Best Practices Model. *International Journal of Production Research* vol. 45, n.º 7. <https://doi.org/10.1080/00207540600942516>
- Silva, J. (2004). *El gran capital en Colombia*. Planeta.
- Skinner, W. (1974). "The Focused Factory. *Harvard Business Review*, Vol. 52 (mayo-junio), pp. 113- 121.
- Smart, D. & Hitt, M.A. (1994). A Mid-Range Theory Regarding the Antecedents of Restructuring Types: An Integration of Agency, Upper Echelon and Resource-

- Based Perspective. Shrivastava, Huff & Dutton (eds.). *Advances in Strategic Management*, vol. 10:159-186. JAI Press, Greenwich.
- Solow, R. (1957) Technical change and the aggregate production function. *Review of Economics and Statistics*, 312-320 (agosto). <https://doi.org/10.2307/1926047>
- Souder, W.E. & Chakrabarti, A.K. (1978). The R&D-Marketing interface: results from an empirical study of innovation projects. *IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 25, n° 4: 88-93. <https://doi.org/10.1109/TEM.1978.6447302>
- Steenhuis, H. & de Bruijn, E. (2006). International shopfloor level productivity differences: an exploratory study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1/2): 42-55. [Retrieved July 29, 2009, from ABI/INFORM Global. (Document ID: 1009583101)]. <https://doi.org/10.1108/17410380610639498>
- Stein, Herbert & Murray (1995). *The New Illustrated Guide to the American Economy*. The AEI Press Washington D.C.
- Stiglitz, J. (1990). *El malestar de la globalización*.
- Sumanth, D. (1999). *Administración para la productividad total*. Continental. México.
- Superintendencia Nacional de Salud (2013). *Situación financiera de las empresas oficiales productoras de licor*. Colombia.
- Swart, J. (2006). Intellectual capital: disentangling an enigmatic concept. *Journal of Intellectual Capital*, vol. 7, num. 2: 136-159. <https://doi.org/10.1108/14691930610661827>
- Temasek (2011). Temasek Report 2010: Making a Difference. Singapur: Temasek Holdings.
- The Economist (2012). 2e Rise of State Capitalism. *The Economist* 21 de enero.
- Thom, N. & Ritz, A. (2000). Public Management. Innovative Konzepte zur Fuehrung im oeffentlichen Sektor, Wiesbaden, Verlag Gabler, pp. 56-58.
- Toninelli, P. A. (ed.) (2000). *Rise and Fall of State-Owned Enterprise in the Western World*. Cambridge, MA: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511896798>
- Trujillo *et al.* (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. *Documentos de Investigación* n.º 30. Universidad del Rosario.
- Universidad de Antioquia (s. f.). Management. *Estudios Políticos*, 34, Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia (pp. 115-141).
- Upton, D. M. (1994). The Management of Manufacturing Flexibility. *California Management Review*, vol. 36:72-89 (spring). <https://doi.org/10.2307/41165745>
- Use, A. (2012). El Estado empresario. *Revista de Derechos Fundamentales* n.º 7.

- Varela, E. (2003). La mercantilización de lo público. *Instituciones y Desarrollo*. n.º 13 y 14 Universidad de Viña del Mar.
- Varela, E. (2011). *Políticas y estrategias en la gestión de las EPM-Medellín*. Universidad Libre, Universidad del Valle.
- Vernis, A. & Mendoza, X. (2009). Una aproximación a la conceptualización del nuevo rol del Estado. *El Estado Relacional. Revista del CLAD Reforma y Democracia* n.º 44.
- Vernon, R. (1996). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*. Cambridge.
- Vickery, S. (1997). Dimensions of Manufacturing Strength in the Furniture Industry. *Journal of Operations Management*, vol. 15 (4): 317-330. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(97\)00012-0](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(97)00012-0)
- Ward, P.; Duray, R.; Leong, G. K. & Sum, C. C. (1998). Business Environment, Operations Strategy and Performance. Empirical Study of Singapore Manufacturers. *Journal of Operations Management*, vol. 13 (2): 95-115. [https://doi.org/10.1016/0272-6963\(95\)00021-J](https://doi.org/10.1016/0272-6963(95)00021-J)
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, núm. 2: 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Weston, J. & Brigham, E. (1994). *Fundamentos de administración financiera*. México: Mc Graw Hill, 1148 p.
- Wilensky, A. (1997). *Claves de la estrategia competitiva*. Buenos Aires: Fundación OSDE.
- Wood, C. H.; Ritzman, L. P. & Sharma, D. (1990). Intended and Achieved Competitive Priorities: Measures, Frequencies and Financial Impact. Ettlíe, J. E.; Burstein, M. C. & Fiegenbaum, A. (eds.). *Manufacturing Strategy*. The Research Agenda for the Next Decade. Kluwer Academic Publishers, USA, pp. 225-232. https://doi.org/10.1007/978-94-009-2189-4_22
- World Bank (1995) *Bureaucrats in Business: The Economics of Government Ownership*. Oxford University Press, New York.
- Zapata, J. & Sabogal, A. (2012). *Análisis de funcionamiento del monopolio de licores en el Huila y diseño de una propuesta para mejorar su gestión*. Fedesarrollo.
- Zeigler, D. W. (2009). The alcohol industry and trade agreements: a preliminary assessment. *Society for the Study of Addiction*, 104:13-26. <https://doi.org/10.1111/j.1360-0443.2008.02431.x>
- Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value. A means end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, vol. 52, núm. 3: 2-22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>
- Zuleta, L. & Jaramillo, L. (2000). *La industria de licores en Colombia*. Fedesarrollo.



Anexos

Anexo 1: Datos historiografía empresarial: producción, ventas e ingresos

Producción: Millones de unidades

1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
28.305.447	28.906.368	32.458.786	31.209.547	28.950.356	26.314.287	25.255.441
Crecimiento	2.1%	12.2%	-3.8%	-7.2%	-9.1%	-4.1%

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
21.895.421	18.499.287	25.383.989	26.113.188	25.271.307	22.830.736	21.120.169
-13.3%	-15.5%	37.2%	2.8%	-3.2%	-9.6%	-7.4%

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
22.130.962	18.163.092	17.599.174	19.301.513	17.882.172	20.735.138	20.980.236
4.7%	-17.9%	-3.1%	9.6%	-7.3%	11.5%	1.1%

2012	2013	2014	2015
21.090.329	19.115.723	20.421.676	17.652.396
0.5%	-9.3%	6.8%	-0,14

Ventas: Millones de unidades

1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
27.435.659	28.428.306	30.174.943	29.077.345	27.444.102	25.916.075	23.760.704
Crecimiento	3.6%	6.1%	-3.6%	-5.6%	-5.5%	-8.3%

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
19.991.984	23.493.568	24.479.286	25.027.571	27.237.821	21.064.409	21.086.108
-15.8%	17.5%	4.1%	2.2%	8.8%	-22.6%	0.1%

2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
18.809.446	18.289.172	19.084.256	18.168.704	18.702.232	19.431.360	21.614.902
-10.7%	-3.6%	0,02	-0,02	0,03	0,04	0,11

2012	2013	2014	2015
20.582.425	18.301.417	19.137.318	20.992.554
-0,05	-0,11	4.5%	9.6%

Gestión y competitividad de la industria de licores en Colombia 1991-2015.
Propuesta de un modelo de competitividad pública para la industria de licores
fue editado por el Grupo de Publicaciones de la Escuela Superior
de Administración Pública (ESAP) en el 2019,
en Bogotá, D. C., Colombia.

Para su diagramación se usaron los tipos
Times New Roman y Roboto.
El formato usado es de 16.5 × 23,5 cm.

Este libro presenta una propuesta innovadora de modelo de competitividad pública para la industria de licores, abordando la complejidad de la intervención estatal y su papel en la economía. El autor examina a fondo la evolución de la competitividad empresarial, desde paradigmas de ventajas comparativas hasta modelos de gestión competitiva, destacando el triple rol de las empresas públicas: social, económico e internacional. Con un enfoque en la industria de licores entre 1991 y 2015, la obra analiza el impacto de la apertura económica y ofrece valiosas conclusiones sobre la sostenibilidad financiera de las empresas licoreras departamentales. Este libro es esencial para entender el cambio de paradigma en la industria y propone un modelo práctico de competitividad pública respaldado por variables clave.

ISBN: 978-958-609-083-4



www.esap.edu.co

esapoficial

