

# EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA

## PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2019

“NECTAR Y SANTAFE DEJANDO HUELLA EN COLOMBIA Y EN EL MUNDO 2016-2019”



Bogotá, D.C., carrera 36 No. 10-95



Cota, Cundinamarca, Km 3,8 Autopista Medellín

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

## JUNTA DIRECTIVA

Jorge E Rey Angel  
Nicolás García Bustos  
Jorge Luis Trujillo Alfaro  
Diego Johani Escobar Guinea

Gobernador de Cundinamarca  
Jefe de Gabinete  
Secretario de Hacienda  
Secretario de Salud

## DIRECTIVOS

Jorge Enrique Machuca López  
Jeimmy Villamil Buitrago  
Héctor H. Villamil Bolívar  
Saira Guzmán Marmolejo  
Humberto Segura  
Badúa Cuella Yaver  
Juan Pablo Ospina Guerra  
Marcela A. Zamora Espejo  
Natalia Henao Madrigal  
Alvaro Bernal Parra  
Luz Miryam Rincón Sotelo

Gerente General  
Jefe Oficina Asesora de Jurídica  
Jefe Oficina Asesora de Planeación y Sistemas  
Jefe Oficina de Control Interno  
Jefe Oficina de Control Interno Disciplinario  
Jefe Oficina de Gestión Contractual  
Subgerente Administrativo  
Subgerente Técnica  
Subgerente Comercial  
Subgerente de Talento Humano  
Subgerente Financiera

## CONTENIDO

PRESENTACIÓN .....	5
1. REFERENTES CORPORATIVOS .....	6
1.1. MISIÓN .....	6
1.2. VISIÓN .....	7
1.3. PRINCIPIOS Y VALORES .....	7
2. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	10
3. ARMONIZACIÓN CON EL PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL “UNIDOS PODEMOS MAS” .....	13
4. OBJETIVO ESTRATEGICO .....	14
5.- EJES ESTRATEGICOS .....	16
EJE ESTRATÉGICO No. 1 – AUMENTAR EL MERCADO DE CUNDINAMARCA .....	16
EJE ESTRATÉGICO No. 2- ABRIR MERCADO EN FRONTERAS A NIVEL NACIONAL .....	18
EJE ESTRATÉGICO No. 3- INTRODUCIR LOS PRODUCTOS NECTAR Y SANTAFE EN EL CANAL INTERNACIONAL .....	21
EJE ESTRATÉGICO No. 4- REINGENIERÍA E INNOVACIÓN .....	24
EJE ESTRATÉGICO No. 5- RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL .....	29
EJE ESTRATÉGICO No. 6- PROMOCIÓN DEL CAPITAL HUMANO .....	32
EJE ESTRATÉGICO No. 7- APOYO A LA MISIÓN INSTITUCIONAL .....	33
6. PLAN FINANCIERO .....	43
6.1. SITUACIÓN MACROECONÓMICA .....	43
6.2. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA EN EL PAIS .....	47
6.3. COMPORTAMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA .....	52
6.4. METODOLOGÍA DE PROYECCIÓN .....	61
6.5. PROYECCIONES .....	63
6.6. FUENTES DE FINANCIACIÓN .....	65



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	65
ANEXOS:.....	68
BIBLIOGRAFIA.....	68



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
licorera@licoreracondinamarca.com  
CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
Código postal: 111321  
BOGOTA, D.C. COLOMBIA

## PRESENTACIÓN

El Plan Estratégico “NECTAR Y SANTAFE DEJANDO HUELLA EN COLOMBIA Y EN EL MUNDO 2016-2019”, señala a la administración el direccionamiento de la gestión para aprovechar las ventajas competitivas que le ofrece el entorno Bogotá – Cundinamarca, hacer frente a los retos del mercado nacional e internacional, utilizar los recursos de manera eficiente y llegar con los productos Nectar y Santafe y la firma Empresa de Licores de Cundinamarca de la manera más adecuada para satisfacer los gustos de los clientes, con el fin de obtener recursos para apoyar el financiamiento del sector social del Departamento, preferentemente de la salud y educación de la población cundinamarquesa.

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

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

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

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

## 1. REFERENTES CORPORATIVOS

### 1.1. MISIÓN

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

## 1.2. VISIÓN

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

## 1.3 PRINCIPIOS Y VALORES

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

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

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

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

La confianza y la participación ciudadana  
La coherencia y la congruencia  
La calidad de las decisiones  
El hacer más con menos

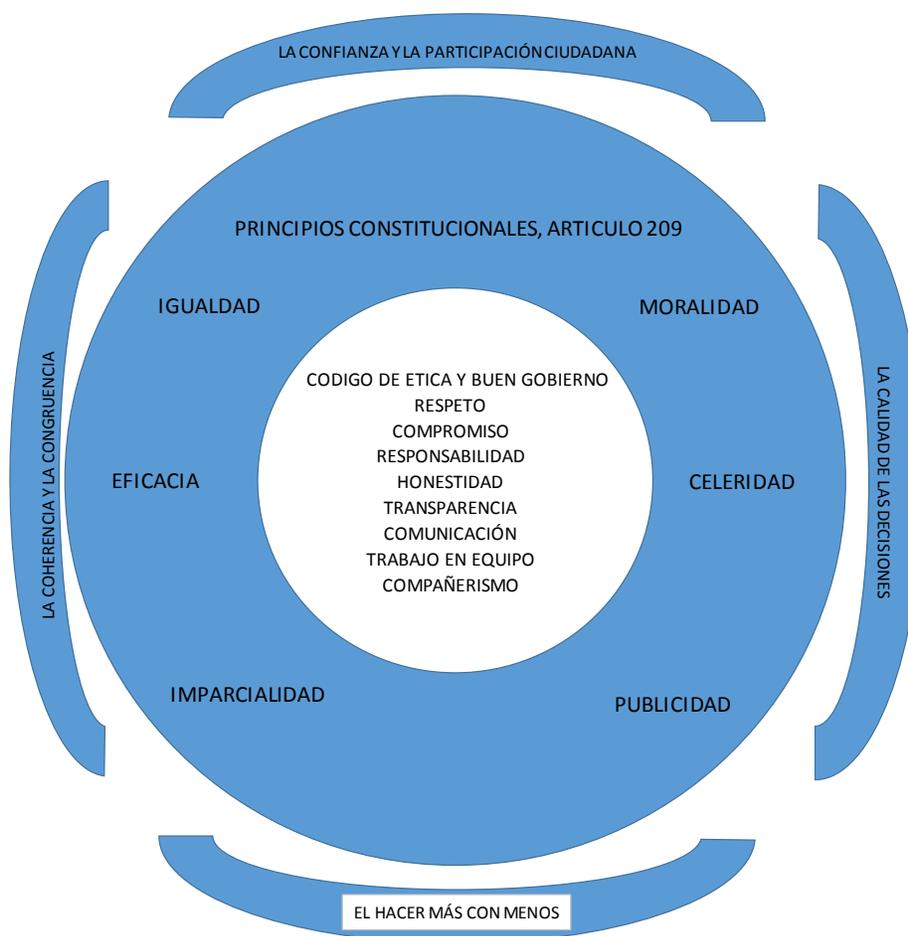


EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



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

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



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracondinamarca.com  
 CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
 LINEA DE ATENCION AL CLIENTE: 018000117090  
 Código postal: 111321  
 BOGOTÁ, D.C. COLOMBIA

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

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

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

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

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

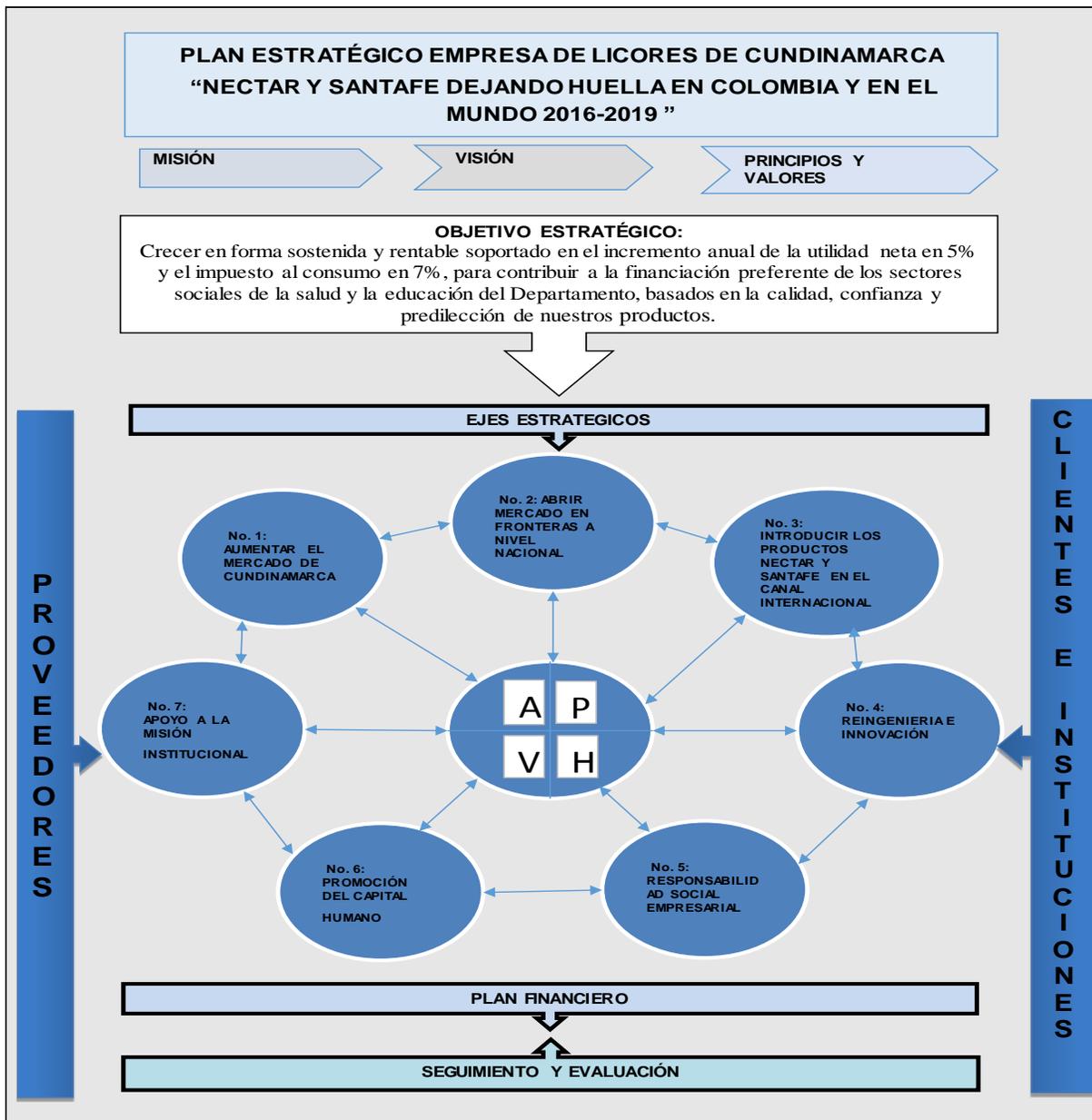
Todo lo anterior conduce en forma natural a ser eficaces, económicos, eficientes, a respetar los bienes públicos y por supuesto, a obtener resultados óptimos con celeridad, en general, a ser consistentes con uno de los principios de la administración departamental, el hacer más con menos.



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



## 2. ESTRUCTURA DEL PLAN ESTRATÉGICO



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracundinamarca.com.co](http://www.licoreracundinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracundinamarca.com  
 CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
 LINEA DE ATENCION AL CLIENTE: 018000117090  
 Código postal: 111321  
 BOGOTA, D.C. COLOMBIA

La estructura del Plan Estratégico 2016-2019 articula todos los elementos necesarios para conducir a la Empresa de Licores de Cundinamarca, durante los próximos cuatro años, con acciones, metas, presupuestos, procesos y responsables en forma concreta, que le garanticen sostenibilidad, crecimiento y significado frente a la calidad de sus productos, el gusto de sus clientes por los productos de la ELC y el aporte a la financiación de la salud y educación de los cundinamarqueses.

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

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

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

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

El contexto de la estructura del Plan Estratégico 2016-2019 se complementa con la fase de seguimiento y evaluación, implementando instrumentos de consolidación de la información, estadísticas y registros desde las diferentes áreas y responsables, la consolidación y análisis por parte de la Oficina de Planeación y Sistemas, de la Oficina de control Interno y en general del Comité Directivo de la ELC, que posibiliten la toma de decisiones con calidad y oportunidad para reforzar aquellos temas que reclamen por su apoyo y en últimas, para cumplir con los reportes que debe entregar la empresa a los órganos de control, a su Junta Directiva, al Departamento, a los clientes y a la comunidad en general.

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



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



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

ARMONIZACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO ELC "NECTAR Y SANTAFAE, DEJANDO HUELLA EN COLOMBIA Y EN EL MUNDO" CON EL PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL "UNIDOS PODEMOS MÁS"

EJES ESTRATEGICOS DEL PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL

EJES ESTRATEGICOS	OBJETIVO DEL EJE
1. CUNDINAMARCA 2036	Consolidar un territorio bajo un esquema de planificación prospectivo, que trasciendan en el tiempo y garantice un desarrollo armónico, equilibrado y sostenido, a partir del cambio en el sistema educativo, con una propuesta de Modelo de Ocupación y Ordenamiento del Territorio viable y posible, a partir del reconocimiento del agua como elemento fundamental para la vida, que tenga en cuenta la Estructura Ecológica Principal y la gestión del riesgo asociada al cambio climático como ejes fundamentales.
2. TEJIDO SOCIAL	Diseñar escenarios sociales, culturales, tecnológicos, de formación, de participación que generen nuevos patrones de comportamiento, nuevo liderazgo en las interacciones de las personas, familia, instituciones y su entorno que les permita cambiar su perspectiva del mundo con una actitud pre activa y proactiva y su forma de relacionarse para reconfigurar lo existente y modificar la trama de la vida de las comunidades, con el adecuado respaldo de la entidades gubernamentales.
3. COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE	Generar entornos territoriales y regionales favorables capaces de responder en mejores condiciones a la complejidad creciente de las dinámicas de la globalización y las apuestas estratégicas del Departamento para la vinculación de elementos provenientes de la innovación, de las redes, la transferencia de tecnología, las ventajas y oportunidades logísticas eficientes capaces de agregar valor en las operaciones.
4. INTEGRACIÓN Y GOBERNANZA	Elevar la capacidad de respuesta de las personas, comunidades e instituciones ante los desafíos de entorno para la toma de decisiones de calidad, involucrando la participación del gobierno departamental, las otras entidades gubernamentales, la comunidad y la empresa en un proceso abierto, transparente e incluyente.

EJES ESTRATEGICOS DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA ELC

EJES ESTRATEGICOS	OBJETIVO DEL EJE
5- RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Aportar recursos al sector social, una cultura de consumo responsable, aprendizajes sobre los productos Nectar y Santafe, oportunidades de crecimiento y sano esparcimientos a la población cundinamarquesa, porque unidos podemos más.
6- PROMOCIÓN DEL CAPITAL HUMANO	Incentivar y patrocinar la formación de conocimiento, experiencias y bienestar alrededor de la producción y comercialización de bebidas alcohólicas, alcohol y sus derivados, el monopolio rentístico y los beneficios para la sociedad.
1 – AUMENTAR EL MERCADO DE CUNDINAMARCA	Lograr que los productos Nectar y Santafe tengan una participación mayoritaria en los mercados de bebidas alcohólicas en todos los municipios de Cundinamarca
2- ABRIR MERCADO EN FRONTERAS A NIVEL NACIONAL	Llevar los productos Nectar y Santafe, patrimonio cundinamarqués, a las fronteras colombianas
3- INTRODUCIR LOS PRODUCTOS NECTAR Y SANTAFAE EN EL CANAL INTERNACIONAL	Generar espacios de colombianidad en el exterior con los productos Nectar y Santafe, aprovechando las colonias para expandir las oportunidades de negocios a nivel internacional
4- REINGENIERIA E INNOVACIÓN	Incrementar las utilidades netas de la ELC para lograr un crecimiento de la transferencia por este concepto a los sectores sociales de educación y salud del Departamento, preferentemente.
4- REINGENIERIA E INNOVACIÓN	Cambiar para mejorar, competir y crecer en el mercado de las bebidas alcohólicas, alcohol y sus derivados.
7- APOYO A LA MISIÓN INSTITUCIONAL	Dar soporte en personal, recursos financieros, administrativos, logístico, jurídico, informático y de control a las áreas misionales de la ELC, conforme a la normatividad vigente

**OBJETIVO ESTRATEGICO**  
Crecer en forma sostenida y rentable soportado en el incremento anual de la utilidad neta en 5% y el impuesto al consumo en 7%, para contribuir a la financiación preferente de los sectores sociales de la salud y la educación del Departamento, basados en la calidad, confianza y predilección de nuestros productos.



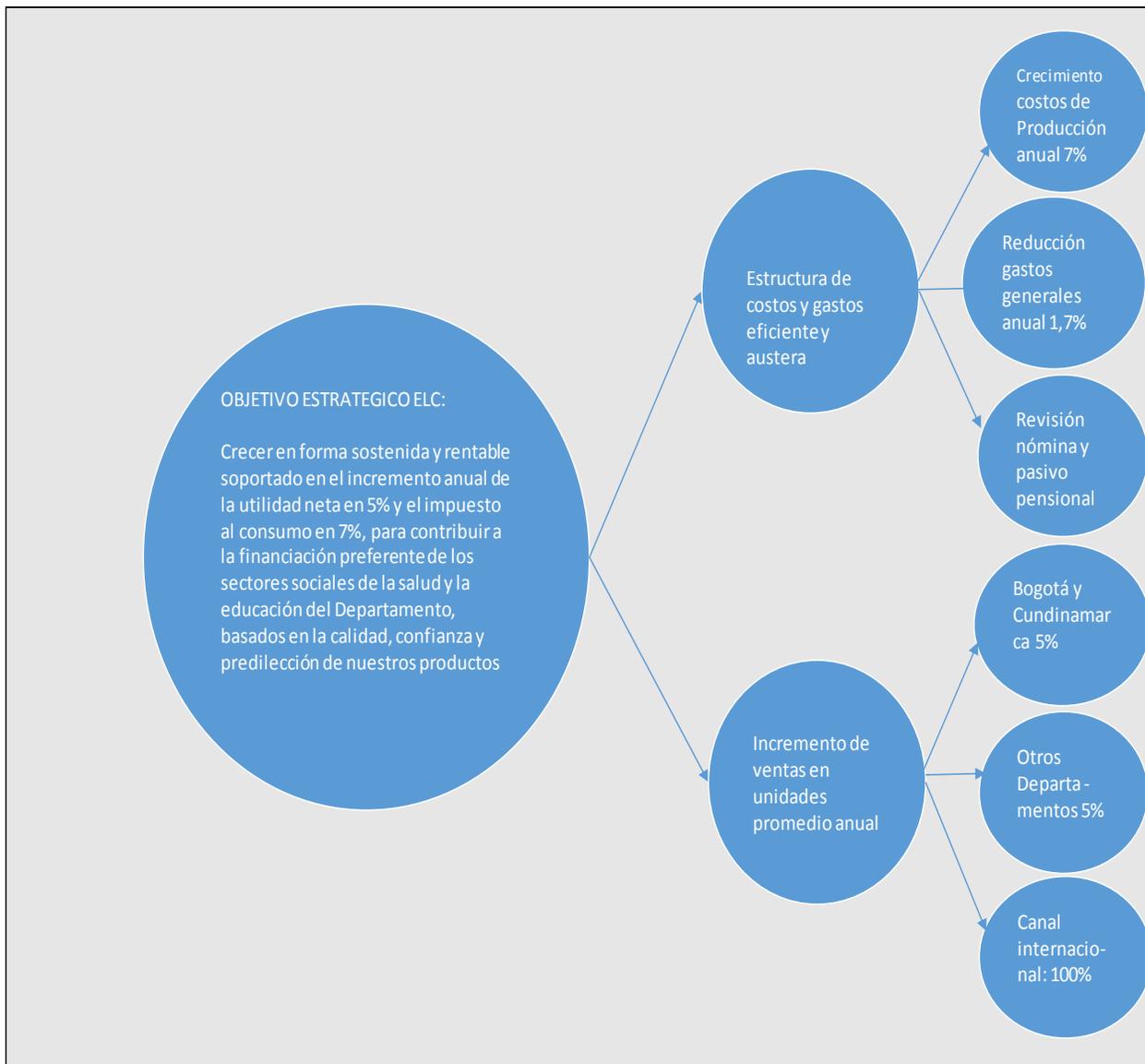
CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracundinamarca.com.co](http://www.licoreracundinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracundinamarca.com  
 CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
 LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
 Código postal: 111321  
 BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



#### 4. OBJETIVO ESTRATEGICO



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
licorera@licoreracondinamarca.com  
CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
LINEA DE ATENCION AL CLIENTE: 018000117090  
Código postal: 111321  
BOGOTA, D.C. COLOMBIA

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

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

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

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

\*Indicador base 2016, para referencia es equivalente a una reducción anual del 1,7%  
El logro de estas metas se fundamentará en la ejecución de los ejes estratégicos.

## 5.- EJES ESTRATEGICOS

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

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



El principal desafío que tiene la empresa para aumentar el mercado en Cundinamarca es la de captar la atención del cliente y generar emociones en torno



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



a la cundinamarquesidad que incrementen el nivel de recordación de los productos Nectar y Santafe y lo lleven a preferir, por gusto, calidad y precio, nuestros productos.

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

EJE ESTRATÉGICO No. 1 – AUMENTAR EL MERCADO DE CUNDINAMARCA (Und convertidas a 750 ml. Millones)						
PROGRAMAS	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR DE BASE 2015	META 2016	META 2017	META 2018	INDICADOR META 2019
1.1 Cundinamarca cree en sus productos Nectar y Santafe y proyecta incrementar sus ventas en un 15% en el cuatrienio. (millones Uds)	((# de Uds vendidas 2019 en C/marca / # Uds ventas en C/marca en 2015) -1) *100	3,75	3.87	3.99	4.1	4.3
1.2 Nectar y Santafe líderes en consumo en la capital colombiana incrementará las ventas en 1.25 millones de nuevas uds, o 9% en el cuatrienio. (millones uds).	((# de Uds vendidas 2019 en Bogotá / # Uds ventas en Bogotá en 2015) -1) *100	13.9	15.3	15.7	16.1	16.7



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
licorera@licoreracondinamarca.com  
CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
Código postal: 111321  
BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



EJE ESTRATÉGICO No. 1 – AUMENTAR EL MERCADO DE CUNDINAMARCA (Und convertidas a 750 ml. Millones)						
PROGRAMAS	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR DE BASE 2015	META 2016	META 2017	META 2018	INDICADOR META 2019
1.3. Sub total Programa de produccion: Ejecutar y controlar el programa de produccion de aguardiente y ron para el Departamento de Cundinamarca	((# de uds producidas en 2019 / # de unidades producidas en 2015) -1) *100	14.7	19.8	20.3	21.0	21.6

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

Objetivo: Llevar los productos Nectar y Santafe, patrimonio cundinamarqués, a las fronteras colombianas.

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



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracundinamarca.com.co](http://www.licoreracundinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracundinamarca.com  
 CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
 LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
 Código postal: 111321  
 BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



## DESARROLLO DE LOS EJES ESTRATEGICOS

No. 2: ABRIR  
MERCADO EN  
FRONTERAS A  
NIVEL  
NACIONAL

### PROGRAMA

2.1 Apertura de nuevos distribuidores nacionales y/o suscripción de convenios con nuevos departamentos

#### PROYECTOS:

2.1.1 Aumentar la participación de los productos de la ELC a nivel nacional.

### PROGRAMA

2.2 . Fortalecimiento, apoyo y seguimiento a los distribuidores actuales.

#### PROYECTOS:

2.2.1 Desarrollar una estrategia integral de apoyo y seguimiento a las actividades realizadas dentro del proceso comercial y logístico de los distribuidores nacionales.  
2.2.2 Nectar y Santafe patrocinando eventos a gran escala  
2.2.3 Plan incentivos TAT  
2.2.4 Apoyo publicitario distribuidores  
2.2.5 Distribuidor trabajando en conjunto con la ELC para la consecución de resultados.

### PROGRAMA

2.3. Subtotal Programa de producción:  
Ejecutar y controlar el programa de producción de aguardientes para otros departamentos y las fronteras

#### PROYECTOS:

2.3.1. Ejecutar y controlar el programa de producción de aguardientes para el departamento de Cundinamarca  
2.3.2. Producción de ron



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
licorera@licoreracondinamarca.com  
CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
Código postal: 111321  
BOGOTA, D.C. COLOMBIA

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

<b>EJE ESTRATÉGICO No. 2 – : ABRIR MERCADOS EN FRONTERAS A NIVEL NACIONAL</b> (Und convertidas a 750 ml. Millones)						
<b>PROGRAMAS</b>	<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>INDICADOR DE BASE 2015</b>	<b>META 2016</b>	<b>META 2017</b>	<b>META 2018</b>	<b>INDICADOR META 2019</b>
2.1 Apertura de nuevos distribuidores nacionales y/o suscripción de convenios con nuevos departamentos	((# de ventas realizadas en año 2019 / # de ventas realizadas en 2015) - 1) *100	0	Un nuevo departamento o de distribución incrementando 50000 unidades	Un nuevo departamento o de distribución incrementando 100000 unidades	Dos nuevos departamentos de distribución incrementando 300000 unidades	Un nuevo departamento o de distribución incrementando 50000 unidades. Meta Total ventas uds: 0.5 millones.
2.2 Fortalecimiento, apoyo y seguimiento a los distribuidores actuales.	((# de ventas realizadas en año 2019 / # de ventas realizadas en 2015) - 1) *100	1,9	1.9	1.96	2.0	2,1



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



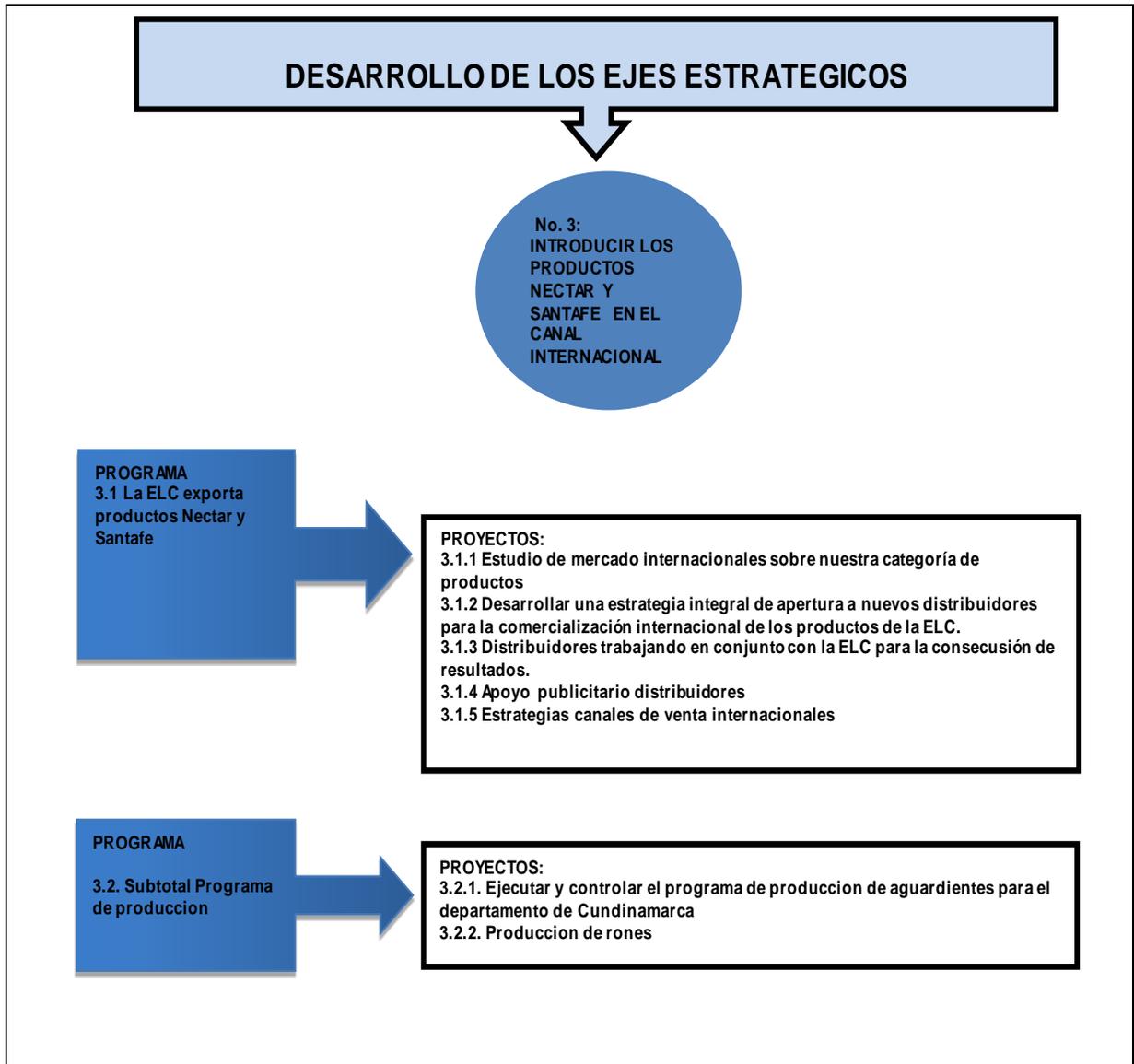
EJE ESTRATÉGICO No. 2 – : ABRIR MERCADOS EN FRONTERAS A NIVEL NACIONAL (Und convertidas a 750 ml. Millones)						
PROGRAMAS	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR DE BASE 2015	META 2016	META 2017	META 2018	INDICADOR META 2019
2.3. Subtotal Programa de producción: Ejecutar y controlar el programa de producción de aguardientes para otros departamentos y las fronteras Colombianas	((# de uds producidas en 2019 / # de unidades producidas en 2015) - 1) *100		1.95	2,04	2.15	2.25

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

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



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracondinamarca.com  
 CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
 LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
 Código postal: 111321  
 BOGOTA, D.C. COLOMBIA



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

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



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



## EJE ESTRATÉGICO No. 4- REINGENIERÍA E INNOVACIÓN

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

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

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



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
licorera@licoreracondinamarca.com  
CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
Código postal: 111321  
BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



## DESARROLLO DE LOS EJES ESTRATEGICOS

No. 4:  
REINGENIERIA E  
INNOVACIÓN

**PROGRAMA**  
4.1 Estudio de  
mercado Nacional

**PROYECTOS:**  
4.1.1 Revisión de ciclo de vida de los productos Nectar y Santafe

**PROGRAMA**  
4.2 Modernización  
de las Marcas

**PROYECTOS:**  
4.2.1 Continuar con el proceso de modernización de la marca, en concordancia con la modernización de las instalaciones de la compañía.  
4.2.2 Elaboración de una estrategia de marketing digital sobre la página web de la ELC y de las páginas de las marcas

**PROGRAMA**  
4.3 Estrategia Digital  
Modernización de  
las marcas

**PROYECTOS:**  
4.3.1 Posicionamiento digital de las marcas Nectar y Santafe  
4.3.2 Publicidad de los productos de la empresa en páginas web, posicionamiento en medios digitales

**PROGRAMA**  
4.4 Interacción con  
clientes

**PROYECTOS:**  
4.4.1 Desarrollo y/o actualización de los diferentes canales de comunicación con los clientes (Portal web, línea telefónica, buzones en cadena, canales de venta, etc)

**PROGRAMA**  
4.5 Conocimiento del  
negocio: clientes  
aprenden con Nectar y  
Santafe

**PROYECTOS:**  
4.5.1 Realización de jornadas de reconocimiento y capacitación sobre reconocimiento y beneficios comerciales de los productos de la ELC para clientes en diferentes canales



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
licorera@licoreracondinamarca.com  
CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
LINEA DE ATENCION AL CLIENTE: 018000117090  
Código postal: 111321  
BOGOTÁ, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



## DESARROLLO DE LOS EJES ESTRATEGICOS

No. 4:  
REINGENIERIA E  
INNOVACIÓN

**PROGRAMA**  
4.6. Certificación en  
calidad, por un  
consumo confiable y  
agradable

**PROYECTOS:**  
4.6.1. Certificación en BPM  
4.6.2. Certificación en ISO 9001:2008-2015 y NTCGP:1000

**PROGRAMA**  
4.7. Actualización del  
sistema de información,  
para garantizar la  
transparencia y seguridad  
de la información

**PROYECTOS:**  
4.7.1. Actualizar el ERP SAP a las condiciones de las instalaciones de Cota  
4.7.2. Plataforma tecnológica para administrar los elementos del sistema de calidad.

**PROGRAMA**  
4.8. Traslado de los  
bienes valorables  
ubicados en bogota y  
hacia la planta de cota

**PROYECTOS:**  
4.8.1. Elaborar plan de gestión de traslado.  
4.8.2. Implementación del plan de gestión de traslado.  
4.8.3. Elaborar plan para ubicación e instalación en sede cota.

**PROGRAMA**  
4.9. Modernización  
planta y equipo

**PROYECTOS:**  
4.9.1. Compra de los elementos de instrumentación, control y medición, para el funcionamiento de los procesos de elaboración y fabricación de licor desde recepción de alcohol, producción de ron, producción de aguardiente y líneas de envasado  
4.9.2. Compra de una planta de agua desmineralizadora, para la preparación de ron.  
4.9.3. Compra de tanques en acero inoxidable  
4.9.4. Traslado, instalación y funcionamiento de tres líneas de vidrio  
4.9.5. Modernización Planta y Equipo



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
licorera@licoreracondinamarca.com  
CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
LINEA DE ATENCION AL CLIENTE: 018000117090  
Código postal: 111321  
BOGOTA, D.C. COLOMBIA

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

EJE ESTRATÉGICO No. 4 – : REINGENIERÍA E INNOVACIÓN						
PROGRAMAS	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR DE BASE 2015	META 2016	META 2017	META 2018	INDICADOR META 2019
4.1 Estudio de mercado Nacional	Un estudio de mercado		Un estudio de mercado	Reingeniería de productos	Lanzamiento de un nuevo producto	Lanzamiento de un segundo nuevo producto
4.2 Modernización de las Marcas	No pautas web /No. pautas programadas		Campaña de lanzamiento de la nueva sede de la ELC	Pautar en 20 páginas web	Pautar en 20 páginas web	Pautar en 20 páginas web
4.3 Estrategia Digital Modernización de las marcas	No personas con interacción /No personas programadas		Nuevos nichos de consumidores jóvenes	Fortalecer conceptos de brandlovers	Interacción de personas en canales digitales	Posicionamiento de marcas en canales digitales
4.4 Interacción con clientes	No canales implementados /No canales programados		Implementar 2 canales de comunicación	Mejoramiento del uso de canales programados	Mejoramiento del uso de canales programados	Mejoramiento del uso de canales programados



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



EJE ESTRATÉGICO No. 4 – : REINGENIERÍA E INNOVACIÓN						
PROGRAMAS	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR DE BASE 2015	META 2016	META 2017	META 2018	INDICADOR META 2019
4.5 Conocimiento del negocio: clientes aprenden con Nectar y Santafe	No eventos realizados /No. eventos programados		Realizar un evento con clientes	Realizar tres eventos con clientes	Realizar tres eventos con clientes	Realizar tres eventos con clientes
4.6. Certificación en calidad, por un consumo confiable y agradable	Certificación INVIMA actualizada	NA	Traslado operaciones a Cota	Certificación INVIMA e ISO 9001:2015	Seguimiento	Recertificación ISO 9001
4.7. Actualización del sistema de información, para garantizar la transparencia y seguridad de la información	No adecuaciones realizadas /No. adecuaciones programadas	NA	Adecuación del SAP a las condiciones de Cota y mantenimiento del sistema de información	Mantenimiento del sistema de información	Mantenimiento del sistema de información	Mantenimiento del sistema de información
4.8. Traslado de los bienes valorables ubicados en	Vr bienes trasladados valorizables / Vr bienes valorizados		Traslado efectivo del 100% de los bienes valorizados			



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracondinamarca.com  
 CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
 LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
 Código postal: 111321  
 BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



EJE ESTRATÉGICO No. 4 – : REINGENIERÍA E INNOVACIÓN						
PROGRAMAS	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR DE BASE 2015	META 2016	META 2017	META 2018	INDICADOR META 2019
Bogotá hacia Cota						
4.9. Modernización planta y equipo	Modernización planta y equipo / Programación modernización		Implementación del 67% de instrumentación y 100% desminarilizada	Implementación 33% instrumentación		

## EJE ESTRATÉGICO No. 5- RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

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

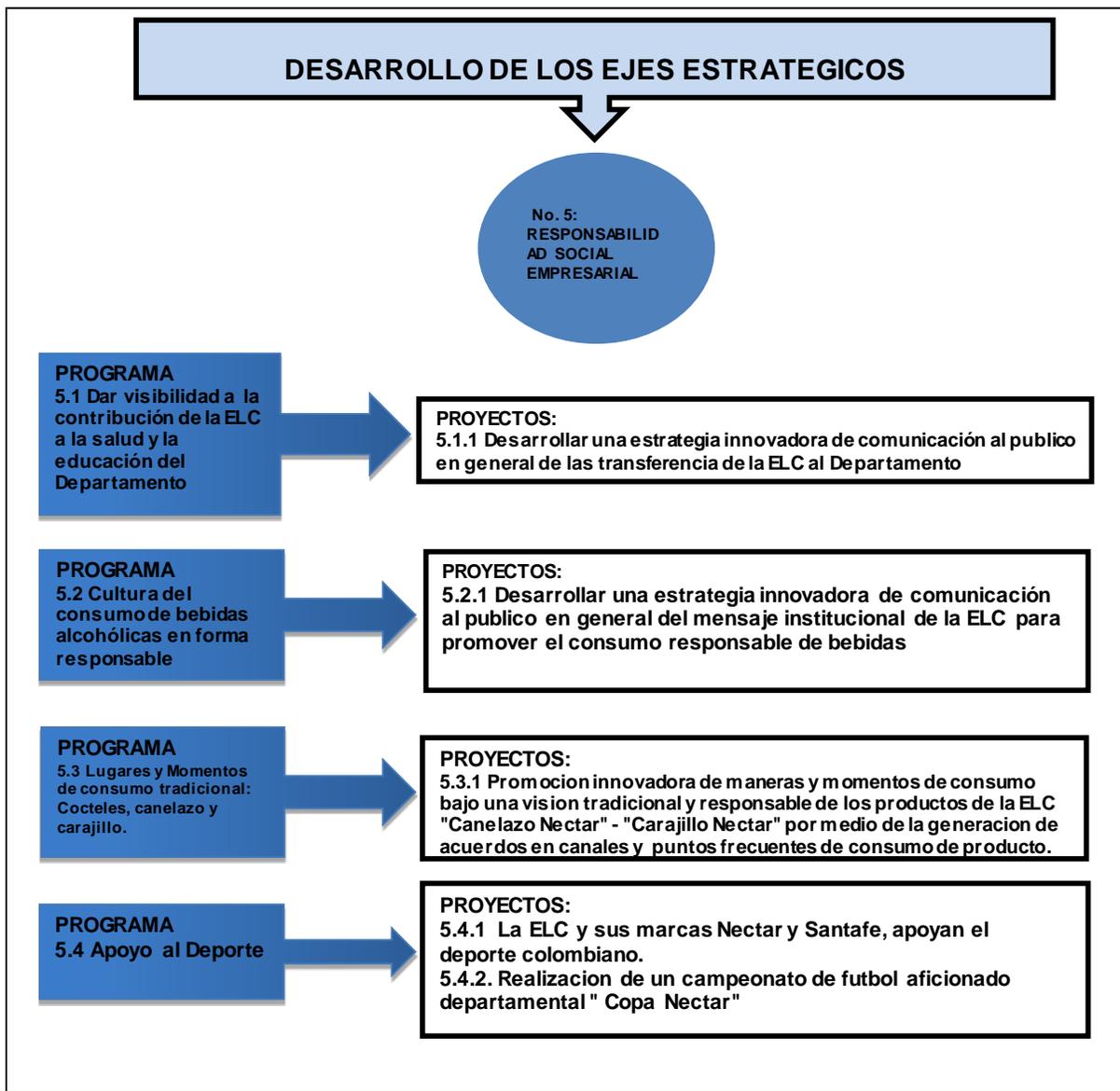
Este eje incorpora novedosos programas relacionados con la visibilización de las transferencias de la ELC al Departamento, cuyo fin preferente es la salud y educación de los cundinamarqueses, también incluye campañas de cultura del consumo de bebidas alcohólicas en forma responsable, la posibilidad de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



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracondinamarca.com  
 CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
 LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
 Código postal: 111321  
 BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
licorera@licoreracondinamarca.com  
CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
LINEA DE ATENCION AL CLIENTE: 018000117090  
Código postal: 111321  
BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



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

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



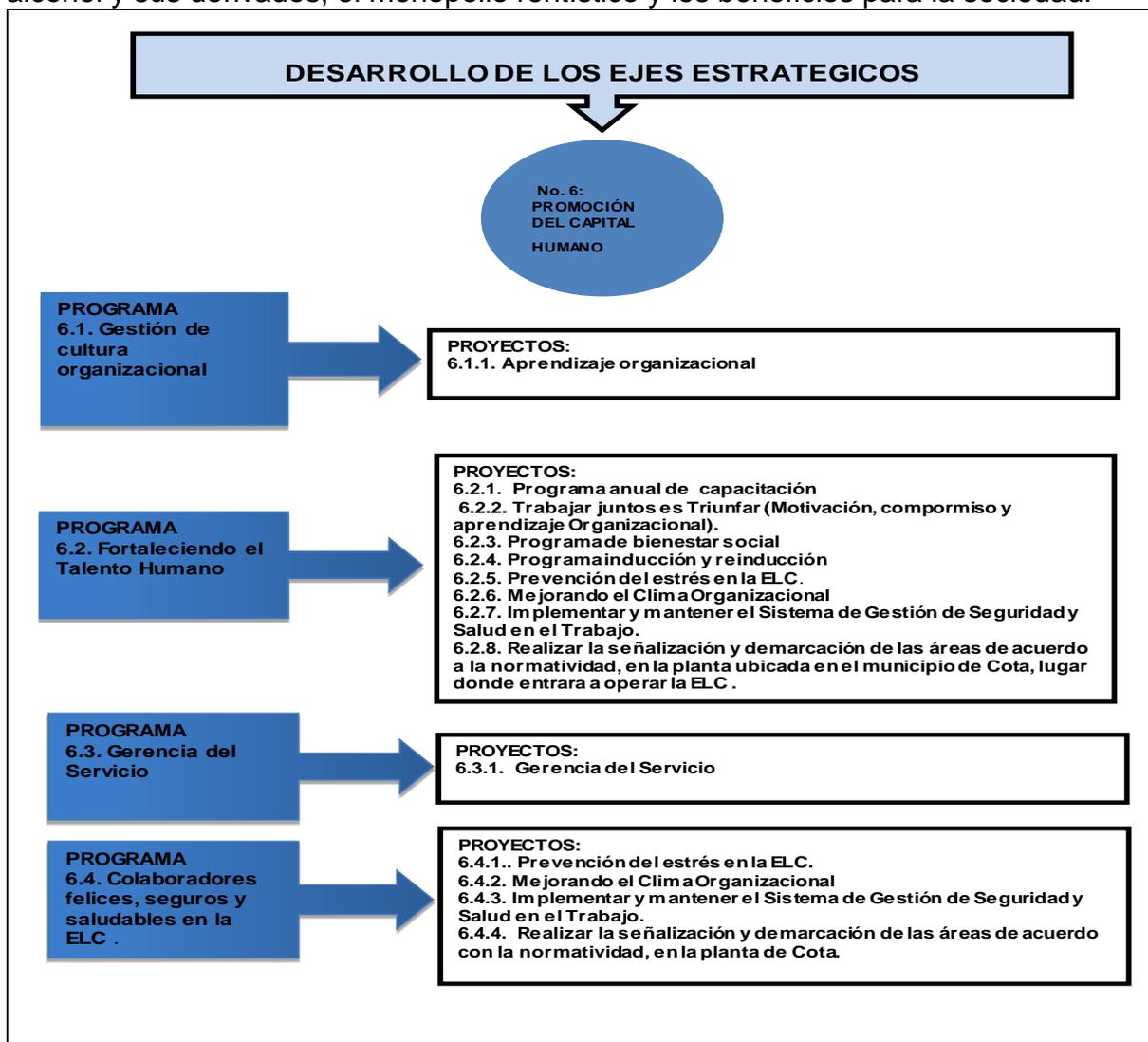


EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



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

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



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracondinamarca.com  
 CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
 LINEA DE ATENCION AL CLIENTE: 018000117090  
 Código postal: 111321  
 BOGOTÁ, D.C. COLOMBIA

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

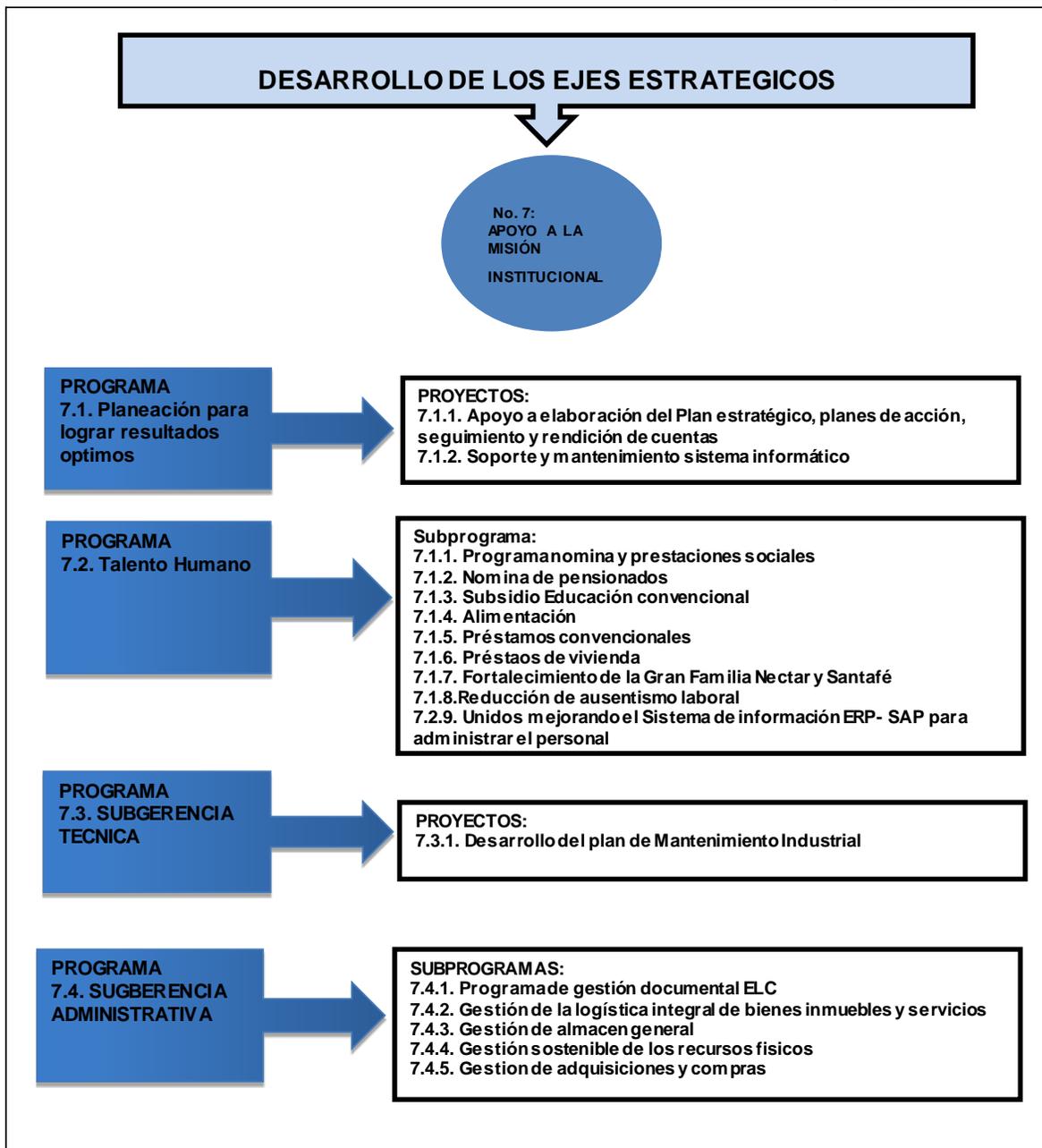
EJE ESTRATÉGICO No. 6 – : PROMOCIÓN DEL CAPITAL HUMANO						
PROGRAMAS	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR DE BASE 2015	META 2016	META 2017	META 2018	INDICADOR META 2019
6.1. Gestión de cultura organizacional	No evidencias / No evidencia programadas	N.A	2 evidencias documentales de aprendizajes organizacional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

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

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



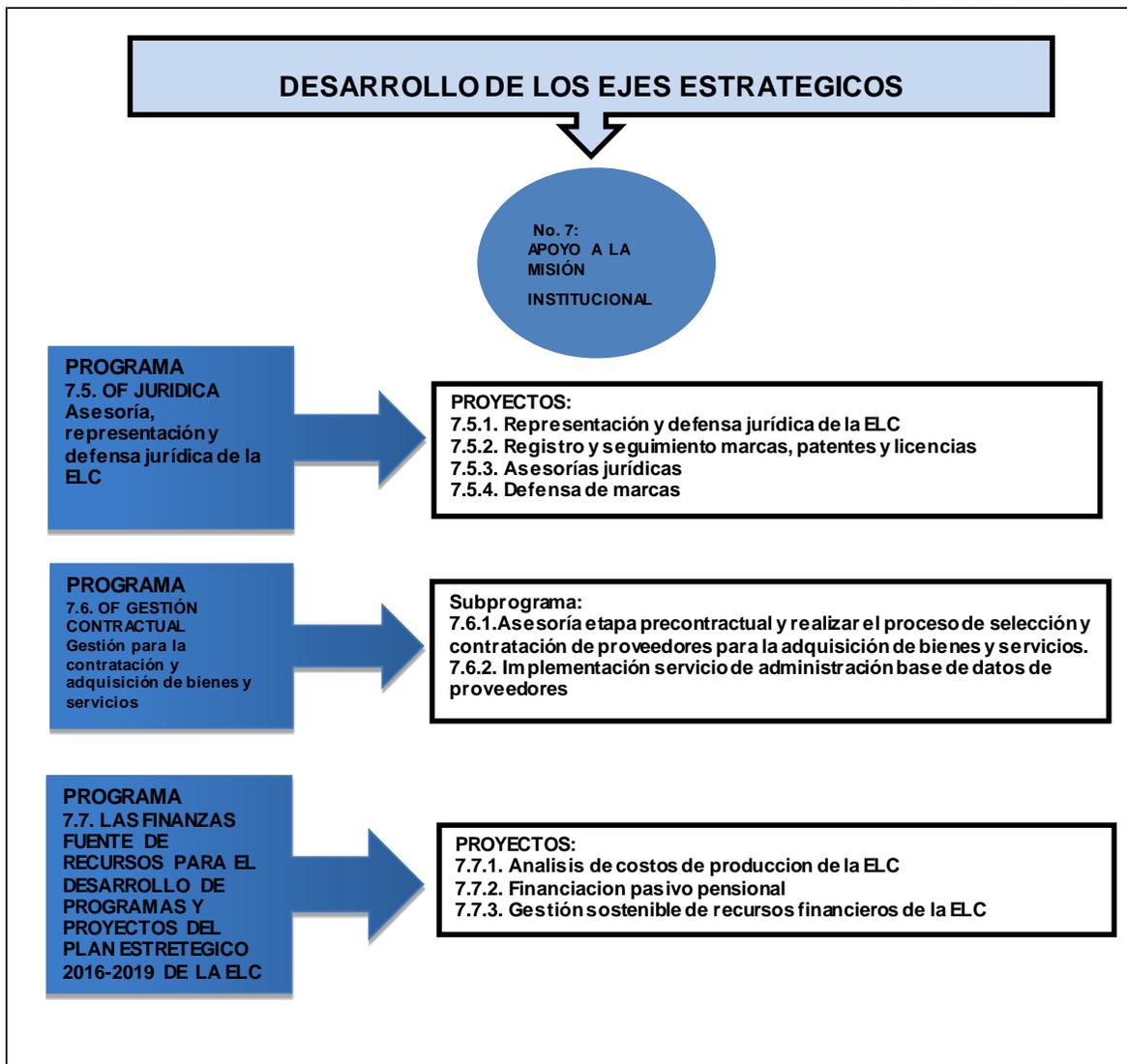
EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracondinamarca.com  
 CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
 LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
 Código postal: 111321  
 BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



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



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
licorera@licoreracondinamarca.com  
CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
LINEA DE ATENCION AL CLIENTE: 018000117090  
Código postal: 111321  
BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



EJE ESTRATÉGICO No. 7 – : SOPORTE A LA MISIÓN INSTITUCIONAL						
PROGRAMAS	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR DE BASE 2015	META 2016	META 2017	META 2018	INDICADOR META 2019
7.1. Planeación para lograr resultados óptimos	No acciones ejecutadas /No. acciones programadas	Sistema de Planeación y disposición informática 100%	25 acciones de planeación y seguimiento y la disposición del 100% de la plataforma informática	25 acciones de planeación y seguimiento y la disposición del 100% de la plataforma informática	25 acciones de planeación y seguimiento y la disposición del 100% de la plataforma informática	25 acciones de planeación y seguimiento y la disposición del 100% de la plataforma informática



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
licorera@licoreracondinamarca.com  
CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
Código postal: 111321  
BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



**EJE ESTRATÉGICO No. 7 – : SOPORTE A LA MISIÓN INSTITUCIONAL**

PROGRAMAS	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR DE BASE 2015	META 2016	META 2017	META 2018	INDICADOR META 2019
7.2. Talento Humano	No programas ejecutados /No.programas previstos	Programas en ejecución	Cumplir con los programas de nómina y prestaciones sociales, nómina de pensionados , subsidio de educación convencional, alimentación , préstamos convencionales, préstamos de vivienda, el fortalecimiento de la gran familia Nectar y Santafé, la reducción del ausentismo y Unidos mejorando el sistema SAP para la administración del personal.	Cumplir con los programas de nómina y prestaciones sociales, nómina de pensionados , subsidio de educación convencional, alimentación , préstamos convencionales, préstamos de vivienda, el fortalecimiento de la gran familia Nectar y Santafé, la reducción del ausentismo y Unidos mejorando el sistema SAP para la administración del personal.	Cumplir con los programas de nómina y prestaciones sociales, nómina de pensionados , subsidio de educación convencional, alimentación , préstamos convencionales, préstamos de vivienda, el fortalecimiento de la gran familia Nectar y Santafé, la reducción del ausentismo y Unidos mejorando el sistema SAP para la administración del personal.	Cumplir con los programas de nómina y prestaciones sociales, nómina de pensionados , subsidio de educación convencional, alimentación , préstamos convencionales, préstamos de vivienda, el fortalecimiento de la gran familia Nectar y Santafé, la reducción del ausentismo y Unidos mejorando el sistema SAP para la administración del personal.



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracundinamarca.com.co](http://www.licoreracundinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracundinamarca.com  
 CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
 LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
 Código postal: 111321  
 BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



**EJE ESTRATÉGICO No. 7 – : SOPORTE A LA MISIÓN INSTITUCIONAL**

PROGRAMAS	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR DE BASE 2015	META 2016	META 2017	META 2018	INDICADOR META 2019
7.3. Subgerencia a Técnica	Incremento de eficiencia lograda / Incremento de eficiencia esperada		Aumentar la eficiencia mecánica de los equipos y maquinaria en 18%	Aumentar la eficiencia mecánica de los equipos y maquinaria en 18%	Aumentar la eficiencia mecánica de los equipos y maquinaria en 18%	Aumentar la eficiencia mecánica de los equipos y maquinaria en 18,7%
7.4. Subgerencia Administrativa	No programas ejecutados / No programas previstos	Programas en ejecución	Ejecutar los programas de gestión documental, gestión de la logística integral de bienes inmuebles y servicios, gestión de almacén, gestión sostenibles de los recursos físicos y gestión de adquisiciones y compras.	Ejecutar los programas de gestión documental, gestión de la logística integral de bienes inmuebles y servicios, gestión de almacén, gestión sostenibles de los recursos físicos y gestión de adquisiciones y compras.	Ejecutar los programas de gestión documental, gestión de la logística integral de bienes inmuebles y servicios, gestión de almacén, gestión sostenibles de los recursos físicos y gestión de adquisiciones y compras.	Ejecutar los programas de gestión documental, gestión de la logística integral de bienes inmuebles y servicios, gestión de almacén, gestión sostenibles de los recursos físicos y gestión de adquisiciones y compras.



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracundinamarca.com.co](http://www.licoreracundinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracundinamarca.com  
 CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
 LINEA DE ATENCION AL CLIENTE: 018000117090  
 Código postal: 111321  
 BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



**EJE ESTRATÉGICO No. 7 – : SOPORTE A LA MISIÓN INSTITUCIONAL**

PROGRAMAS	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR DE BASE 2015	META 2016	META 2017	META 2018	INDICADOR META 2019
7.5. Oficina Jurídica	No programas ejecutados /No.programas previstos	Programas en ejecución	Efectuar los programas de representación y defensa jurídica de la ELC; el registro de marcas, patentes y licencias; asesorías jurídicas y defensa de las marcas	Efectuar los programas de representación y defensa jurídica de la ELC; el registro de marcas, patentes y licencias; asesorías jurídicas y defensa de las marcas	Efectuar los programas de representación y defensa jurídica de la ELC; el registro de marcas, patentes y licencias; asesorías jurídicas y defensa de las marcas	Efectuar los programas de representación y defensa jurídica de la ELC; el registro de marcas, patentes y licencias; asesorías jurídicas y defensa de las marcas



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracondinamarca.com  
 CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
 LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
 Código postal: 111321  
 BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



**EJE ESTRATÉGICO No. 7 – : SOPORTE A LA MISIÓN INSTITUCIONAL**

PROGRAMAS	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR DE BASE 2015	META 2016	META 2017	META 2018	INDICADOR META 2019
7.6. Oficina de Gestión Contractual	No programas ejecutados /No. programas previstos	Programa de asesoría precontractual y proceso de selección de proveedores	Realizar los programas de asesoría etapa precontractual y realizar el proceso de selección y contratación de proveedores para la adquisición de bienes e implementar el servicio de administración base de datos de proveedores	Realizar los programas de asesoría etapa precontractual y realizar el proceso de selección y contratación de proveedores para la adquisición de bienes y mantener el servicio de administración base de datos de proveedores	Realizar los programas de asesoría etapa precontractual y realizar el proceso de selección y contratación de proveedores para la adquisición de bienes y mantener el servicio de administración base de datos de proveedores	Realizar los programas de asesoría etapa precontractual y realizar el proceso de selección y contratación de proveedores para la adquisición de bienes y mantener el servicio de administración base de datos de proveedores



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracondinamarca.com  
 CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
 LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
 Código postal: 111321  
 BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



EJE ESTRATÉGICO No. 7 – : SOPORTE A LA MISIÓN INSTITUCIONAL						
PROGRAMAS	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR DE BASE 2015	META 2016	META 2017	META 2018	INDICADOR META 2019
7.7. Las finanzas, fuente de recursos para el desarrollo de programas y proyectos	Reducción lograda en costos y gastos / Reducción programada	NA	Apoyar la reducción de costos y gastos en 5% y personal y pasivo pensional en 5%, mediante los estudios programados	Apoyar la reducción de costos y gastos en 5% y personal y pasivo pensional en 5%, mediante los estudios programados	Apoyar la reducción de costos y gastos en 5% y personal y pasivo pensional en 5%, mediante los estudios programados	Apoyar la reducción de costos y gastos en 5% y personal y pasivo pensional en 5%, mediante los estudios programados



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
licorera@licoreracondinamarca.com  
CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
Código postal: 111321  
BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



PROGRAMAS	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR DE BASE 2015	META 2016	META 2017	META 2018	INDICADOR OR META 2019
7.8. OF CONTROL INTERNO "Nectar y Santafe dejando huella hacia la mejora continua de la ELC"	No programas ejecutados /No. programas previstos		Ejecutar el Plan Anual de Auditorías, asesorar la gestión, evaluar el cumplimiento de los planes, promover el autocontrol, evaluar el mapa de riesgos de la ELC, prevenir sanciones y y/o requerimientos a la ELC y coordinar la formación de auditores internos de calidad.	Ejecutar el Plan Anual de Auditorías, asesorar la gestión, evaluar el cumplimiento de los planes, promover el autocontrol, evaluar el mapa de riesgos de la ELC, prevenir sanciones y y/o requerimientos a la ELC y coordinar la formación de auditores internos de calidad.	Ejecutar el Plan Anual de Auditorías, asesorar la gestión, evaluar el cumplimiento de los planes, promover el autocontrol, evaluar el mapa de riesgos de la ELC, prevenir sanciones y y/o requerimientos a la ELC y coordinar la formación de auditores internos de calidad.	Ejecutar el Plan Anual de Auditorías, asesorar la gestión, evaluar el cumplimiento de los planes, promover el autocontrol, evaluar el mapa de riesgos de la ELC, prevenir sanciones y y/o requerimientos a la ELC y coordinar la formación de auditores internos de calidad.
		Programas en ejecución				



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracondinamarca.com  
 CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
 LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
 Código postal: 111321  
 BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



PROGRAMAS	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR DE BASE 2015	META 2016	META 2017	META 2018	INDICADOR OR META 2019
7.9. Oficina de Control Disciplinario	No programas ejecutados /No. programas previstos	NA	Implementar los programas de Todos trabajando con disciplina, Manos limpias por la ELC y No a la Adulteración de los productos Nectar y Santafé	Implementar los programas de Todos trabajando con disciplina, Manos limpias por la ELC y No a la Adulteración de los productos Nectar y Santafé	Implementar los programas de Todos trabajando con disciplina, Manos limpias por la ELC y No a la Adulteración de los productos Nectar y Santafé	Implementar los programas de Todos trabajando con disciplina, Manos limpias por la ELC y No a la Adulteración de los productos Nectar y Santafé

## 6. PLAN FINANCIERO

### 6.1. SITUACIÓN MACROECONÓMICA

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

Se comparte el análisis del escenario económico del Plan de Desarrollo Departamental de Cundinamarca 2016-2020 “Unidos Podemos Más”, respecto a que la economía mundial en general disminuyó en 2015, muy pocas economías se



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracondinamarca.com  
 CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
 LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
 Código postal: 111321  
 BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



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

La Tabla No.1 ilustra el presente comparativo internacional.



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracundinamarca.com.co](http://www.licoreracundinamarca.com.co)  
licorera@licoreracundinamarca.com  
CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
Código postal: 111321  
BOGOTA, D.C. COLOMBIA

Tabla No.1  
Actualización de perspectivas de la economía mundial 2015-2017

REGION/PAIS	2015	2016 *	2017*
<b>ECONOMIAS AVANZADAS</b>			
EE.UU	2,5	2,6	2,6
JAPON	0,6	1,0	0,3
<b>ZONA EURO</b>			
ALEMANIA	1,5	1,7	1,7
FRANCIA	1,1	1,3	1,5
ITALIA	0,8	1,3	1,2
ESPAÑA	3,2	2,7	2,3
<b>ECONOMIAS DE MERCADOS EMERGENTES</b>			
CHINA	6,9	6,3	6,0
BRASIL	-3,8	-3,5	0
MEXICO	2,5	2,6	2,9

*Fuente: FMI Actualización de perspectivas de la Economía Mundial (informe WEO), enero 2016*

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

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

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



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



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

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

Tabla No. 2 - Comportamiento Tasa representativa del mercado

CONCEPTO	AÑO					
	2015	2016 *	2017 *	2018 *	2019 *	2020 *
Fin de Período	3.149,5	3.220,9	3.149,2	3.097,1	3.065,0	3.051,2
Devaluación (%)	31,6	2,3	-2,2	-1,7	-1,0	-0,5

**Fuente: Ministerio de Hacienda\*proyectado.**

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

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



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracundinamarca.com.co](http://www.licoreracundinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracundinamarca.com  
 CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
 LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
 Código postal: 111321  
 BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



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

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

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

INFLACION - PIB 2015-2020						
AÑO / VARIABLE	2015	2016 *	2017 *	2018 *	2019 *	2020 *
IPC FIN DEL PERIODO	6,8	5,5	3,0	3,0	3,0	3,0
PIB INTERNO REAL ( Millones de \$ 2.005)	533.150.808	548.923.008	569.233.160	592.571.719	618.644.875	648.339.829
VARIACION % PIB	3,2	3,0	3,7	4,1	4,4	4,8

**Fuente: Ministerio de Hacienda y Crédito Público \*Proyecciones**

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

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

## 6.2. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA EN EL PAIS

La tendencia nacional del mercado de bebidas alcohólicas muestra cifras preocupantes respecto a la ELC en el largo plazo, se advierte como la evolución negativa del mercado de Ron y Aguardientes entre los años 1995 y 2013 (Fuente



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracundinamarca.com.co](http://www.licoreracundinamarca.com.co)  
licorera@licoreracundinamarca.com  
CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
Código postal: 111321  
BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



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

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

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

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

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



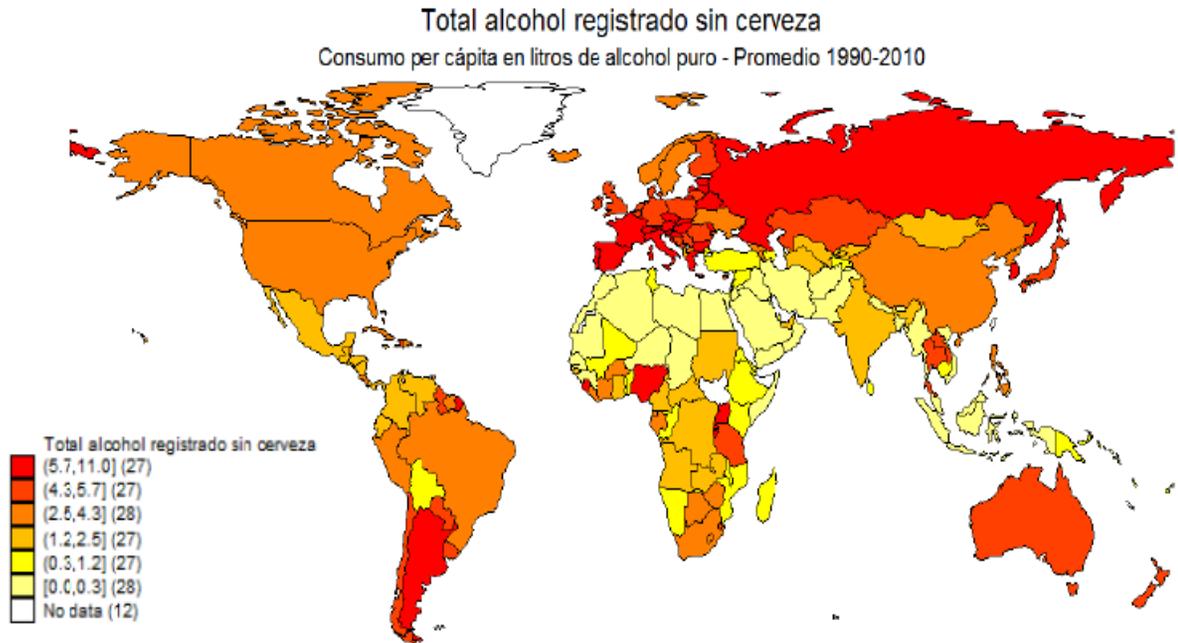
CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
licorera@licoreracondinamarca.com  
CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
LINEA DE ATENCION AL CLIENTE: 018000117090  
Código postal: 111321  
BOGOTA, D.C. COLOMBIA

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

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

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

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



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

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

Este contexto nacional le exige a la Empresa de Licores de Cundinamarca continuar su camino de preparación hacia una mayor competencia, con la modernización de su infraestructura física y tecnológica, y enfocar sus estrategias de mercado con una visión que le permita reforzar su posicionamiento en Bogotá y Cundinamarca,



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



ampliar su cobertura hacia los departamentos fronteras y buscar la apertura del canal internacional, aprovechando los residentes colombianos en el exterior, quienes pueden constituirse como embajadores de nuestros productos tradicionales al tiempo que exaltan la integración, el amor y la cultura por nuestra querida Colombia.

En cifras podemos observar lo siguiente:

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

<b>CONSUMO PERCAPITA ANUAL</b>	1,2 A 2,5 LITROS
<b>ORIGEN</b>	95% NACIONAL
	5% IMPORTADO
<b>PARTICIPACION MERCADO NEGRO</b>	13%-30%

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

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

S/D: SIN DATO

Fuente: <http://www.dinero.com/pais/articulo/mercado-licores-colombia-estudio-acodil/214922>,

<http://www.dinero.com/empresas/articulo/numeros-de-las-licoreras-departamentales/221376>

\* Datos ACIL y cálculos ELC, información 2014

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

Lo anterior, para concluir en este punto, que los ejes estratégicos incorporados en el Plan Estratégico ELC 2016-2019 apuntan focalmente a la competitividad,



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracundinamarca.com.co](http://www.licoreracundinamarca.com.co)  
licorera@licoreracundinamarca.com  
CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
LINEA DE ATENCION AL CLIENTE: 018000117090  
Código postal: 111321  
BOGOTA, D.C. COLOMBIA

expresada directamente en incremento de ventas, mayor participación de mercado, austeridad y direccionamiento del gasto hacia la comercialización efectiva de nuestros productos, todo ello en la consecución del fin primario de la ELC, esto es, el crecimiento sostenido en la transferencia de impuestos y utilidad neta al Departamento.

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

#### 6.3.1. Cumplimiento del plan estratégico 2012-2015

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

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

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

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

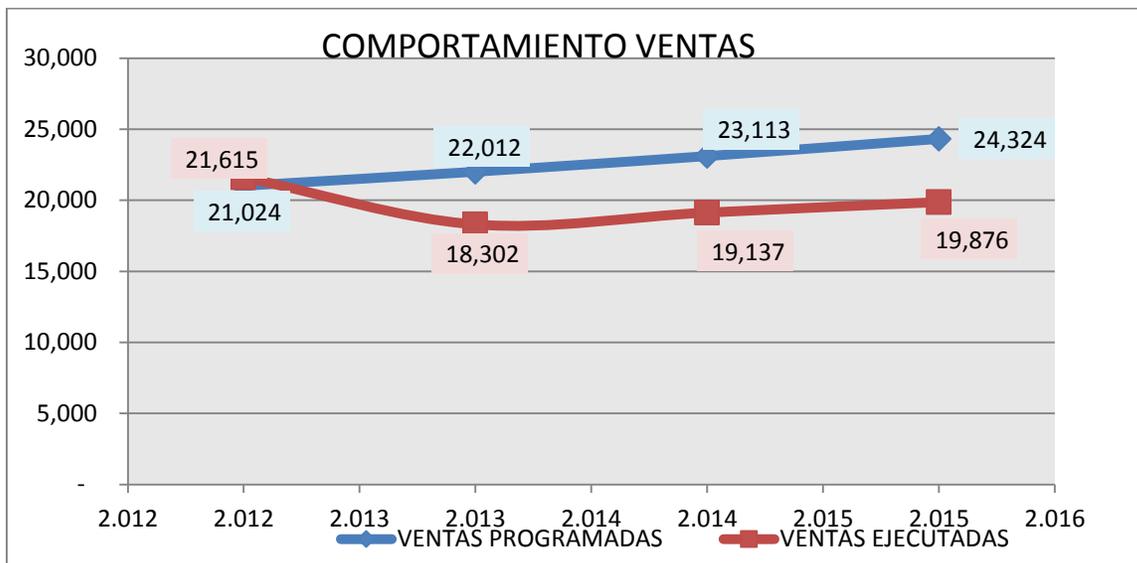
El gráfico No.1 ilustra mejor su evolución.



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



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



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

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

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

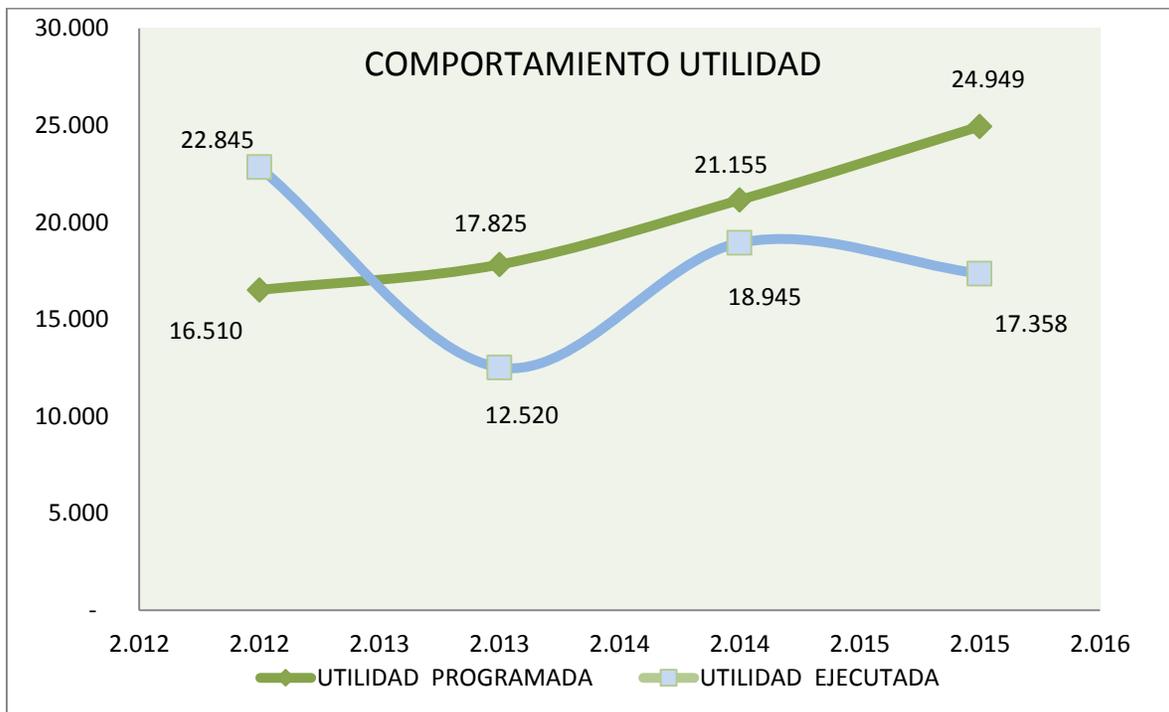
Fuente: PLAN ESTRATÉGICO 2012 – 2015 – Subgerencia Financiera.

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



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracondinamarca.com  
 CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
 LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
 Código postal: 111321  
 BOGOTA, D.C. COLOMBIA

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



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

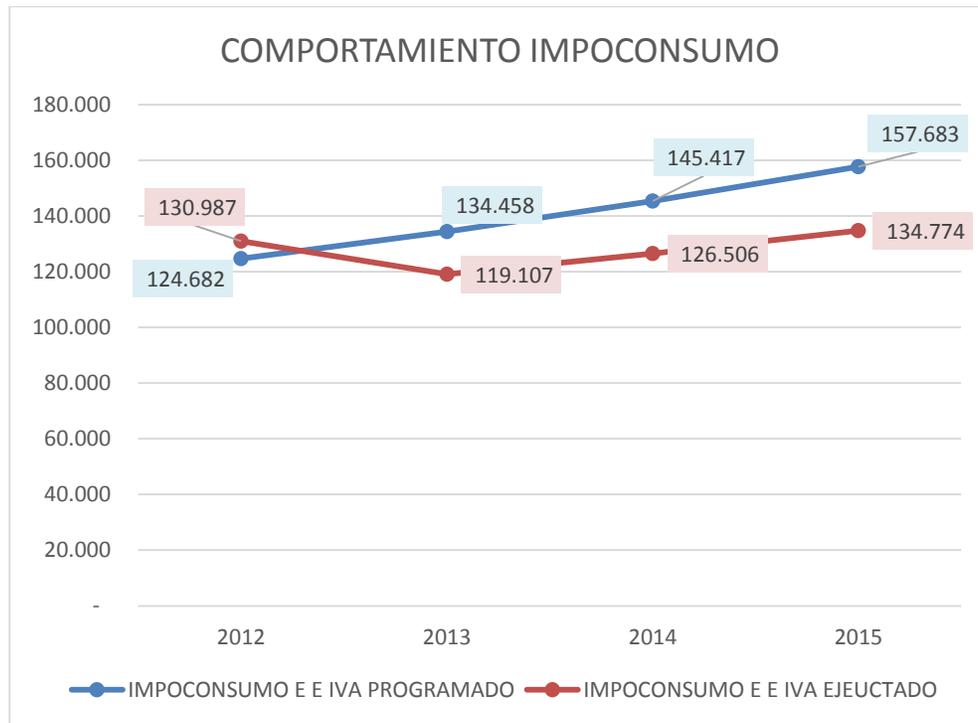
Tabla No. 8 - Comportamiento transferencia imptoconsumo. (millones \$)

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

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

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

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



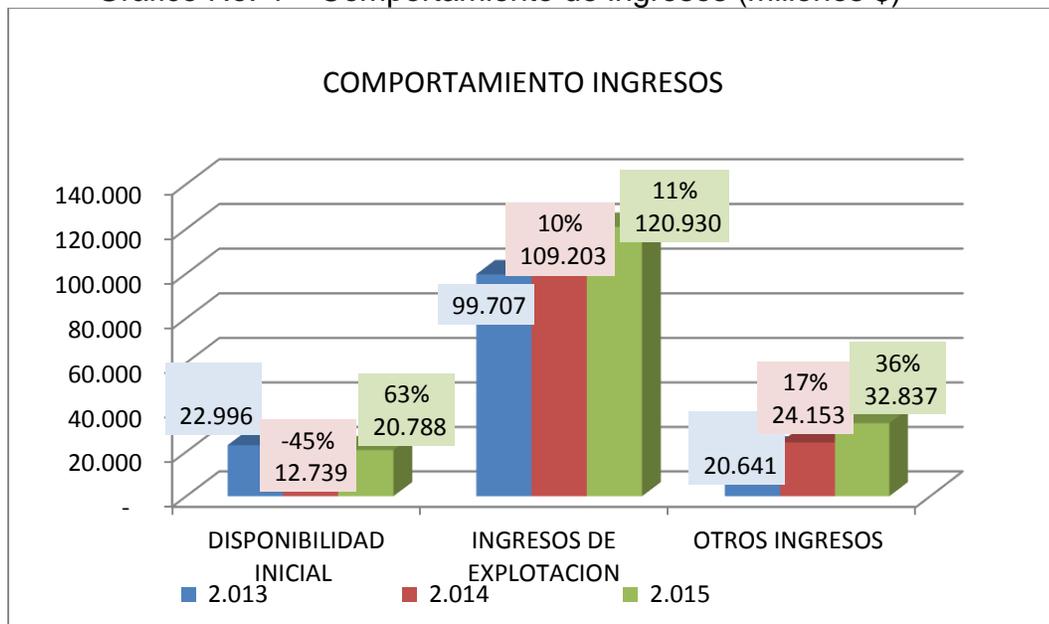
### 6.3.2 Comportamiento de ejecuciones presupuestales

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

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

Fuentes: EJECUCIONES PRESUPUESTALES 2013 – 2015 DE ELC

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



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

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

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

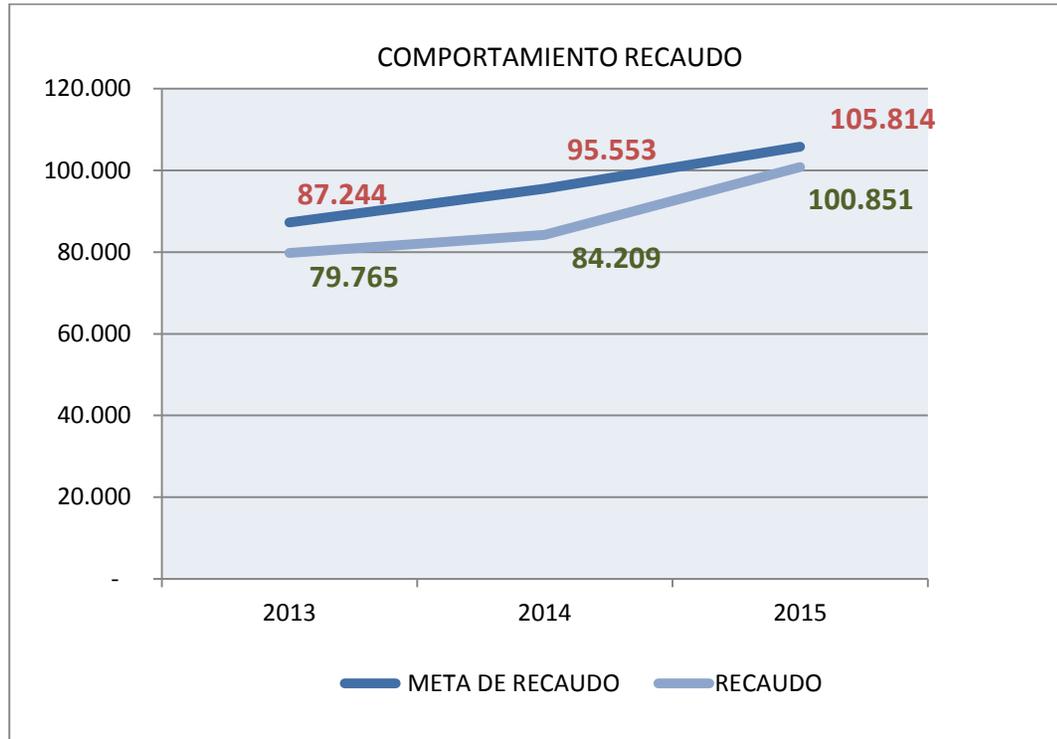
	2013			2014			2015		
	RECONOC	RECAUDOS	%CUMP	RECONOC	RECUADOS	%CUMP	RECONOC	RECUADOS	%CUMP
INGRESOS DE EXPLOTACION	99.707	79.765	80%	109.203	84.209	77%	120.930	100.851	83%
POLITICA DE RECAUDO		87.244	87,5%		95.553	87,5%		105.814	87,5%
META DE RECAUDO		(7.479)			(11.344)			(4.963)	

Fuente: EJECUCIONES PRESUPUESTALES DE ELC AÑOS 2013 – 2015

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

El gráfico No. 5 muestra la evolución del recaudo.

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



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

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

CONCEPTO	2013	PART	2014	PART	2015	PART
TOTAL GASTOS E INVERSION + DISPONIBILIDAD FINAL	127.583	100%	116.422	100%	161.981	100%
TOTAL GASTOS E INVERSION	127.583	100%	116.422	100%	161.981	100%



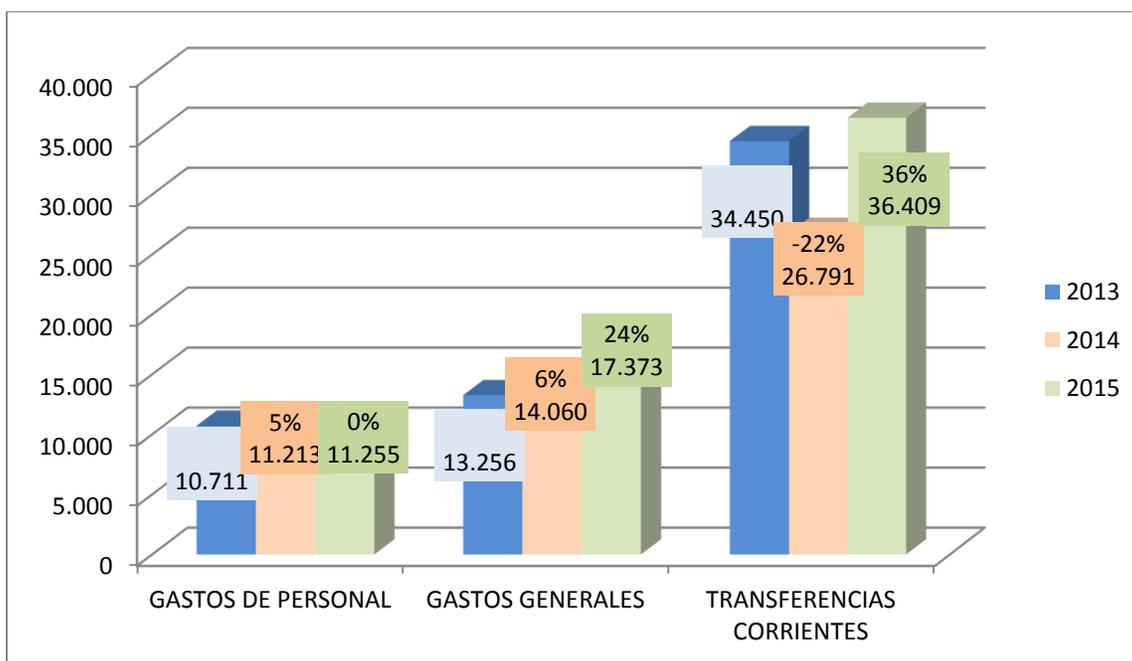
EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



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

Fuentes: EJECUCIONES PRESUPUESTALES 2013 – 2015 ELC

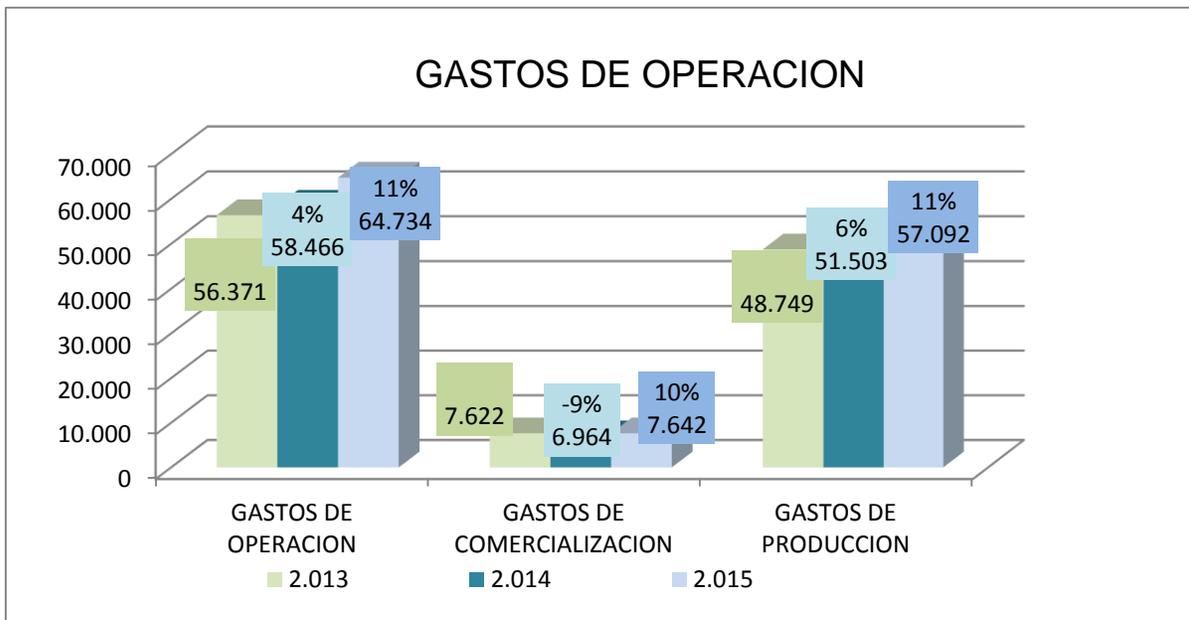
Gráfico No. 6.- Comportamiento de gastos de funcionamiento (millones \$)



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracondinamarca.com  
 CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
 LINEA DE ATENCION AL CLIENTE: 018000117090  
 Código postal: 111321  
 BOGOTA, D.C. COLOMBIA

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

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



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

## 6.4 METODOLOGÍA DE PROYECCIÓN

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

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

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

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

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

Igualmente, se realizó un análisis del comportamiento histórico del portafolio de productos y de acuerdo al mismo, se aplicaron los crecimientos entre el año 2016 y 2019, conforme al análisis precedente más 3 puntos porcentuales de esfuerzo en la

gestión administrativa y comercial, para establecer en promedio el 7% la meta indicativa de crecimiento de ingresos.

## BASE DE ESTIMACIÓN DE INGRESOS

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

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

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

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

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

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

## BASE DE ESTIMACIÓN DE GASTOS

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

### 6.5. PROYECCIONES

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

	2016	2017	2018	2019	TOTAL
IPOCONSUMO	173.028	185.145	198.545	211.659	768.376

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

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

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

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

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



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



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

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

Cálculos: Subgerencia Financiera

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

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

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

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

Cálculos: Subgerencia Financiera



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
licorera@licoreracondinamarca.com  
CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
Código postal: 111321  
BOGOTA, D.C. COLOMBIA

## 6.6. FUENTES DE FINANCIACIÓN

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

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

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

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

## 7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

A partir de la descripción que se hizo de la estructura del Plan Estratégico 2016-2019, por su importancia se reitera que ésta se complementa con la fase de seguimiento y evaluación, la cual proyecta la implementación de una serie de

enfoques, metodologías, instancias tanto internas como externas de la empresa y uso de tecnologías que conllevarán al registro sistemático de la gestión por cada una de las áreas, a la consolidación ordenada de la información, estadísticas y reportes por los responsables correspondientes. Se proyecta que la consolidación se efectúe en la Oficina de Planeación y Sistemas y que entre esta área, la Oficina de Control Interno y el nivel directivo de la ELC, se realicen los análisis profundos que posibiliten la toma de decisiones con calidad y oportunidad para reforzar aquellos temas que reclamen por su apoyo y en últimas, para cumplir con los reportes que debe entregar la empresa a los órganos de control, a su Junta Directiva, al Departamento, a los clientes y a la comunidad en general.

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

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

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

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

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

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

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

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

## ANEXOS:

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

## BIBLIOGRAFIA

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

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

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

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



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



ANEXO No.1

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

EJE ESTRATEGICO	PROGRAMA	PRESUPUESTO 2016	PRESUPUESTO 2017	PRESUPUESTO 2018	PRESUPUESTO 2019	TOTAL CUATRIENIO
EJE ESTRATÉGICO No. 1 – AUMENTAR EL MERCADO DE CUNDINAMARCA						
Objetivo: Lograr que los productos Nectar y Santafe tengan una participación mayoritaria en los mercados de bebidas alcohólicas en todos los municipios de Cundinamarca	1.1 Cundinamarca cree en sus productos Nectar y Santafe. (Incremento en ventas en un 5%)	4.149	4.988	5.380	5.700	20.217
	1.2 Nectar y Santafe líderes en consumo en la capital colombiana (Incrementando las ventas en un 9%)	2.092	2.609	2.869	3.074	10.644
	1.2.11. Venta de Alcohol en Cundinamarca	60	1.120	130	130	1.440



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracondinamarca.com  
**CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903**  
**LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090**  
 Código postal: 111321  
**BOGOTA, D.C. COLOMBIA**



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



EJE ESTRATEGICO	PROGRAMA	PRESUPUESTO 2016	PRESUPUESTO 2017	PRESUPUESTO 2018	PRESUPUESTO 2019	TOTAL CUATRIENIO
	1.3.- Sub total Programa de produccion: Ejecutar y controlar el programa de produccion de aguardientes para el departamento de Cundinamarca	58.204	54.912	60.498	66.570	240.183
	TOTAL EJE No.1	64.505	63.629	68.877	75.474	272.485
		-	-	-	-	-
EJE ESTRATÉGICO No. 2- ABRIR MERCADO EN FRONTERAS A NIVEL NACIONAL Objetivo: Llevar los productos Nectar y Santafe, patrimonio cundinamarqués , a las fronteras colombianas vendiendo 1.100.000 unidades	2.1 Apertura de nuevos distribuidores nacionales y/o suscripción de convenios con nuevos departamentos	751	332	385	200	1.668



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracondinamarca.com  
 CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
 LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
 Código postal: 111321  
 BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



EJE ESTRATEGICO	PROGRAMA	PRESUPUESTO 2016	PRESUPUESTO 2017	PRESUPUESTO 2018	PRESUPUESTO 2019	TOTAL CUATRIENIO
	2.2 Fortalecimiento, apoyo y seguimiento a los distribuidores de otros departamentos.	1.700	2.180	2.398	2.638	8.916
	2.3. Programa producción Fronteras	3.869	4.346	4.871	5.460	18.546
	<b>TOTAL EJE No.2</b>	<b>6.321</b>	<b>6.858</b>	<b>7.654</b>	<b>8.298</b>	<b>29.130</b>
EJE ESTRATEGICO No. 3 - Introducir los productos NECTAR y SANTAFE en el canal internacional	3.1 La ELC exporta productos Nectar y Santafe	550	923	989	1.062	3.524
	3.2. Programa de Producción	1.156	1.469	1.692	1.815	6.133
	<b>TOTAL EJE No. 3</b>	<b>1.706</b>	<b>2.392</b>	<b>2.681</b>	<b>2.877</b>	<b>9.656</b>
		-	-	-	-	-
EJE ESTRATEGICO No. 4 REINGENIERIA E INNOVACION	4.1 Estudio de mercado Nacional	450	300	315	331	1.396
	4.2 Modernización de las Marcas	280	196	201	206	883
	4.3 Estrategia Digital Modernización de las marcas	160	310	341	373	1.184



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracondinamarca.com  
**CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903**  
**LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090**  
 Código postal: 111321  
**BOGOTA, D.C. COLOMBIA**



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



EJE ESTRATEGICO	PROGRAMA	PRESUPUESTO 2016	PRESUPUESTO 2017	PRESUPUESTO 2018	PRESUPUESTO 2019	TOTAL CUATRIENIO
	4.4 Comunicación eficiente con nuestros clientes.	12	13	13	14	52
	4.6. Certificación en calidad, por un consumo confiable y agradable	76	30	30	30	166
	4.7. Actualización del sistema de información, para garantizar la transparencia y seguridad de la información	617	380	320	300	1.617
	4.8.- Gestión de traslado de los bienes valorables	200	-	-	-	200
	4.9.- Modernización planta y equipo	20.519	11.084	15.000	250	46.853
	<b>TOTAL EJE No. 4.</b>	<b>22.313</b>	<b>12.313</b>	<b>16.220</b>	<b>1.504</b>	<b>52.350</b>
		-	-	-	-	-



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
licorera@licoreracondinamarca.com  
**CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903**  
**LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090**  
Código postal: 111321  
**BOGOTA, D.C. COLOMBIA**



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



EJE ESTRATEGICO	PROGRAMA	PRESUPUESTO 2016	PRESUPUESTO 2017	PRESUPUESTO 2018	PRESUPUESTO 2019	TOTAL CUATRIENIO
EJE ESTRATÉGICO No. 5- RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL  Objetivo: Aportar recursos al sector social, aprendizajes y oportunidades de crecimiento a la población cundinamarquesa, porque unidos podemos más.	5.1 Dar visibilidad a la contribución de la ELC a la salud y la educación del Departamento	25	26	28	29	108
	5.2 Campaña institucional consumo responsable.	50	53	55	58	216
	5.3 Apoyo al Deporte	800	960	1.152	1.227	4.139
	TOTAL EJE No. 5	875	1.039	1.235	1.314	4.462



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
licorera@licoreracondinamarca.com  
CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
Código postal: 111321  
BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



EJE ESTRATEGICO	PROGRAMA	PRESUPUESTO 2016	PRESUPUESTO 2017	PRESUPUESTO 2018	PRESUPUESTO 2019	TOTAL CUATRIENIO
EJE ESTRATÉGICO No. 6- PROMOCIÓN DEL CAPITAL HUMANO						
Objetivo: Incentivar y patrocinar la formación de conocimiento, experiencias y bienestar alrededor de la producción y comercialización de bebidas alcohólicas, alcohol y sus derivados, el monopolio rentístico y los beneficios para la sociedad.	6.1. Gestión de cultura organizacional	-	40	43	46	129
	6.2. Fortalecimiento del Talento Humano	566	549	549	538	2.201
	6.3. Colaboradores felices, seguros y saludables.	593	1.025	605	594	2.817
	6.4. Reducción del ausentismo laboral	-	30	30	30	90
	6.5. Programa nómina y prestaciones sociales	13.272	14.466	18.806	22.379	68.923
	6.6. Transferencias	19.481	22.224	23.557	24.971	90.233



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
licorera@licoreracondinamarca.com  
CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
Código postal: 111321  
BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



EJE ESTRATEGICO	PROGRAMA	PRESUPUESTO 2016	PRESUPUESTO 2017	PRESUPUESTO 2018	PRESUPUESTO 2019	TOTAL CUATRIENIO
	6.7. Alimentación y refrigerio	1.130	1.096	1.096	1.074	4.396
	6.8. Subsidio Educación, Auxilio de defunción, Auxilio de maternidad	1.151	1.116	1.116	1.094	4.477
	6.9. Vestuario y dotación	154	149	149	146	599
	6.10. Mantenimiento de equipos de oficina, afiliaciones, suscripciones, impresos y arrendamiento de activos y pasivos exigibles	213	207	207	203	830
	6.11. Viaticos, gastos de viaje	140	136	136	136	548
	6.12. Contratación de personal temporal, para apoyo al incremento de la producción y las ventas	691	753	806	862	3.111
	<b>TOTAL EJE No. 6</b>	<b>37.390</b>	<b>41.791</b>	<b>47.100</b>	<b>52.072</b>	<b>178.354</b>
		-	-	-	-	-



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
licorera@licoreracondinamarca.com  
**CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903**  
**LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090**  
Código postal: 111321  
**BOGOTA, D.C. COLOMBIA**



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



EJE ESTRATEGICO	PROGRAMA	PRESUPUESTO 2016	PRESUPUESTO 2017	PRESUPUESTO 2018	PRESUPUESTO 2019	TOTAL CUATRIENIO
EJE ESTRATÉGICO No. 7- APOYO A LA MISIÓN INSTITUCIONAL						
Objetivo: Dar soporte en personal, recursos financieros, administrativos, logístico, jurídico, informático y de control a las áreas misionales de la ELC, conforme a la normatividad vigente	7.1. OF DE PLANEACIÓN: Planeación para lograr resultados óptimos	1.938	1.403	1.543	1.697	6.580
		-	-	-	-	-
	7.2. TALENTO HUMANO	-	-	-	-	-
	Unidos mejorando el Sistema de información ERP-SAP de la ELC.	-	60	30	30	120
	Contribuyendo juntos hacia el fomento de la modernización y generación de recursos para la Salud y Educación del Departamento	-	15	15	15	45



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracondinamarca.com  
 CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
 LINEA DE ATENCION AL CLIENTE: 018000117090  
 Código postal: 111321  
 BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



EJE ESTRATEGICO	PROGRAMA	PRESUPUESTO 2016	PRESUPUESTO 2017	PRESUPUESTO 2018	PRESUPUESTO 2019	TOTAL CUATRIENIO
	7.3. SUBGERENCIA TECNICA	-	-	-	-	-
	Diseñar y ejecutar el plan de mantenimiento industrial	700	756	816	882	3.154
	7.4. SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA	-	-	-	-	-
	7.4.1. PROGRAMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL ELC	359	391	415	440	1.605
	7.4.2. GESTIÓN DE LA LOGÍSTICA INTEGRAL DE BIENES inmuebles Y SERVICIOS ELC	7.591	7.363	7.805	8.274	31.033
	7.4.3. GESTIÓN DE ALMACEN GENERAL	32	42	45	47	165
	7.4.4. GESTIÓN SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS FISICOS DE LA EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA.	291	317	336	357	1.301



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
licorera@licoreracondinamarca.com  
CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
Código postal: 111321  
BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



EJE ESTRATEGICO	PROGRAMA	PRESUPUESTO 2016	PRESUPUESTO 2017	PRESUPUESTO 2018	PRESUPUESTO 2019	TOTAL CUATRIENIO
	7.4.5. GESTION DE ADQUISICIONES Y COMPRAS DE LA EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA.	11.686	12.154	12.883	13.656	50.379
		-	-	-	-	-
	7.5. OF JURIDICA 7.5.1. Asesoría, representación y defensa jurídica de la ELC	680	734	793	857	3.064
	7.5.2. Registro y seguimiento marcas, patentes y licencias	170	184	198	214	766
	7.5.3. Asesorías jurídicas	80	86	93	101	360
	7.5.4. Defensa de marcas	23	96	103	110	333
	7.5.5. Garantía del cumplimiento de contingencias judiciales	1.000	1.050	1.103	1.158	4.310
		-	-	-	-	-



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
licorera@licoreracondinamarca.com  
CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903  
LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090  
Código postal: 111321  
BOGOTA, D.C. COLOMBIA



EMPRESA DE LICORES DE CUNDINAMARCA  
NIT 899.999.0848



EJE ESTRATEGICO	PROGRAMA	PRESUPUESTO 2016	PRESUPUESTO 2017	PRESUPUESTO 2018	PRESUPUESTO 2019	TOTAL CUATRIENIO
	7.6. OF GESTIÓN CONTRACTUAL Gestión para la contratación y adquisición de bienes y servicios	50	213	211	226	699
		-	-	-	-	-
	7.7. LAS FINANZAS FUENTE DE RECURSOS PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DEL PLAN ESTRETEGICO 2016-2019 DE LA ELC	23.283	22.600	18.962	32.553	97.398
	7.8.- OFICINA DE CONTROL INTERNO.	123	68	68	68	327
	7.9. OFICINA DE CONTROL INTERNO DISCIPLINARIO	10	258	90	92	450
		-	-	-	-	-
	TOTAL EJE ESTRATEGICO No.7	48.016	47.791	45.510	60.776	202.093
GRAN TOTAL EJES ESTRATEGICOS \$		181.126	175.813	189.276	202.314	748.529



CARRERA 36 No. 10-95  
[www.licoreracondinamarca.com.co](http://www.licoreracondinamarca.com.co)  
 licorera@licoreracondinamarca.com  
**CONMUTADOR 2377777 FAX 3648903**  
**LINEA DE ATENCION AL CLIENTE:018000117090**  
 Código postal: 111321  
**BOGOTA, D.C. COLOMBIA**