



RESOLUCIÓN NÚMERO. 060329
()

"Por medio de la cual se ajusta el Plan Estratégico periodo 2019 – 2022 de la Industria Licorera del Cauca y se dictan otras disposiciones.

LA GERENTE DE LA INDUSTRIA LICORERA DEL CAUCA, en ejercicio de sus atribuciones legales y en especial las que le confiere el decreto No. 967 del 30 de diciembre de 1986, y

CONSIDERANDO

Que la Industria Licorera del Cauca, es una Empresa Industrial y Comercial del Estado del orden departamental, creada por la Ordenanza No. 026 de 1972, con personería Jurídica, autonomía administrativa y financiera.

Que la Misión de la Industria Licorera del Cauca es la de: Producir y Comercializar licores de calidad para satisfacer a nuestros clientes y consumidores generando recursos dirigidos a la salud, educación, cultura y recreación que contribuyan al desarrollo y bienestar de la comunidad con el apoyo y compromiso de su equipo humano.

Que de acuerdo con el Decreto 967 de 30 de diciembre de 1986, la Industria Licorera del Cauca puede administrar sus asuntos en los términos y condiciones establecidos en las leyes y sus estatutos internos.

Que el Plan Estratégico 2019 – 2022, es un documento formal en el que se plasma por parte de los responsables de la Industria Licorera del Cauca (Gerente, Directivos, Jefes de Sección y Profesionales universitarios) cual será la estrategia de la misma durante los próximos 4 años.

Que la Planificación Estratégica, es importante porque traza el plan operativo que permite el orden y el correcto direccionamiento de la empresa hacia los objetivos misionales.

Que el Plan Estratégico 2019 – 2022 de la Industria Licorera del Cauca, es cuantitativo: establece las cifras que debe alcanzar la compañía. Manifiesto: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y temporal: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

Que el Plan Estratégico 2019 – 2022 de la Industria Licorera del Cauca, define los objetivos de producción, comercialización y administrativos que se requieren lograr en los 4 años y se decide en cuanto a las estrategias y acciones que se llevarán a cabo a fin de alcanzarlos.

Que mediante la adopción del Plan Estratégico 2019 - 2022, ayudará a que los líderes de proceso de la organización plasmen la dirección que se le dará a la empresa y cuando este plan ya sea socializado a todo nivel se generarán las sinergias para la obtención de los objetivos. Además, este plan le permitirá a todos los involucrados saber hacia dónde se quiere ir y para qué así, se comprometa con este único propósito.

David

2



Que el Plan Estratégico 2019 - 2022: **060329**

- Proporciona un enfoque y da la dirección mediante la identificación de las mejores oportunidades para la aplicación de estrategias en la Industria Licorera del Cauca, así como las amenazas que se deberán evitar.
- Identifica las herramientas que la empresa puede utilizar con eficacia y eficiencia para enfrentar la competencia y ampliar su participación en el mercado.
- Diferencia a la empresa de la competencia mediante la identificación de la ventaja distintiva y los elementos de apoyo que harán eficiente en las inversiones y acciones

Que los procedimientos internos que son complemento de los estatutos de empresa, le asignan a sus Directivas la función de: "Efectuar las revisiones jurídicas y ajustes respectivos si dentro de su ejecución el Plan Estratégico 2019 – 2022 lo requiere.

Que la Industria Licorera del Cauca considera la necesidad de realizar un ajuste al Plan Estratégico 2019 – 2022, en el Eje Estratégico: Modernización de la empresa (Planta física), el Objetivo dos del Eje: "Modernizar la Planta de Producción", se mantiene. Y en el ítem de Actividades y/o estrategias, se crea la necesidad de introducir una nueva línea denominada: "Factibilidad del proyecto de traslado de la planta productora de licores de la industria licorera del cauca en el parque industrial de Popayán". Pasando de dos (2) a tres (3) líneas estratégicas, con el lleno de los requisitos en los ítems: Situación inicial, Resultados esperados, Realización (Días), Indicadores, Metas, Presupuesto, Responsable y Observaciones, según aparece en la tabla No.1 que se relaciona a continuación.

Eje Estratégico: Tabla No. 1. Modernización de la empresa (Planta física)

Objetivo	Actividades y/o estrategias	Situación Inicial	Resultados esperados	Realización (Días)	Indicadores	Meta	Presupuesto	Responsable	Observaciones
Modernizar la planta de producción	Identificar fuentes de cofinanciación a nivel nacional para la adquisición de las líneas de envasado.	Se cuenta con una sola línea de envasado que no es flexible y no permite responder a las exigencias del mercado actual. La Industria Licorera del Cauca cuenta con parte de los recursos para la adquisición de nuevas líneas.	Adquisición de línea de envasado de licores y agua que se adapten a las necesidades de sus clientes y partes interesadas	360				División Administrativa y Producción	
	Estructurar un Plan Financiero y un proyecto de inversión para la modernización de la infraestructura tecnológica de la empresa	Se tiene definidos los requisitos técnicos de la maquinaria	Estructurar las diferentes fuentes de financiación	60	Líneas de envasado nueva	100%	14.230.000.000	Financiero	Apoyo de todas las Divisiones
	Elaborar el proyecto de Factibilidad y los estudios y diseños para la construcción de la nueva infraestructura de la planta productora de licores de la Industria Licorera del Cauca en el parque Industrial de Popayán.	Carecía de un proyecto con viabilidad técnica para realizar el traslado de la planta productora de licores de la Industria Licorera del Cauca al parque industrial de Popayán.	Factibilidad y estudios y diseños para la construcción de la nueva infraestructura de la planta productora de licores de la Industria Licorera del Cauca en el parque Industrial de Popayán.	240	Factibilidad de proyecto y licencias	100%	2.867.745.228	División Administrativa	División Jurídica, Comercial, Planeación, Producción, Control Interno y Financiera.

Handwritten initials

Handwritten signature



42 Motivos
para avanzar

INDUSTRIA
LICORERA DEL CAUCA

NIT: 891500719-5

Por lo anteriormente expuesto,

0 No 0329

RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. – Ajustar el Plan Estratégico 2019 – 2022, en lo concerniente al Eje Estratégico: Modernización de la empresa (Planta física). El Objetivo dos del Eje: “Modernizar la Planta de Producción”, se mantiene. Y en el ítem de Actividades y/o estrategias, se crea la necesidad de introducir una nueva línea denominada: “Factibilidad del proyecto de traslado de la planta productora de licores de la industria licorera del cauca en el parque industrial de Popayán”. Con el cual se crea una nueva línea. Pasando de dos (2) a tres (3) con el lleno de los requisitos en los ítems: Situación inicial, Resultados esperados, Realización (Días), Indicadores, Metas, Presupuesto, Responsable y Observaciones, como se evidencia en la tabla No.1 del considerando.

ARTÍCULO SEGUNDO. – Concordar las Actividades y/o estrategias del Plan Estratégico 2019 – 2022 con al Plan de Acción vigencia 2021 – 2022 para que las acciones descritas puedan ser ejecutables, verificables, medibles o cuantificables según los lineamientos y preceptos jurídicos en los que se enmarca la Industria Licorera del Cauca.

ARTÍCULO TERCERO. - Contar con la participación de la División Jurídica, Comercial, Planeación, Producción, Control Interno y Financiera, cada una de las actividades, procesos y procedimientos que se requieran para el logro de los objetivos propuestos en el Plan estratégico 2019 – 2022 y de cada una de sus modificaciones.

ARTÍCULO CUARTO. - Ordenar a la División de Planeación y Control interno, realizar cada uno de los seguimientos y controles a que tenga lugar para cumplimiento de lo aquí expresado.

ARTICULO QUINTO- Remitir copia de la presente Resolución a la División Jurídica, Comercial, Planeación, Producción, Control Interno y Financiera para lo pertinente.

ARTICULO SEXTO: Publicar la presente Resolución en la página web de la Industria Licorera del Cauca.

ARTICULO SEPTIMO: Contra la presente Resolución no procede recurso alguno, de conformidad con el artículo 75 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo

ARTÍCULO OCTAVO: La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

PUBLIQUESE Y CÚMPLASE.

Dada en Popayán,

11

ABR 2022

JULIETA ORTIZ GUERRERO

Gerente

Proyecto: Wilson zapata
Reviso/ Constanza Isabel Fernández Tulande
Aprobó/ Julieta Ortiz Guerrero

Julieta

INTRODUCCIÓN

Rs No 1498

El plan Estratégico 2019-2022 es un documento formal en el que se plasma por parte de los responsables de la Industria Licorera del Cauca (Gerente, Directivos, Jefes de Sección y Profesionales universitarios) cual será la estrategia de la factoría durante los próximos 4 años.

La planificación estratégica es importante porque traza el plan operativo que permite el orden y el correcto direccionamiento de la empresa hacia los objetivos misionales de la Industria Licorera del Cauca.

Se realizará teniendo en cuenta que sea **cuantitativo**: establece las cifras que debe alcanzar la compañía, **manifiesto**: describe el modo de conseguirlas, perfilando la estrategia a seguir, y **temporal**: indica los plazos de los que dispone la compañía para alcanzar esas cifras.

El Plan Estratégico de la Industria Licorera del Cauca define los objetivos de producción, comercialización y administrativos que se requieren lograr en los próximos 4 años y se decide en cuanto a las estrategias y acciones que se llevarán a cabo a fin de alcanzarlos.

El Plan estratégico de la Industria Licorera del Cauca ayudará a que los líderes de proceso de la organización plasmen la dirección que se le dará a la empresa y cuando este plan ya sea socializado a todo nivel se generarán las sinergias para la obtención de los objetivos. Este plan le permitirá a todos los involucrados saber hacia dónde se quiere ir en el próximo cuatrienio.

1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Rs No 1498

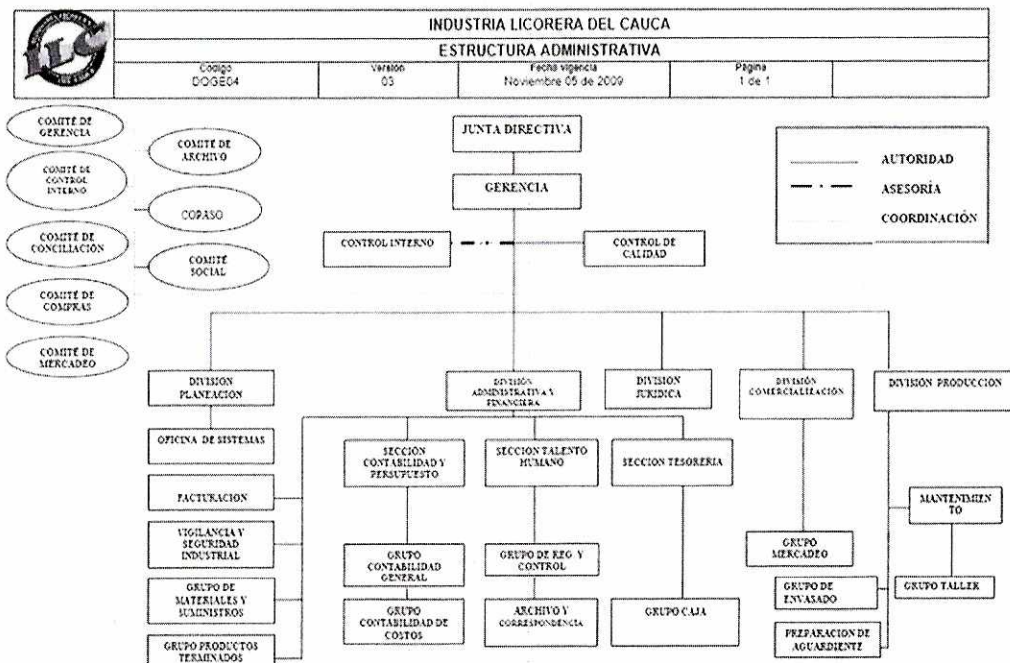
1.1 DESCRIPCIÓN

La Industria Licorera del Cauca es una Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE), se rige por el derecho privado con más de 80 años en el sector de las bebidas y alimentos, más exactamente dedicada a la producción y comercialización de bebidas alcohólicas.

Su función principal es generar recursos para la salud y educación mediante los impuestos recaudados y utilidades generadas por la actividad.

1.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Actualmente su estructura orgánica está dada así: Junta Directiva, presidida por el señor Gobernador del Departamento del Cauca, el Secretario de Hacienda de la Gobernación del Cauca, el jefe de la Oficina de Planeación de la Gobernación del Cauca, la Gerencia, Divisiones, Secciones y Grupos, así:



Se modificó el documento a raíz de la creación de la División Planeación, supresión de Secretaría General, Bienestar Social y cambio de denominación de otro

1.3 RESEÑA HISTÓRICA

Rs No 1498

En el año 1910, cuando se constituye jurídicamente el Departamento del Cauca, también se reconocen las primeras fábricas de licores que existieron en los municipios de Popayán, Bolívar, Cajibío, Tierradentro y Caloto.

En la hacienda Japio ubicada en la vía que conduce de Santander de Quilichao, al municipio de Caloto, ya elaboraban desde 1858 el aguardiente, a través de alambiques y trapiches. Luego en 1915, emprendieron mejoras en el campo industrial, tres columnas de destilación con diseño francés convirtió la antigua "Aguardientera" en la fábrica de aguardiente que abasteció el departamento del Cauca.

En Guapi existió una fábrica de licores en 1917 y trabajó hasta 1932. Otra de las fábricas funcionó en el edificio que habitaban las hermanas franciscanas hoy Biblioteca central de la Universidad del Cauca.

En 1965 con el fin de unificar la producción se trasladaron los equipos y enseres de Japio a Popayán, cabe anotar que desde 1951 hasta 1975 se contó con la dirección y asesoría de la casa LEPAGE URBAN & CIA DE PARIS. Por Ordenanza 26 del 28 de diciembre de 1972 La Industria Licorera Del Cauca es constituida como una empresa descentralizada y vinculada a la secretaría de Hacienda del Departamento, en calidad de Entidad Industrial y Comercial, con autonomía administrativa y patrimonio independiente.

Actualmente su estructura orgánica está dada así: Junta Directiva presidida por el Señor Gobernador, Secretario de Hacienda, Jefe de Planeación Departamental, Gerencia, Divisiones, Secciones y Grupos.

Somos la más importante Empresa del Departamento del Cauca y con los recursos económicos que aportamos colaboramos para que la educación, la salud y el deporte tengan los medios suficientes para realizar su gestión.

Preservamos el medio ambiente y luchamos por una calidad total en nuestros productos Aguardiente Caucano Tradicional y Sin azúcar, en las presentaciones: Media botella (375cc.), Botella (750cc.), Garrafa (1500cc.), PET (375CC.), Además: Ginebra Vickers Gin (750cc.), Cremas y escarchados, de gran respaldo por parte de los consumidores. Todos estos productos forman parte de la noble tradición caucana. Nuestros empleados y trabajadores laboran en un clima de respeto, bienestar y estabilidad, en permanente

capacitación y actualización de conocimientos logrando un equipo de trabajo competitivo y preparado para afrontar nuevos retos del mercado.

1.4 MISIÓN:

Producir y comercializar licores de calidad para satisfacer a los clientes y consumidores generando recursos dirigidos a la salud, educación, cultura y recreación que contribuyan al desarrollo y bienestar de la comunidad con el apoyo y compromiso de su equipo humano.

1.5 VISIÓN:

Consolidarse para el año 2022 como una de las Industrias licoreras más importantes e innovadoras del país, acorde con las necesidades del mercado, respetando el medio ambiente y aportando a la generación de empleo en la región.

1.6 VALORES:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Transparencia
- Respeto
- Trabajo en Equipo
- Disciplina

1.7 PÚBLICO OBJETIVO:

1.7.1 Público Objetivo:

Personas mayores de 18 años, las cuales viven en el departamento del Cauca y que tienen preferencias en deleitar licor en todo tipo de celebraciones familiares y sociales. La calidad, sabor y precio son los atributos que más valoran de la marca. Además, se

sienten orgullosos de comprar productos originarios de su región caucana, y están dispuestos a protegerlos de marcas foráneas que intenten ingresar a la región.

1.8 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Aguardiente Caucano Tradicional y Sin Azúcar

Licor obtenido de la mezcla de alcohol etílico extra neutro, con esencias naturales de anís y agua potable tratada, proporcionando un aroma y gusto particular ardiente.

Ron Gorgona

Es un licor obtenido por destilación especial de caña de azúcar, sometido a un proceso de maduración mínimo de tres años en barricas de madera de roble francés, para obtener su gusto y aroma característicos; concentración de 35°.

Crema Escarchada

Licor obtenido de la mezcla de alcohol etílico extra neutro con aceite esencial de menta, naranja o anís, agua, edulcorada y coloreada; soporte vegetal con cristales de azúcar que le dan una apariencia arborescente.

Ginebra Vickers

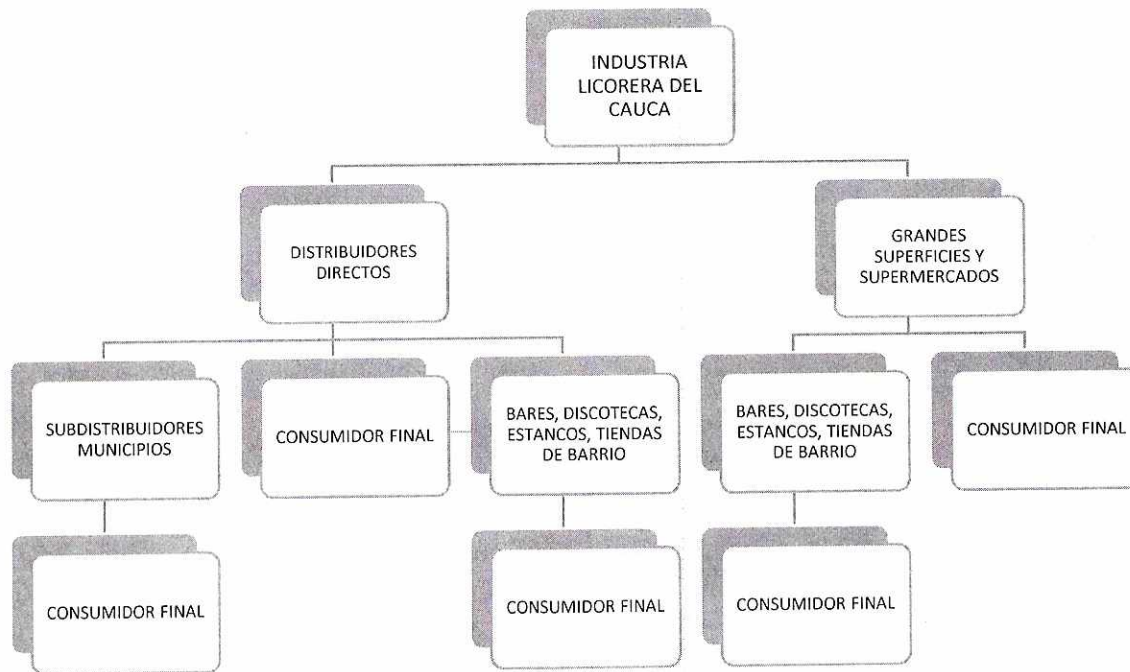
Licor obtenido por la aromatización de alcohol extra neutro con aceite esencial de bayas de enebro y agua potable tratada sin adición de sacarosa.



Ilustración 1 - Catálogo de Productos ILC

1.9 MODELO DE DISTRIBUCIÓN:

La Industria Licorera del Cauca tiene diferentes variables para su distribución y venta de sus productos en el departamento del Cauca, las ventas se realizan de estricto contado en escalas de precios por volumen de ventas y acuerdos mercantiles.

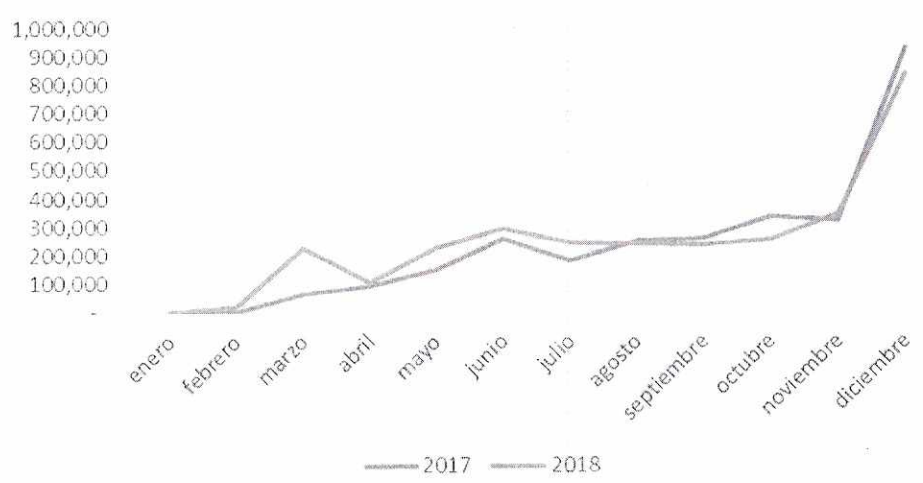


1.10 ANALISIS DE VENTAS:

MES \ AÑO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
enero	12,900	41,704	13,104	6,864	-	-
febrero	27,531	21,717	300	38,658	-	15,616
marzo	153,600	216,863	233,613	124,727	62,026	226,333
abril	250,704	259,800	176,508	164,248	91,108	104,173
mayo	244,341	327,380	265,662	339,362	146,351	223,373
junio	531,849	479,170	535,836	373,624	255,002	293,722
julio	208,152	275,675	301,566	184,562	181,002	241,770
agosto	198,666	229,527	196,914	241,628	245,853	240,123
septiembre	288,513	274,439	333,660	281,420	258,028	233,921
octubre	377,682	254,000	230,820	261,502	334,401	253,723
noviembre	267,591	404,240	441,348	403,285	320,150	343,364
diciembre	1,046,475	1,215,980	1,286,965	1,379,492	927,185	839,886
TOTAL AÑO	3,610,017	4,002,509	4,018,311	3,801,388	2,821,106	3,016,004

- En los últimos años se puede observar que las ventas de los productos de la ILC oscilaron entre los 3.600.000 botellas y 4.000.000, exceptuando el año 2017 que presentó una caída del 26 %, debido a diferentes factores, como pasar de la venta a crédito a ser de estricto contado, el código de Policía, la ley de licores, entre otros factores.

ventas 2017 -2018



- Del anterior cuadro y su respectiva grafica se puede deducir que para el año 2018, hubo una disminución en el último trimestre, no obstante el indicador de ventas llegó al 94% de la meta esperada para el año.

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Análisis DOFA:

<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 No hay estudio de mercado anual 2 poco Mercadeo digital 3 limitado Portafolio de Productos 4 Falencias en las competencias actitudinales y aptitudinales de los colaboradores de Mercadeo y Producción 5 falta de innovación, creatividad, Planeación 6 No hay Plan de Medios estructurado 7 obsolescencia en la tecnología 8 falta de infraestructura para la producción 9 antigüedad y deterioro de la planta física 10 imposibilidad para la ampliación de la empresa 11 falta de autocontrol e inadecuado manejo de la infraestructura publicitaria 12 la forma de vinculación del personal 13 inadecuado direccionamiento estratégico 	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 la calidad del producto 2 experiencia del personal 3 cero endeudamiento 4 buen manejo en las finanzas 5 ventas de contado 6 escalas de ventas 7 agremiaciones (Acil, Acopi, Andi) 8 Certificaciones (ISO, 9001, BPM, Sello de calidad) 9 cambio de mentalidad en el equipo directivo trabajo
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 adulteración y contrabando 2 Marco Jurídico y Políticas Públicas 3 Cambio de hábito de los consumidores 4 dependencia de los distribuidores 5 orden público y delincuencia común 6 monopolio de proveedores 7 cambio de moneda 8 cambio continuo de la Gerencia 9 cambio de Gobierno 10 Presión de los actores políticos el nuevo POT Municipal y la declaratoria de interés cultural de los edificios de la ILC 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Premios Internacionales 2 nuevos mercados 3 compra de nueva línea de envasado 4 reinversión de las utilidades para el fortalecimiento de la empresa 5 acceso a recursos de fondos de inversión 6 modernización institucional (actualizar estatutos, mayor autonomía)

2.2 Estrategias

2.2.1 Estrategias F.A (defensivas)

- Política General de la ILC para adelantar las campañas y estrategias en contra del licor adulterado y el Contrabando.
- Estudiar y modificar las escalas de ventas de los productos de la ILC a los distribuidores.
- Mantener una posición gremial frente a las amenazas de políticas públicas.
- impulsar el consumo de los productos de la ILC en los lugares permitidos (bares, discotecas, conciertos, Ferias).
- Llevar a cabo investigación y desarrollo de nuevos productos de la ILC.
- Conseguir con empresas alianza estratégicas que generen valor agregado a los productos de la ILC.
- cautivar nuevos consumidores a través de campañas publicitarias que atraigan nuevos nichos de mercado.
- ampliar el número de compradores de clientes directos de la ILC
- obtener descuento por pronto pago con los proveedores
- Buscar una reingeniería de la estructura de la empresa con periodo fijo para el Gerente.

2.2.2 Estrategias DO (ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN)

- Aprovechamiento de los Premios Internacionales.
- estructurar un Plan Financiero y un proyecto de inversión para la modernización de la infraestructura tecnológica de la empresa.

2.2.3 estrategias DA (ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA)

- modernizar la Planta de Producción (nueva línea de envasado)
- mantenimiento del edificio
- Tercerizar el manejo de la infraestructura publicitaria
- fortalecer con Recurso Humano idóneo para el apoyo a la División de Comercialización
- estructurar un Plan de Medios con todos los medios del Departamento y del orden nacional
- Realizar un estudio de mercado para cada vigencia
- contratar el personal a través de contrato de trabajo a término fijo o definido

2.2.4 estrategias FO (ESTRATEGIA OFENSIVA)

- identificación y consecución de nuevos mercados
- concertar el manual de funciones, requisitos y competencias trabajadores oficiales a término indefinido
- construir e implementar el manual de funciones para la planta de Empleados Públicos
- fortalecer las relaciones con los diferentes gremios, especialmente los del sector
- fortalecimiento institucional, integrar y articular todos los sistemas adoptados por la ILC

2.3 ANÁLISIS EXTERNO:

2.3.1 ANÁLISIS PESTAL:

- **Sector Político:** El departamento del Cauca tiene dentro de su estructura gubernamental, la Industria Licorera del Cauca y en ella está inmersas las siguientes secretarías del departamento en calidad de Junta Directiva, de la siguiente forma: Secretaría de Hacienda, Oficina Asesora de Planeación, Despacho del Señor Gobernador. Por consiguiente, la Industria Licorera del Cauca se ve afectada en su normal desenvolvimiento administrativo en épocas de cambio de periodos gubernamentales mediante los reemplazos de secretarios y de Gerente de la Industria Licorera del Cauca. Son periodos de transición que de alguna forma afectan la continuidad de los procesos en la Industria Licorera del Cauca y de alguna manera intervienen generando ciertos traumatismos en los procedimientos en el lapso de tiempo que deban conocer y entender el desarrollo de la entidad. Es necesario y prioritario mantener activo y vigente el Plan de Salvaguarda de los productos de la Industria Licorera del Cauca.
- **Sector Económico:** La industria licorera del Cauca genera un gran impacto socioeconómico de la región, como Empresa Industrial y Comercial del Estado de orden departamental en la transferencia de recursos, adelantando procesos de transformación industrial en el marco de la competitividad y desarrollo

sostenible comprometida con el fortalecimiento de derechos sociales generando recursos para la salud, educación y deporte, promoviendo la comercialización de sus productos y consumo responsable.

Sector Social y cultural: Como propuesta industrial, dinámica y económica generadora de empleo, contribuye con la reducción de la brecha social, permitiendo mantener niveles de empleo digno que contribuye con el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias de sus trabajadores, brindando bienestar y calidad de vida.

La ciudad de Popayán y el departamento del Cauca, carecen de empresas e industrias donde se genere empleo que cubra gran porcentaje de la población que habita el Cauca, por consiguiente la ciudad capital y el departamento del Cauca presentan altos índices de desempleo, más aun siendo catalogada como la capital receptora de víctimas del conflicto armado.

- **Sector Tecnológico:** La infraestructura tecnológica en la Industria Licorera del Cauca esta soportada en Hardware, con una intranet de 72 punto, los cuales se encuentran conectados 56 equipos de escritorio de última tecnología, un servidor HP ML350 y en Software con sistemas operativo Windows 7, 8 y 10, paquete de Office, Linux RedHat, base de datos Oracle, Aplicativo de Gestión Documental - Sevenet, ERP Apoteosys (contabilidad, gestión de ventas, inventarios, activos fijo, presupuesto público, compras y tesorería) y Aurora-Nomina esto dos últimos el propietario es Heinsohn; todos el software se encuentra debidamente legalizado cumplimiento con la Ley de Derechos de Autor. Con el fin de garantizar el normal funcionamiento de la infraestructura tecnológica se realiza contratación anual de mantenimiento y soporte tanto de Hardware como el Software, donde el proveedor debe garantizar su disponibilidad y apoyo en las necesidades requeridas por la empresa.

Los proyectos para este año es mejorar la seguridad informática de forma física, lógica, además concientizando al personal que labora en la Industria Licorera del

Cauca la importancia de tener un buen uso de los equipos informáticos, otro proyecto es un plan de contingencia para el servido que no permita mantener en funcionamiento los aplicativos, así poder cumplir con los requerimientos de las TICS

- **Sector Ambiental:** La Industria Licorera del Cauca contribuye con la sostenibilidad del medio ambiente a través de una política clara frente al impacto de la producción de licores desarrollando análisis de vertimientos de agua periódicamente, con el fin de mantener el orden de seguridad ambiental de forma óptima. Este análisis es certificado por la Universidad del Valle y luego es registrado ante la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Popayán S.A. para cumplir con el debido proceso.

El DANE mediante una encuesta de nivel ambiental ordena el debido estudio del procedimiento para la disposición final de residuos sólidos, líquidos y peligrosos. Lo anterior con el fin de brindar seguridad ambiental. La Industria Licorera del Cauca tiene a nivel de infraestructura el debido proceso interno para el cumplimiento ambiental.

- **Sector Legal:** La Industria Licorera del Cauca cuenta en la actualidad con todas las normas exigidas para el sector de licores a nivel nacional. La Industria Licorera del Cauca cuenta con las debidas certificaciones de INVIMA (Buenas prácticas de manufactura), requisito indispensable para el funcionamiento de las empresas productoras de licores.

La industria Licorera del Cauca hará parte de la directiva presidencial en la implementación del nuevo modelo integrado de planeación y gestión MIPGV2 y continuará comprometida con los diferentes sistemas desarrollados en la Industria, entre ellos el Sistema de Gestión de la Calidad bajo la ISO 9001:2015 y seguirá trabajando bajo el cumplimiento de la NTCGP:1000 2009 hasta la fecha la cual fue expedida su certificación"; también se cuenta con la certificación de calidad de todos sus productos.

2.3.2 ANÁLISIS CINCO FUERZAS:

- **Poder de negociación con clientes:** mientras la ley de licores permita el monopolio la empresa tiene una ventaja frente a sus competidores, dándole manejo al mercado a nivel departamental, pero se deben realizar estrategias inmediatas que mantengan la situación de ventas en el punto normal para contrarrestar posibles entradas de licores a nuestro departamento en un lapso de 4 años.
- **Amenaza de productos sustitutos:** La ley 1816 de 2016, el código de policía y la circulación de todo tipo de licores a nivel nacional hace que la Industria Licorera del Cauca deba prepararse fortaleciendo la investigación y desarrollo con el propósito de innovar, satisfacer al cliente, competir en el mercado en calidad y precio, para enfrentar nuevos retos y ser competitivos en el mercado.
- **Amenaza de nuevos competidores:** Las empresas privadas son las importadoras Diageo (bebidas alcohólicas Premium como Vodka Smirnoff, whisky Jonnie Walker, Ron Captain Morgan, Tequila Cuervo, Crema de licor Balleys, whisky canadiense Crown royal, whisky escocés J&B y la ginebra Gordons) y Pernod Ricard (bebidas alcohólicas francesas como los Pastis Pernord y Ricard, ambos licores de anís). Son empresas que pueden generar cambios en los gustos de bebidas alcohólicas y específicamente las descritas.
- **Rivalidad de empresas:** Las mismas licoreras que entraran al mercado de la libre competencia, especialmente la Fábrica de Licores de Antioquía, por ser una empresa que ha llegado a ser relevante en la introducción de sus productos que oferta al mercado.
- _La ley 1816 de 2016, es una amenaza latente en consideración a que la salvaguarda establecida en la misma, nos da un tiempo de 5 años de los cuales ya transcurrió un año para que las industrias licoreras nacionales se preparen tecnológica y comercialmente porque el primero de enero de 2023 se levantarán las fronteras.

Situación del Sector:

TIPO	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	Var%
Aguardiente	87,289,067	63,070,134	83,465,217	71,058,847	49,357,963	-30.5%
Aperitivos	363,311	74,381	2,944	2,968	-	
Otros	204,269	194,993	119,110	100,614	91,338	-9.2%
Ron	24,759,453	26,044,144	35,397,262	39,085,433	31,538,355	-19.3%
Total general	64,311,726	62,678,832	71,846,271	60,840,063	52,379,104	-14%

Análisis competitivo

Las ventas de licores a nivel nacional durante el año 2018 como se puede apreciar en el anterior cuadro, presenta una disminución del 14% en todos los licores, situación que preocupa al sector de licoreras del país por cuanto las leyes y hábitos de consumo han hecho que se presente esta fuerte caída, especialmente en el aguardiente, producto estrella e insignia de todas las Factorías licoreras del País, lo que conlleva a realizar un Plan Estratégico que formule y trace el camino claro para la apertura de fronteras y la entrada de nuevos competidores en el mercado, no obstante esta situación la ILC para el presente año muestra un panorama más alentador presentado un crecimiento del 7% respecto al año inmediatamente anterior.

3. PLAN DE ACCIÓN

80
93
91

OBSERVATIVO	Actividades y/o estrategias	Situación inicial	Resultado esperado	Realización (días)	Indicadores	Meta	Presupuesto	Responsable	Observaciones
Investigación y desarrollo de nuevos productos	Analizar la información a partir de encuestas obtenidas desde la División Comercial respecto a los requerimientos o necesidades del consumidor final.	No se tienen informes o análisis de mercado con respecto a las expectativas de nuevos productos de la empresa por parte de los consumidores	Perfiles de posibles nuevos productos	180	# de posibles nuevos perfiles	3	\$ 10,000,000	División Producción, Profesional Universitario de Control de Calidad y Comercialización	Apoyo de Planeación y la División Financiera.
	Identificar fuentes de cofinanciación a nivel nacional para la adquisición de las líneas de envasado.	Se cuenta con una sola línea de envasado que no es flexible y no permite responder a las exigencias del mercado actual. La industria licorera del Cauca cuenta con parte de los recursos financieros para la adquisición de nuevas líneas	Adquisición de línea de envasado de licores y agua que se adapten a las necesidades de sus clientes y partes interesadas.	360	líneas de envasado nuevas	100%	\$14,230,000,000	Producción y Administrativa.	Apoyo de todas las Divisiones
Modernizar la planta de producción	Estructurar un Plan Financiero y un proyecto de inversión para la modernización de la infraestructura tecnológica de la empresa	Se tienen definidos los requisitos técnicos de la maquinaria.	Estructuras las diferentes fuentes de financiación	60				Financiera	
Modernización de la infraestructura tecnológica de la empresa	Determinar las necesidades técnicas para el mejoramiento de la tecnología en las diferentes áreas de la empresa.	se encuentra en construcción	Estar a la par con los desarrollos y avances en materia de tecnología en cuanto a sistemas de información y seguridad informática.	1440	No de dependencias modernizadas / Total de dependencias de la empresa	100%	\$ 900,000,000	División Producción, Planeación, Administrativa y Profesional Universitario de Mantenimiento.	Apoyo de Comercialización, Financiera y Jurídica
Estructurar plan de mantenimiento de la planta física de la empresa	Adoptar el plan de mantenimiento y reparaciones localvas	Estructura física deteriorada y con espacios físicos subutilizados	planta física en las condiciones exigidas por los organismos de control y seguimiento a actividades industriales	1440	planta física en óptimas condiciones	100%	\$1,000,000,000	Producción, Administrativa, Financiera	Apoyo de la División Financiera, Planeación y Jurídica
	Propuesta de redistribución de la planta física		mejora en los tiempos y movimientos de materiales (MMPP y PT)	360	disminuir costos de producción				

OBJETIVO	Actividades y/o estrategias	Situación Actual	Resultado esperado	Realización (días)	Indicadores	Meta	Presupuesto	Responsable	Observaciones
<p>Política General de la ILC para adelantar las campañas y estrategias en contra del licor adulterado y el Contrabando.</p>	<p>retomar y publicar el pago de recompensas por la información que permita incautar licor adulterado</p>	<p>existe un rubro presupuestal inactivo</p>	<p>atacar el contrabando y la adulteración de los licores de la ILC que disminuyen las ventas y por ende los ingresos que van destinados a la salud, y la educación de los caucanos, así mismo minimizar el riesgo a la salud del consumidor final</p>	<p>1440</p>	<p>No de pagos realizados / No de hallazgos o denuncias</p>	<p>50%</p>	<p>\$30.000.000</p>	<p>comercialización Jurídica</p>	<p>apoyo de Producción y financiera</p>
	<p>realizar campañas educativas direccionadas al riesgo de consumir bebidas alcohólicas adulteradas y de contrabando</p>	<p>no hay campañas educativas</p>	<p>atacar el contrabando y la adulteración de los licores de la ILC que disminuyen las ventas y por ende los ingresos que van destinados a la salud, y la educación de los caucanos, así mismo minimizar el riesgo a la salud del consumidor final</p>	<p>1</p>	<p>campana educativa</p>	<p>1</p>	<p>\$12.000.000</p>	<p>comercialización Jurídica</p>	<p>apoyo de Producción y financiera</p>
<p>fortalecer y difundir públicamente la garantía de seguridad de los productos de la ILC ante el consumidor final</p>	<p>no hay campañas publicitarias institucionales estructuradas</p>	<p>Existen escalas de ventas definidas para la actual vigencia desde 50 cajas en adelante y ofertas Mercantiles</p>	<p>brindar oportunidades comerciales con el fin de incrementar las ventas en términos de generarle a la ILC un equilibrio económico</p>	<p>360</p>	<p>escala de precios</p>	<p>1</p>	<p>N/A</p>	<p>Gerencia comercialización financiera</p>	<p>apoyo de Jurídica y Planeación</p>
<p>Analisis de las escalas de ventas y ofertas mercantiles ejecutadas durante la vigencia de 2018 y comportamiento de ventas de los clientes por fuera de ofertas y promociones.</p>	<p>Elaborar convenios de exclusividad publicitaria con los establecimiento permitidos por la ley para el consumo de bebidas alcohólicas mediante acto administrativo</p>	<p>no existen convenios</p>	<p>posicionamiento y recordación de marca permanente entre los consumidores</p>	<p>1440</p>	<p>No de establecimientos con convenio/total establecimientos priorizados</p>	<p>80%</p>	<p>250.000.000</p>	<p>comercialización</p>	<p>apoyo de Planeación y de Jurídica</p>
<p>Impulsar el consumo de los productos de la ILC en los lugares permitidos por la ley (bares, discotecas, concertos, Ferras).</p>	<p>Determinar un cronograma semestral de visitas a los establecimientos en el Departamento, para seguimiento y control de la división Comercial.</p>	<p>no hay cronograma de visitas</p>	<p>una mejor organización y control de presencia de marca</p>	<p>360</p>	<p>elaboración del cronograma</p>	<p>100%</p>			

OBJETIVO	Actividades y/o estrategias	Situación Actual	Resultado esperado	Realización (días)	Indicadores	Meta	Presupuesto	Responsable	Observaciones
450 Cautivar nuevos consumidores a través de campañas publicitarias que atraigan nuevos nichos de mercado.	Acercamiento con las Universidades e instituciones educativas de educación superior del Departamento del Cauca para la realización y apoyo de las fiestas universitarias	Generando relaciones con los departamento de Bienestar Universitario	hacer parte de los patrocinadores oficiales de sus actividades universitarias y de educación superior	360	No de universidades e instituciones de educación sup apoyadas / Total centros educativos de educación superior existentes	80%	\$20.000.000	comercialización	
	Invitar a las universidades y comunidad en general a conocer las instalaciones de la ILC (museo, video institucional, producción)	las instituciones vienen por solicitud a visitar	generar sentido de pertenencia	360	No de vistas recibidas / No de vistas programadas en el año	80%	\$10.000.000		
	Implementar las tiendas Caucaño	no existe un sitio especializado con los productos y el Marketing de la ILC	impactar y acercar al consumidor final a la marca	720	una tienda en dos años	100%	\$300.000.000		
Ampliar el número de compradores de clientes directos de la ILC	segmentar el mercado con el fin de establecer los canales de distribución	no hay información precisa de los canales de distribución	tener datos exactos de los distribuidores directos e indirectos	360	estudio de mercado	100%	\$90.000.000	comercialización	
	Mejorar el servicio al cliente, mediante herramientas tecnológicas como call center, marketing digital, entre otras.	no existen	atraer nuevos clientes y fortalecer los lazos comerciales con los actuales	720	Herramienta tecnológica empleada / total herramientas tecnológicas existentes	30%	\$50.000.000		
Identificación y consecución de nuevos mercados.	Gestionar ante los gobernadores reuniones de solicitud de introducción de los productos.	Iniciado	Introducción de los productos de la Industria Licorera del Cauca en diferentes departamentos	1440	Total de departamentos con aceptación de la solicitud de introducción/ No potencial de departamentos sin licoreras	25%	\$600.000.000	Gerencia comercialización	apoyo de Planeación
	Desarrollar el debido proceso para la legalización de la Introducción	en proceso			Realizar seguimiento a los departamentos con aceptación de los productos de la ILC	pendiente			

1962

KS No 1408

OBJETIVO	Actividades y/o estrategias	Situación Actual	Resultado esperado	Realización (días)	Indicadores	Meta	Presupuesto	Responsable	Observaciones
Realizar un estudio de mercado	Solicitud de las necesidades de la empresa (BRIEF). Socialización ante el comité de gerencia de la investigación realizada	No existe estudio de Mercado actualizado.	Actualizar datos que contienen los análisis de oferta-demanda-tendencias-costos y demás variables del estudio de la investigación para implementar y/o fortalecer procesos	180	estudio de mercado	100%	\$90,000,000	comercialización	apoyo de Planeación
	Implementación y/o fortalecimiento de estrategias de mercado en todas las aristas del marketing para la siguiente vigencia y/o ajustes en la actual		Conocer el Target específico (Conocer al público que se le va llegar publicitariamente	360	Numero de zonas	90%	N/A		
	Zonificar la publicidad (Norte, Centro, sur, oriente y Costa pacífica en Cauca)	Se cumple	Reconocimiento de marca, reconocimiento de premios internacionales	160	zonas	80%	N/A		
Estructurar un Plan de Medios con todos los Medios del Departamento y del orden nacional	Medios nacionales televisión y prensa	No hay	Mayor impacto a menor costo, Segmentación de público objetivo, Tráfico en nuestras redes sociales y páginas	1440	70% redes sociales	80%	\$70,000,000	Comunicaciones	Apoyo de Mercado, Planeación y Gerencia
	Exploitar y desarrollar campañas a través de la redes sociales (Marketin Social)	Se cumple parcialmente	Posicionamiento y recordación de marca	360	12 vallas	70%	\$501,600,000		
	Puntos estratégicos para imagen vallas publicitarias en departamento y apertura de mercados	Se cumple parcialmente	campañas de expectativa y reconocimiento de marca	360	Televisión, Prensa escrita, Radio	90%	\$500,000,000		
Incrementar la meta de ventas anualmente en un 5% como mínimo durante los próximos 4 años	Publicidad radial, televisiva e Impresa para apertura nuevos mercados	No hay	Cumplir la meta de ventas y de presupuesto de la LLC y de traslado de impuestos al Departamento	1440	total ventas realizadas/total meta de ventas anual	100%	\$5,000,000,000	comercialización	Apoyo de todas las Divisiones. Seguimiento semestral

1498

PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022

Eje estratégico: Fortalecimiento Institucional

BS

OBJETIVO	Actividades y/o estrategias	Situación Actual	Resultado esperado	Realización (días)	Indicadores	Meta	Presupuesto	Responsable	Observaciones
Mantener una posición gremial frente a las amenazas de políticas públicas.	Continuar agramiados a las diferentes asociaciones como ACLL, ACOPI, ANDI.	estamos asociados actualmente	combatir las políticas que van en contra del consumo de los productos de la ILC	1440	# de agramiaciones	3	\$40.000.000	Gerencia	apoyo de Jurídica
Generar alianzas estratégicas con empresas que generen valor agregado a los productos de la ILC.	realizar acercamientos con empresas del departamento que maneje la línea de pasabocas empacados	no hay alianzas	aumentar ventas, mediante amarras a los productos	360	# de alianzas	1	\$20.000.000	Gerencia Comercialización	apoyo de Jurídica
fortalecer las relaciones con los diferentes gremios, especialmente los del sector	Intercambio de experiencias con otras empresas del sector.	no existe	Adquirir mayor y mejor conocimiento del mercado de licores para asumir con eficacia la apertura de fronteras	1440	# de intercambios	2	\$30.000.000	Gerencia Talento Humano	apoyo de producción
Integrar y articular todos los sistemas adoptados por la ILC	ampliar los convenios interinstitucionales para el fortalecimiento de los objetivos misionales y administrativos de la empresa Implementar MIPG	hay convenios de tipo académico los sistemas funcionan independiente y no están integrados	fortalecer y actualizar el conocimiento del personal frente al mercado y a su eficiente gestión administrativa Generar valor público y eficacia a la organización	1440 360	# de convenios actas de comité de Gestión y desempeño	2 4	N/A \$20.000.000	Coordinador del comité de Gestión y desempeño	Apoyo de control Interno
Plan de Responsabilidad empresarial (ley 1816 de 2016)	Adoptar e implementar Plan de Responsabilidad social	no existe	cumplir las disposiciones ley 1816	1440	plan	1	\$20.000.000	Administrativa Talento Humano	

88
89

PLAN ESTRATÉGICO 2019-2022

Eje estratégico: satisfacción Fuerza Laboral

OBJETIVOS	Actividades y/o estrategias	Situación Actual	Resultado esperado	Realización (días)	Indicadores	Meta	Presupuesto	Responsable	Observaciones
reingeniería de procesos	revisión de los perfiles de cargos de los servidores públicos	hay procesos establecidos, pero se requiere una revisión y análisis de los mismos	perfiles de cargos actualizados y manual de funciones, requisitos y competencias	360	perfiles actualizados y manual de funciones	1	\$10.000.000	Administrativa, Talento Humano Jurídica y gestión de calidad	se puede recurrir a personal externo
Contratar el personal a través de contrato de trabajo a término fijo	adoptar la decisión de que todo trabajador oficial se vincule bajo la modalidad de contrato a término fijo	se aplica	flexibilidad en las labores asignadas, personal calificado y con competencias	1440	contratos laborales realizados	100%	\$	Administrativa, Talento Humano	apoyo de Gerencia y Jurídica
fortalecer con Recurso Humano idóneo para el apoyo a la División de Comercialización	selección rigurosa del personal requerido por comercialización con experiencia y conocimiento probado en temas estratégicos, comerciales y de mercadeo	planta de personal adscrita a comercialización insuficiente y concentrada en tareas operativas	Mejorar la visión estratégica del área, la eficiencia de la misma y la gestión de la división.	180	planes y programas del área	2	\$60.000.000	Gerencia Talento Humano	apoyo de Jurídica