

**IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS DEL  
DEPARTAMENTO DEL CHOCO**

**Caso de Estudio: Empresa de Licores del Chocó**

JOSÉ BRANDLY GONZÁLEZ BERMÚDEZ  
FRANKLIN FIDEL HINESTROZA PALACIOS

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA  
MEDELLÍN  
2011

**IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS DEL  
DEPARTAMENTO DEL CHOCO**

**Caso de Estudio: Empresa de Licores del Chocó**

JOSÉ BRANDLY GONZÁLEZ BERMÚDEZ  
FRANKLIN FIDEL HINESTROZA PALACIOS

Investigación presentada para optar por el título de  
Magister en Administración MBA

OSCAR ARIAS LONDOÑO  
Asesor Temático

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA  
MEDELLÍN  
2011

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Firma

Nombre:

Presidente del jurado

---

Firma

Nombre:

Jurado

---

Firma

Nombre:

Jurado

Medellín, septiembre de 2011

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	9
ABSTRACT	10
GLOSARIO	11
INTRODUCCIÓN	13
CAPÍTULO 1. ASPECTOS FORMALES	15
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1 ANTECEDENTES	15
1.1.1 Nivel Regional:	15
1.1.2 Nivel Nacional:	15
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	16
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2. OBJETIVOS	18
2.1 OBJETIVO GENERAL	18
2.2 Objetivos Específicos	18
3. METODOLOGÍA	19
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	19
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	19
3.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:	20
3.4 REGISTRO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	21
CAPÍTULO 2. ASPECTOS TEÓRICOS	22
4. ADMINISTRACIÓN	22
4.1 CIENTÍFICA	22
4.2 CLÁSICA	23
4.2.1 Función Administrativa:	24
4.2.2 Función Financiera:	24
4.2.3 Función Comercial:	25
5. INNOVACIÓN	26
6. PODER	27

CAPÍTULO 3. RESULTADOS	29
7. DIAGNÓSTICO	29
7.1 Análisis de la Gestión Administrativa:	29
7.1.1 Desde lo Técnico	29
7.1.2 Desde lo Comercial	30
7.1.3 Desde lo Administrativo	30
7.1.4 Desde lo Financiero y Contable:	32
7.1.4.1 Periodo de la Crisis (1.984 – 1.994)	32
7.1.4.2 Periodo de Profundización de la Crisis (1995 – 2005)	34
7.2 HECHOS RELEVANTES PERIODO DE CRISIS:	41
7.2.1 En Relación con la Función Administrativa:	41
7.2.2 En Relación con la Función Comercial:	43
7.2.3 En Relación con la función Financiera:	44
7.2.4 Otros Actores a Considerar:	45
7.3 IMPACTO DE LAS DECISIONES TOMADAS:	46
7.4 SOPORTE HISTÓRICO	47
8. PROPUESTA PARA REASUMIR EL MANEJO EMPRESARIAL DE LOS LICORES EN EL CHOCÓ	47
8.1 PROPUESTA NO 1	48
8.2 PROPUESTA NO. 2	50
CONCLUSIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	53

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Costo del aguardiente Platino	34
Tabla 2: Resultados de la empresa	36
Tabla 3: Patrimonio de la empresa (A 2004)	39
Tabla 4. Balance general Empresa de Licores del Chocó profundización de la crisis	39
Tabla 5. Estado de la empresa (Período de liquidación)	41

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Relación de costos	35
Gráfica 2. Relación de precios	35
Gráfica 3: Cálculo de utilidad bruta	37

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. GUÍA CONFECCIÓN MARCO TEÓRICO.	56
ANEXO 2. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS	57



## RESUMEN

Para el caso particular, se estudia la situación de la empresa de licores del Chocó, desarrollando la investigación a partir del concepto de gestión y como una práctica deficiente del mismo o su ausencia puede ocasionar múltiples inconvenientes a las organizaciones.

Para el desarrollo de esta investigación se construyó un marco teórico amplio y se realizó una investigación documental detallada, gracias a que los investigadores tuvieron acceso a información privilegiada.

Se presenta un análisis de caso completo debido a que al ya no existir la empresa como tal, este estudio puede a la posteridad servir como documento histórico.

**Palabras Claves:** Administración, gestión, gerencia, poder, innovación, finanzas, comercio.

## ABSTRACT

For the particular case, we study the state of Chocó Liquor Company, developing research based on the concept of management.

To develop this research we built a broad theoretical framework and conducted a detailed documentary research, because researchers had access to inside information.

An analysis of the entire case because the company no longer exists such, this study is a historical document.

**Keywords:** Administration, operation, management, power, innovation, finance, trade

## GLOSARIO

Estos son algunos términos desarrollados a lo largo de este estudio de caso sobre la Empresa de Licores del Chocó.

- **Administración:** "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular, en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado"<sup>1</sup>.
- **Efectividad:** "Es el criterio político que refleja la capacidad administrativa de satisfacer las demandas planteadas por la comunidad externa"<sup>2</sup>
- **Eficacia:** "Es el criterio institucional que revela, la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos"<sup>3</sup>.
- **Eficiencia:** "Es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados, con el mínimo de recursos"<sup>4</sup>.
- **Estrategia:** "Es un modo de dar explícitamente forma a las metas y los objetivos de largo plazo en la organización"<sup>5</sup>.
- **Gobierno corporativo:** Es la forma de determinar a quién debe servir la organización y como se deciden cuáles son los propósitos y prioridades"<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Brech, E.F.L. (1961) *Organización y dirección*: Rialp S.A. Madrid

<sup>2</sup> Beno, S. (1990) *Educación, administración y calidad de vida*: Santillana. Buenos Aires

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*: Ediciones Gránica S.A.

<sup>6</sup> Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*: ESIC, Editorial.

- **Liderazgo:** Es la capacidad de orientar a las personas que integran la organización en pro de la consecución de objetivos comunes. (Construcción propia).
- **Política:** “Saber tomar decisiones que realicen lo más posible en cada circunstancia el fin natural y, por tanto, objetivamente bueno, es decir que favorezca el bien común”<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Franzé, J. (2004) *¿Qué es la política?*: Los libros de la catarata. Madrid

## INTRODUCCIÓN

Las empresas sean de carácter público o privado se fundamentan en una gestión exitosa para garantizar su funcionamiento y sostenibilidad en el tiempo. En el Departamento del Chocó se han constituido varios proyectos de empresa, de naturaleza privada, pública y mixta que no han tenido resultado; en parte debido a una gestión deficiente.

Dicha aseveración tiene su sustento en las bajas calificaciones otorgadas por los organismos de control y vigilancia, basado en los resultados operacionales de los estados financieros de los últimos tres años previos a las medidas de liquidación adoptadas.

De esta manera fueron cobijadas entidades como: La Electrificadora del Chocó, La Caja Departamental, Servicios Médico Asistenciales del Chocó (SEMACH), La Lotería del Chocó, La Empresa Social del Estado Salud Chocó entre otras.

Situación a la que no es ajena la Empresa de Licores del Chocó (caso de estudio) la cual se encuentra sometida a un proceso de liquidación que inició a finales del año 2005 y su desarrollo no presenta avances significativos. La empresa de Licores del Chocó nació en 1963, y llegó a producir el mejor aguardiente del país, bebida de consumo masivo y que incrementó sustancialmente las ganancias de la compañía.

Después de múltiples estrategias que condujeron al crecimiento de la empresa comenzaron los problemas que desembocaron en su posterior cierre, situación que es el objetivo de esta investigación.

Este análisis se sustenta desde el concepto de la gestión y su importancia para las organizaciones tanto públicas como privadas y espera aportar información para

que los habitantes del departamento, los organismos de control y quienes de una u otra forma acceden a instancias de poder comprendan lo ocurrido con la empresa y se genere una discusión al respecto.

Además, de la gestión como eje transversal de este estudio de caso se presentan 3 conceptos que complementan y facilitan la comprensión de lo expuesto estos son: administración, poder e innovación.

Es decir, además, del componente administrativo involucra lo político debido a que esta entidad es prioridad para el Departamento del Chocó y se ponen de manifiesto múltiples intereses.

La innovación, se hace presente en esta investigación más allá del concepto en la consolidación de una propuesta de mejoramiento a la situación actual, con base en una gestión responsable y eficiente, y resalta la necesidad de reestructurar la empresa y las entidades gubernamentales de las cuales depende.

Cada concepto se aborda desde el enfoque administrativo, comercial y financiero como alternativa para replantear la situación de una empresa tan significativa y rentable para los chocoanos como la Fábrica de Licores del Chocó.

## **CAPÍTULO 1. ASPECTOS FORMALES**

### **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

##### **1.1.1 Nivel Regional:**

Una investigación de naturaleza académica sobre el tema no se ha desarrollado en el Departamento del Chocó. La más estructurada, frente a la situación de la Empresa de Licores del Chocó la presentó el gobernador del departamento durante el informe de gestión para el período 2001 – 2003, William Halaby Córdoba<sup>8</sup>. (Halaby; 2002 p 163 – 166).

En dicho informe, se encuentra un diagnóstico de la situación por la que atraviesa la empresa para entonces, destacando: invisibilización de la empresa frente a las demás industrias del rango en el país, pésima situación del producto en el mercado, múltiples deudas con trabajadores y pensionados, instalaciones y equipos en mal estado, líos jurídicos entre otros factores.

Se presenta un plan de acción basado fundamentalmente en el reposicionamiento del Aguardiente Platino como producto estrella en el mercado local y nacional.

##### **1.1.2 Nivel Nacional:**

Las investigaciones frente a la situación de la Empresa de Licores del Chocó, no ha ido más allá de lo periodístico con ocasión de su crisis y posterior cierre; no obstante se ha publicado un artículo que presenta el panorama de la industria de los licores en Colombia, aquí reseñado:

---

<sup>8</sup> Halaby C, W. (2002) *Por la restauración moral y la gobernabilidad del Chocó*.

### Desarrollo de la industria Licorera en Colombia.<sup>9</sup>

Este es un artículo, que presenta una reseña histórica sobre la industria licorera en el país, sus aportes, condiciones rentísticas y situación frente a la producción extranjera. También, las principales industrias licoreras del país en sus sitios web presentan sus informes de gestión. Además, que industrias como la de Antioquia reciben amplia difusión de sus lanzamientos, promociones y productos por parte de los medios de comunicación.

## **1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La Empresa de Licores del Chocó, única factoría en el Departamento llegó a convertirse en el establecimiento industrial y comercial de mayor importancia para los chocoanos, la gran acogida presentada en el portafolio de sus productos como el Aguardiente Platino, Ginebra Lord Wallis, Ron Brandy Citará, Cherry Brandy, Triple sec, Licor de Piña y las gaseosas Oro, le auguraban un futuro promisorio en el sector de la Industria Licorera, sin embargo la que otrora fuera la reina de la corona, hoy se encuentra en proceso de liquidación.

Situación que a juicio de algunos ex directivos era previsible si se tiene en cuenta que la empresa registró déficit en sus operaciones en tres períodos anuales de manera consecutiva; aducida al alto costo administrativo generado por la vinculación excesiva de personal, y el sinnúmero de procesos judiciales adelantados en su contra que en muchas ocasiones tomaron en garantía la producción trayendo como consecuencia su permanente falta de liquidez reflejada en la acumulación del pago de sus acreencias, círculo vicioso en el cual siempre se mantuvo.

---

<sup>9</sup> Ulloa T, G. Desarrollo de la industria licorera. *Revista Empresarial* Recuperado de: [http://www.revistaempresarial.com/publicaciones/content.php?menu=4900&page\\_id=309](http://www.revistaempresarial.com/publicaciones/content.php?menu=4900&page_id=309)



Medidas adoptadas como producción fuera del Departamento y entrega a un tercero de la comercialización de su portafolio no fueron suficientes para su recuperación sino, que por el contrario no solo invisibilizaron las competencias, manejo y control de la gerencia sino que además, el alto costo en la intermediación y la no penetración a nuevos mercados, redujeron su portafolio a un solo producto, el aguardiente platino y dificultaron su crecimiento empresarial. La debilidad en el papel que le corresponde jugar a los organismos de control como son la Asamblea Departamental, la Superintendencia en Salud y la Contraloría Departamental han contribuido a que el ejecutivo se obligue en la búsqueda de soluciones de fondo, que permita acciones eficaces de saneamiento y fortalecimiento que allanaran su pronta recuperación y evitar así el proceso de liquidación que hoy se desarrolla.

Las circunstancias anteriores conllevaron al Gobierno Departamental con la anuencia de la Asamblea a determinar la liquidación de la Empresa de Licores del Chocó, decisión está que según entendidos ameritaba una mayor discusión ya que la misma no solo pondría en riesgo la estabilidad rentística generada por el impuesto al consumo y la utilidad por ventas sino que además propiciaba la salida del mercado del único producto que le sobrevivía al portafolio.

Sin mencionar aspectos secundarios como el incremento del desempleo además, no se ha conocido que tal decisión se haya tomado producto de estudios realizados, o que previa a la misma se hayan explorado y aplicado alternativas tendientes a superar la situación de la empresa como por ejemplo: ¿Se adoptaron planes de choque o de acción? ¿Se implementaron procesos de saneamiento? ¿Se impusieron medidas de excepción como el cierre de fronteras?

Esta situación obliga a que sea determinante la realización de estudios que permitan conocer cuáles fueron los problemas de gestión que a nivel gerencial condujeron a la liquidación de la Empresa de licores del Chocó y desde allí

construir el diagnóstico que contribuya a mejorar la administración de las entidades públicas en el Departamento del Chocó y en el caso concreto de los licores determinar la viabilidad de la reactivación de una organización que con criterio empresarial y sentido de pertenencia asuma su manejo.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles fueron los problemas de gestión administrativa que a nivel gerencial condujeron a la liquidación de la Empresa de Licores del Chocó?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un diagnóstico de la situación de la Empresa de Licores del Chocó a partir del análisis de la gestión administrativa.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Describir los hechos más relevantes de la gestión administrativa en la Empresa de Licores del Chocó, relacionados con el desarrollo de la función administrativa, financiera y comercial, ocurridos durante los periodos de crisis.
- Identificar las decisiones que se tomaron en el nivel administrativo en la Empresa de Licores del Chocó y su impacto.
- Elaborar un documento que sirva de soporte histórico respecto a las situaciones que determinaron la liquidación de la empresa de licores del Chocó y contribuya en la toma de decisiones futuras para reposicionar el portafolio de licores de este departamento.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Esta investigación se tipifica como un estudio de caso, debido a que presenta la situación de la Empresa de Licores del Chocó, las razones de su disolución y cierre, además del manejo que a través del tiempo se le ha dado a la crisis.

Los datos son de naturaleza cualitativa ya que corresponden al análisis de la información investigada soportada en testimonios y documentos revestidos de gran importancia por provenir de los archivos de la entidad investigada, y en el caso de los testimonios, por recaer en actores directos de los hechos motivo del caso de estudio; combinados con datos cuantitativos presentado en los estados financieros que nos permiten precisar cálculos estadísticos reportados a los organismo de control que se reflejan en la construcción de la propuesta.

#### **3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

El universo de la investigación es muy amplio puesto que el problema investigado viene de tiempo atrás, y gira en torno a la Empresa de licores del chocó no obstante se tomó como muestra dos (2) entrevista por actores de poder involucrados, es así como ex gobernadores, ex secretarios de hacienda, ex gerentes, diputados y ex diputados, ex miembros del sindicato de trabajadores de la Empresa y ex contralores conformaron el abanico de personajes a entrevistar considerando que como fuente tienen el criterio suficiente para evaluar la labor que se desarrolló al frente de la empresa de licores del Chocó y poder hacer el contraste de datos con la información obtenida en los documentos relacionados.

### **3.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:**

Para llevar a cabo esta actividad se elaboró un cuestionario base aplicado a los actores entrevistados que permitiera recopilar la información requerida para profundizar en el tema motivo de esta investigación y que hace parte de los anexos del presente documento, sin embargo en el desarrollo de la misma afloraron algunos inconvenientes a superar como fueron:

- Temor en expresar vía grabación sus conceptos y comentarios sobre los hechos, decisiones y resultados registrados en el acontecer de la organización investigada.
- La no residencia en el departamento del Chocó, de algunos de los actores considerados de vital importancia por su participación y conocimiento sobre los asuntos a investigar.
- La existencia de un archivo de la Empresa de Licores del Chocó desorganizado, abandonado y sin un funcionario responsable a cargo que nos permita acceder sin dificultad a la información requerida.
- La ausencia de Informes de auditoría realizados por la contraloría departamental como órgano de control fiscal y administrativo.

La condición de Diputado del departamento del Chocó en ejercicio por varios periodos ostentada hoy por uno de estudiantes investigadores permitió abrir muchas puertas y generar el grado de confianza y confiabilidad a los entrevistados, por otro lado se contó con la autorización del gobernador del departamento para que se accediera a la información requerida en las diferentes dependencias, en igual sentido el contralor del departamento del Chocó, hizo lo propio en la institución a su cargo.

### **3.4 REGISTRO Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

El registro y análisis de la información obtenida mediante el instrumento de entrevista aplicado en esta investigación centrada en el tema de la gestión, lo llevamos a cabo en formatos diseñados (Arias 2009) que permitían identificar las respuesta de aspectos que posibilitan o que imposibilitaron el éxito de la gestión en la alta dirección, o que por el contrario no generan son indiferente al mismo.

## **CAPÍTULO 2. ASPECTOS TEÓRICOS**

En la actualidad no se tienen registros de la existencia de investigaciones realizadas en ningún orden que den cuenta que se hayan adelantado estudios que conduzcan a diagnosticar la situación que conllevó a la liquidación de la Empresa de Licores del Chocó.

Circunstancia que reviste de mayor importancia el estudio que se avoca en la presente investigación es pertinente señalar la Empresa cobro vida jurídica para los años 60 luego gozaba de pleno desarrollo en los años 80 cuando cobran fuerza las teorías y enfoques administrativos que descansan en una mirada histórico social de las ciencias que aceptan la incertidumbre y la complejidad como parte de la realidad en la que no es posible la predicción y el control sino la deriva y la confianza.

La Gestión se convierte en la posibilidad de transformar las organizaciones en esa nueva realidad por lo tanto es desde ella y apoyada en la interacción de los conceptos de Administración, Poder e Innovación que se evalué el desarrollo exitoso o no del objeto misional de la organización materia de esta investigación.

### **4. ADMINISTRACIÓN**

#### **4.1 CIENTÍFICA**

La causa de pérdida de la eficacia, la no rentabilidad, el impedimento al crecimiento de la productividad, la flojera de los trabajadores<sup>10</sup> fueron elementos que condujeron a Taylor a la utilización de técnicas y medios racionales, sistemáticos y calculados, dependientes de métodos o enfoques propios de la ciencia que dieron origen a la “organización racional del trabajo” también llamada

---

<sup>10</sup> Taylor, F. (2010) Principios de la administración científica: Forgotten Books

organización científica del trabajo. Que en un triunfo inevitable de la ciencia y la razón buscaba por simple lógica y fuerza persuasiva convencer a empleadores y empleados cambiar su mentalidad y empezar a trabajar en modo fraterno.

El registro coincidente de estos mismos hechos como parte del escenario que dio origen al cultivo de situaciones que desencadenaron en la determinación final de liquidar la Empresa de Licores del Chocó, nos conlleva a partir de este concepto. Taylor fundamenta su teoría en la identidad de los intereses del patrón y del obrero, señalando que el máximo de prosperidad para el patrón, unido al máximo de prosperidad para el empleado, debieran ser los dos propósitos principales de la administración, e introduce nuevos deberes así:

- Desarrolla para cada elemento del trabajo del obrero una ciencia que reemplaza lo empírico.
- Selecciona científicamente, instruye, enseña y forma al obrero.
- Coopera cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se aplican.
- Distribuye equitativamente el trabajo y la responsabilidad entre la administración y los obreros.

## **4.2 CLÁSICA**

Fayol<sup>11</sup> define la administración como el conjunto de las operaciones que realizan las empresas a saber: técnicas, comerciales, de seguridad, contabilidad y administrativas de las cuales solo haremos énfasis en (3) tres de ellas por considerarlas de mayor incidencia en la situación investigada:

---

<sup>11</sup> Fayol, H. (1942) Administración Industrial y general: Argentina de Administración

#### **4.2.1 Función Administrativa:**

Es la encargada de formular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos. Del desarrollo de esta función se desprende la aplicación de los siguientes principios:

1. La división del trabajo
2. La autoridad
3. La disciplina
4. La unidad de mando
5. La unidad de dirección
6. La subordinación de los intereses particulares al interés general
7. La remuneración
8. La centralización
9. La jerarquía
10. El orden
11. La equidad
12. La estabilidad del personal
13. La iniciativa
14. La unión del personal

#### **4.2.2 Función Financiera:**

Nada se hace sin la intervención de esta función, se necesitan capitales para el pago de salarios al personal, para la adquisición de inmuebles, útiles y materias primas, para el pago de dividendos, para la realización de mejoras, para la constitución de reservas. Es indispensable una hábil gestión financiera a fin de procurarse capitales, para obtener el mayor provecho posible de las disponibilidades, evitar compromisos innecesarios. Muchas empresas que



hubieran podido alcanzar una vida prospera sufren la enfermedad de la falta de dinero.

Ninguna reforma, ninguna mejora, es posible sin disponibilidades o sin crédito, es una condición esencial del éxito tener constantemente a la vista la situación financiera de la empresa.

#### **4.2.3 Función Comercial:**

La prosperidad de una empresa depende frecuentemente de la función comercial, si el producto no circula se produce la ruina. Saber comprar y vender es tan importante como saber fabricar bien, la habilidad comercial unida a la astucia y a la decisión implica un profundo conocimiento del mercado y de las fuerzas de los competidores una larga previsión y teniendo especial cuidado con los precios fijados.

Así las cosas la organización necesita definir en qué negocio está actuando y adonde pretende llegar, para ello el administrador tiene que saber y entender lo que en términos de desempeño se espera de él en función de las metas de la empresa. Por lo tanto cobra fuerza la aparición de la administración por objetivos, como un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas<sup>12</sup>.

Si nos remitimos al caso de estudio que nos ocupa encontramos que la falta de criterios gerenciales en la toma de decisiones y de compromiso por parte de los empleados para desempeñar las tareas que se les asignan como bien se explica

---

<sup>12</sup> Benavente, B. (2001) administración por objetivos Recuperado de <http://www.sapprens.com/castellano/articulos.r>

en un acta de junta expedida en el año 1991: “*Existe personal capacitado pero el alto índice de ocio del 73. 6% el personal se va generalizando, dando como resultado negativo: baja productividad*”<sup>13</sup>.

En el caso de la Empresa de Licores del Chocó, este principio, no se aplicó debido a que la administración de la empresa se hizo tomando en cuenta únicamente lo político cada gobernante imponía su criterio y priorizaba las ganancias más allá del sostenimiento de la compañía y sus productos.

En la situación que se estudia podemos observar que más que por un resultado, se trabajaba por ingresos, ganancias no se tenía una estrategia clara en el momento de crisis debido a que el área de mercadeo por ejemplo se enfocaba en el posicionamiento en el ámbito local, de un único producto descuidando los demás componentes de una línea que de ser manejada efectivamente pudo haber sido competitiva.

## **5. INNOVACIÓN**

Consiste en desarrollar nuevos productos que presenten al menos una novedad con relación a la oferta existente y que el usuario la perciba como tal<sup>14</sup> (Aktouf; 2009).

La innovación del producto es a menudo inseparable de la innovación del procedimiento, es decir del desarrollo de nuevos procedimientos industriales o nuevas tecnologías para reducir costos de producción o permitir la concepción de nuevos productos. Podemos distinguir algunos grandes tipos de innovaciones, como las siguientes (Barreyre, 1975):

---

<sup>13</sup> Acta de Junta directiva Empresa de Licores del Chocó, agosto 6 de 1991

<sup>14</sup> Aktouf, O. (2009) La administración entre tradición y renovación. Cali 2009

**Las innovaciones tecnológicas:** comprende nuevos materiales (polietileno extrudido que sirve para el termo moldeado de las botellas plásticas ), nuevos modos de envasado .etc.

**Las innovaciones comerciales:** se apoyan más bien en las funciones “distribución” y “marketing”. Pueden consistir en nuevos modos de presentación del producto, nuevos modos de distribución (distribución automática, reparto a domicilio) nuevos medios de procedimientos de ventas (vallas comerciales, portales y venta en línea), nuevos sistemas comerciales (autoservicio, programa de fidelidad de los hipermercados, pago en línea, etc.).

**Las innovaciones organizacionales:** como su nombre lo indica, se refieren a la organización de la empresa, desde su proceso de administración hasta su modalidad de desarrollo ( los métodos administrativos que se sucedieron desde la organización científica del trabajo concebida por Taylor en el siglo XIX, la administración de participación por objetivos y la instauración de la democracia participativa en la empresa, la informática de la administración, la reingeniería con la implantación de los NTIC en la empresa, la franquicia aplicada , las organizaciones de red, etc.).

En el desarrollo de la aplicación de este concepto se guardara estrecha relación con las funciones administrativas, financieras y comerciales ya señaladas considerando pertinente para las primeras la realización de alianzas y gestión por procesos, en las segundas fuentes de recursos y captación, y para las terceras apertura de mercados y penetración internacional.

## **6. PODER**

El poder es el medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia. Algunos ven el poder como un recurso esto es como algo que

uno posee, otros lo ven como una relación social caracterizada por algún tipo de dependencia. Morgan, plantea las organizaciones como sistemas políticos en donde afloran intereses, conflictos y poder en el desarrollo de las relaciones de los diferentes actores que la conforman, cuando habla de intereses hace referencia a un complejo equipo de predisposiciones que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de en otra (Morgan; 145).

El conflicto por su parte surge siempre que los intereses chocan. La relación natural ante el conflicto en los contextos de la organización suele ser la de verlo como una fuerza disfuncional que puede atribuirse a algún cumulo de circunstancias o causas. “Es un problema de personalidad” “Son rivales que siempre chocan” “Los de producción y los de comercial nunca están de acuerdo”. Como ha apuntado el sociólogo escocés Tom Burns, las organizaciones más modernas promueven varios tipos de actuaciones políticas porque están diseñadas como sistemas de competición y colaboración simultánea.

En aplicación de este concepto, se analizara la influencia de los órganos de poder que interactuaron en el desarrollo de la vida institucional de la Empresa de Licores del Chocó, teniendo especial incidencia actores como la organización sindical, estamento de intermediación entre los directivos y los trabajadores; el ejecutivo representado en el gobernador del chocó, nominador y superior jerárquico del gerente además de ser el presidente de la junta directiva; la asamblea departamental en su condición de órgano co - administrativo del departamento; la contraloría departamental quien le corresponde ejercer funciones de control administrativo y fiscal; la superintendencia de salud quién vigila el cumplimiento de disposiciones en materia de aportes para la salud y la propia Empresa de licores como primera interesada en el logro de su objetivo misional.

## **CAPÍTULO 3. RESULTADOS**

### **7. DIAGNÓSTICO**

#### **7.1 Análisis de la Gestión Administrativa:**

Este diagnóstico se elabora a partir del análisis de la gestión y administración en la Empresa de Licores del Chocó y como se refleja está a través de cada una de las operaciones allí realizadas.

##### **7.1.1 Desde lo Técnico**

Es pertinente señalar que la empresa contó durante más de (30) años en que desarrolló su actividad manufacturera con los mismos equipos y maquinaria instalada, esto probablemente por dos razones, la primera este tipo de tecnología no era producida en el país y segundo el crecimiento de la demanda de sus productos no transgredía las fronteras del mercado local por lo tanto no generaba tales exigencias, sin embargo cuando la alta Dirección tomó la decisión de no producir más en el Chocó y se determinó maquilar en la industria licorera de Caldas que para la época ofrecía tecnología de punta.

Faltó como medida complementaria determinar el destino que se le daría a la maquinaria y equipos ya que los mismos pudieron ser vendidos, o puestos a funcionar en una actividad secundaria, usados para pago de acreencias y en ultimas considerar convertirlas en parte de un museo, pero sin evidencia de una gestión exitosa hoy estos equipos han sido objeto de saqueo y deterioro convirtiéndose en vestigios de ruinas que en el proceso de liquidación no han logrado venderse ni como chatarra.

### **7.1.2 Desde lo Comercial**

La desaparición paulatina en el mercado de los productos que integraban el portafolio de los licores producidos por la empresa, el bajo stop de inventarios en productos terminados disponibles para la venta en relación a la no oportuna cancelación de lo maquilado, la complicidad en permitir la venta de otros productos a igual precio que el fijado a nuestro producto estrella el aguardiente platino.

Lo cual no es permitido por ley para salvaguardar el monopolio rentístico de cada departamento, los frecuentes cambios de sabor introducidos al producto (aguardiente), el hecho de que el control de la plaza está en manos de comerciantes no oriundos de la región y que estos desarrollan un sentido de pertenencia frente al producto de su tierra (aguardiente antioqueño), la precaria publicidad desarrollada que permita dar a conocer el producto en otros niveles(nacional e internacional) procurando penetrar otros mercados. Estos entre otros corresponden a aspectos dejaron nuestro producto en una etapa de raquitismo sin obtener la evolución, el debido crecimiento y madurez propio de un producto que tiene cincuenta años de presencia en el mercado.

### **7.1.3 Desde lo Administrativo**

Poca motivación mostró la Alta Dirección al logro del objeto misional de la Empresa de Licores del Chocó, con la anuencia y el concurso de los organismos de control, y la clase dirigente (políticos del departamento) en disputarse el manejo de empresa para convertirla en el fortín de sus desafueros, la inobservancia de elementales conceptos administrativos predicados como lo hemos señalado en el marco teórico de la presente investigación, hoy perfeccionados con los aportes hechos por ilustres pensadores de las escuelas administrativas que en nada o en poco consultan con las situaciones presentadas así:

- Los gerentes de turno, incrementaron en un número indiscriminado e innecesario la cantidad de empleados con los que la empresa podía funcionar, superando en más de un 200% la planta requerida y por ende generando dificultades de tipo presupuestal y financiero.
- Se concierta con los trabajadores el pago y reconocimiento de pensión de jubilación con muy corto tiempo de servicio, 15 años de servicio continuo para los operarios sin importar la edad y 20 años para los trabajadores administrativos.
- Se decide por el gobernador de la época (año 1991) el cierre operacional de la empresa de manera provisional y después de seis (6) meses se deja en firme de manera definitiva, sin resolver el tema de la situación laboral de los empleados, el manejo del pasivo con sus diferentes tipos de acreencias, el tratamiento a los activos como materias primas, edificios y maquinaria y equipos que al entrar en desuso fueron perdiendo su valor adquisitivo.
- Los gobernadores de manera secuencial entregan y ratifican a terceros (firmas empresariales) el desempeño de la función comercializadora en detrimento de la obtención de utilidades, reducción del portafolio de productos, y debilitamiento de la competencia gerencial de la empresa.
- Reducción del recurso humano que a través de la secretaría de hacienda departamental ejerce la función de control y vigilancia a la evasión y el contrabando.
- No se realizaron estudios que permitieran diagnosticar salidas efectivas para superar la situación crítica de la empresa.

- No se adoptaron medidas de salvamento como las previstas en la ley 550/99 de reactivación y saneamiento empresarial.

#### **7.1.4 Desde lo Financiero y Contable:**

Las dificultades de tipo financiero fueron una constante que siempre estuvo como el plato fuerte del orden del día en reuniones de junta directiva, en los propósitos a superar por la Alta gerencia y en planes y metas señalados para desarrollar la empresa.

Sin embargo el análisis del comportamiento de las diferentes variables financieras vistas dentro del marco de las coyunturas por la que atravesó la Empresa de Licores del Chocó, nos permiten determinar que no se logró superar tal dificultad sino que por el contrario se agravó progresivamente aun en el último escenario que se le atribuye la inyección de recursos procedente de actores cuestionados por el desarrollo de actividades no lícitas.

En ese orden de ideas analizaremos el comportamiento financiero sujeto a los tres periodos determinados en el estudio de la presente investigación, partiendo de las limitaciones presentadas en la consecución de la información financiera para unos periodos claves y determinantes como son los años 2004 y 2005; este último donde precisamente se toma la decisión de suprimir la empresa de licores del chocó de la estructura orgánica del departamento y se ordena su liquidación.

##### **7.1.4.1 Periodo de la Crisis (1.984 – 1.994)**

Denominado Así Por Ser En Esta época en la que se hace público la difícil situación por la que atraviesa la empresa. En este análisis es pertinente partir de las concesiones otorgadas a los trabajadores que se contempla en el acta #16 del 2 de abril de 1.984 en donde se pacta jubilar a los trabajadores de 20 años de servicios continuos en la empresa sin tener en cuenta su edad cronológica y los



trabajadores que laboran como soldadores y en destilería de alcohol se jubilan a los 15 años de servicio continuos en el mismo oficio sin importar su edad cronológica.

De igual manera se otorgaron incrementos salariales que oscilaron entre el 19% y 23% lo que superaba el porcentaje de inflación que para la época era del 18.28% (según fuentes del Banco de la República).

Estos privilegios cobraron efectos en los años 1999 y 2004 cuando los ex funcionarios alcanzaron a cumplir tiempo y edad para hacerse a una jubilación sin venir prestando servicios a la empresa (ya que esta desde el año 1990 maquila sus productos fuera del departamento) pero respaldadas en los inadecuados procesos de desvinculación y en la sanción que sobre el particular impuso la división del trabajo a la Empresa de Licores mediante la resolución N° 01811 del 23 de abril/91.

Es pues claro que desde el año 84 ya se hablaba de quiebra de la empresa; pero fue precisamente en el año 1990 cuando el gobernador del Chocó Dr. DANIEL PALACIOS MARTÍNEZ; lo planteó después de conocer esta situación.

Deudas por valor de \$ 1.599.995.238, recorte de personal (173 trabajadores) con un costo \$350.000.000. Para un total de recursos requeridos de \$1.949.995.238. Según acta # 004 del 19 de marzo de 1.991.

En este periodo (año 1991) se determina suspender la producción del aguardiente en el Chocó y se empieza a maquilar en la Industria licorera de Caldas; de igual manera se suscribe el primer contrato de comercialización y distribuciones de licores entre el departamento del Chocó y la empresa vinícola los Robles.

Es pertinente señalar que se plantearon otras alternativas de solución las cuales no se pudieron desarrollar de manera exitosa, entre otras razones por las transiciones y cambios en la administración departamental.

#### **7.1.4.2 Periodo de Profundización de la Crisis (1995 – 2005)**

Este periodo describe la decisión del gobierno departamental de suprimir de la estructura orgánica del departamento, la empresa de licores del Chocó y ordenar su liquidación (año 2005) teniendo como principal argumento el alto pasivo acumulado para la época que ya redondeaba los \$3.743.000.000.

Pues de poco sirvieron los esfuerzos hechos por la administración anterior (2001 – 2003) que en cabeza del Dr. William Halaby, emprendiera acciones con miras a un reposicionamiento de la Empresa.

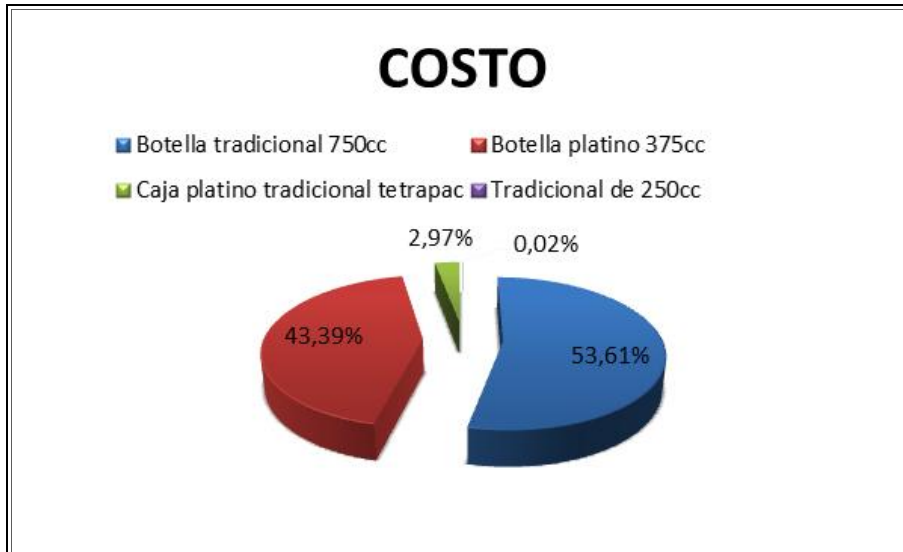
Se introdujo el cambio en la presentación de su producto principal el aguardiente Platino que pasó del envasado en botellas de vidrio a ser envasado en cajas de tetra pack y se retoma como segundo producto el Ron Citara con nueva etiqueta, llevando a cabo un relanzamiento publicitario como pocos realizado en los últimos años.

Sus efectos se vieron venir ya que se produjo utilidades como lo muestra el resultado financiero del año 2003.

<b>COSTO DE AGUARDIENTE PLATINO (2003)</b>		
<b>PRODUCTO</b>	<b>COSTO</b>	<b>PRECIO</b>
Botella tradicional 750cc	792955080	1134175680
Botella platino 375cc	641823369	845480800
Caja platino tradicional tetrapak	43935000	82637100
Tradicional de 250cc	330000	466200

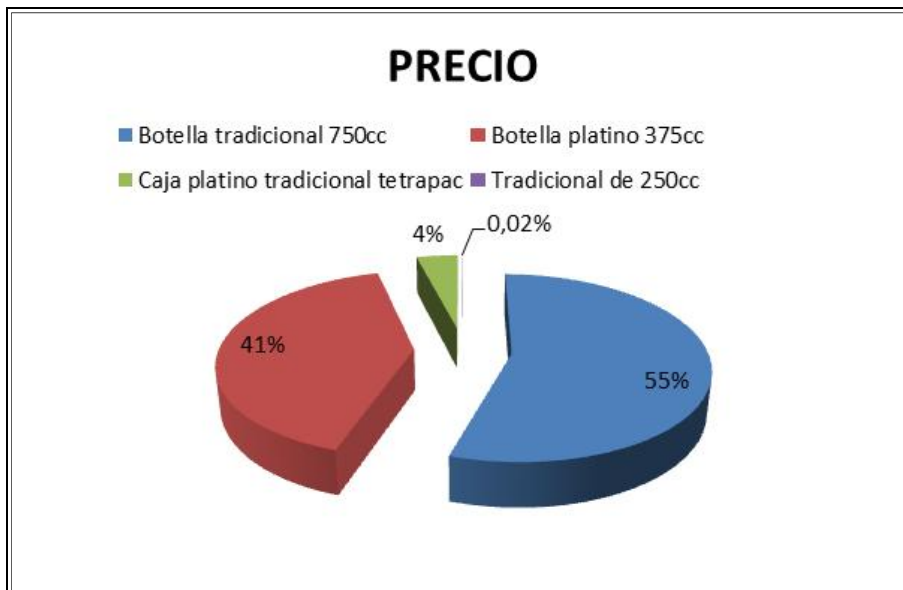
Tabla 1. Costo del aguardiente Platino

Vale la pena destacar la reducción casi en un 50% en los costos de producción en el aguardiente envasado en cajas frente al envasado en botellas de vidrio.



Gráfica 1. Relación de costos

De igual manera resaltar que el aguardiente envasado en la botella de 750 c. c. es el de mayor venta.



Gráfica 2. Relación de precios

En este periodo, también es pertinente registrar que el gerente de turno para el año 1998 suscribe un nuevo contrato de distribución y comercialización de los licores con duración de 9 años con la Empresa Chocó Pacifico S.A. generando un proceso legal interpuesto por Vinícola los Robles que de hecho en solo defensa le ha significado el pago de costosos honorarios al departamento.

El estado de resultado de la Empresa de Licores del Chocó para los años 2001 al 2004 nos permite señalar de primero atipicidad los años 2001 y 2002; en el valor de los ingresos es poco significativo (máxime si se tiene en cuenta que lo proyectado \$197.607 para recaudar en el año 2001 era de \$1.036.296<sup>00</sup>) lo que conduce a señalar que para los años 2002 al 2004 hubo un incremento arrollador en los ingresos alcanzando porcentajes de crecimiento respecto al año 2001 realmente cuantiosos, sin embargo si el análisis lo hacemos partiendo de las cifras contemplados en el año 2002, tendríamos que afirmar de que se presenta una significativa disminución en los ingresos representados en más del 50%

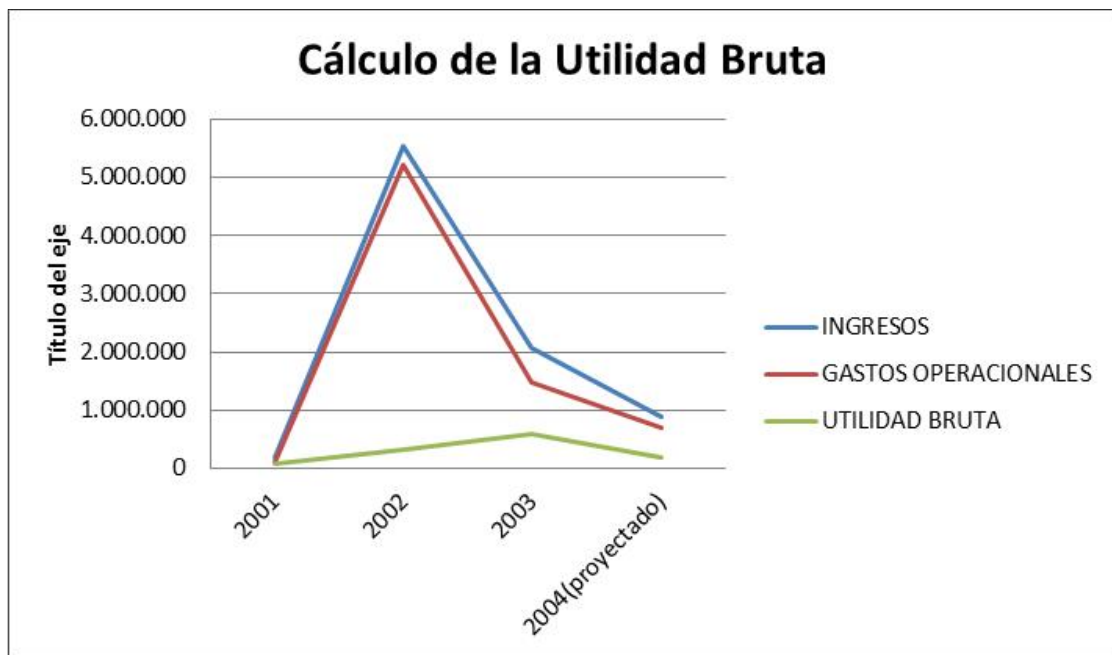
### **Estado de Resultados Empresa de Licores del Chocó Profundización de la Crisis**

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>INGRESOS</b>	197.607	5.526.102	2.062.760	892.648
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	118.114	5.213.546	1.479.043	696.728
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	79.493	312.556	583.717	195.920
<b>OTROS GASTOS</b>	264.889	3.053.902	438.244	220.428
<b>TOTAL GASTOS</b>	383.003	8.267.448	1.917.287	917.156
<b>UTILIDAD Y/O PERDIDA</b>	-185.396	-2.741.346	145.473	-24.508

Tabla 2: Resultados de la empresa  
Fuente: Estados Financieros Empresa de Licores del Chocó

Cabe resaltar que el ascenso de los ingresos hasta llegar a la suma de \$5.526.102 millones en el año 2002 obedece al impulso dado en la Empresa con el relanzamiento de sus productos, hecho este que reseñamos con anterioridad.

En materia de gastos, el análisis se desarrolla desde dos puntos de vista, el primero obedece al comportamiento de los gastos operacionales los cuales son demasiados altos si se comparan frente a los ingresos en cada año generando una utilidad bruta demasiado insignificante.



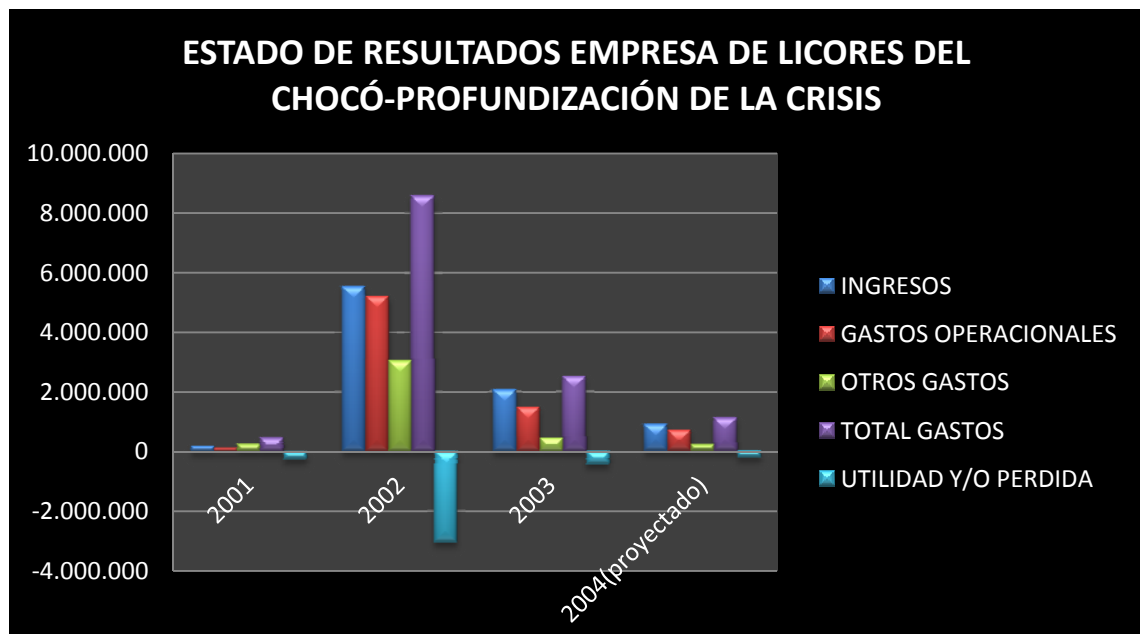
Gráfica 3: Cálculo de utilidad bruta

Fuente: Estados financieros Empresa de Licores del Chocó

Lo anterior nos conlleva a determinar que se pactaron contratos de maquila con costos muy elevados, o que se programó una producción mucho mayor a lo demandado lo cual se refleja en no alcanzar las metas de ventas, o en que se haya presentado una combinación de las dos cosas.

El segundo corresponde a la forma como están configurados los gastos totales los cuales en los años 2001, 2002, y 2004 exceden el valor de los ingresos, por lo tanto el resultado es pérdida o déficit, mostrando gran relevancia el peso que tiene el rubro de Otros Gastos, dentro del cual sobresale los aportes al fondo de pensiones.

Con todo lo anterior surge entonces una situación de sumo cuidado para la Empresa de Licores del Chocó, que es la no generación de excedentes y/o utilidad.



Gráfica 4. Estado de la empresa (Profundización de la crisis)

Fuente: Estados Financieros Empresa de Licores del Chocó

El resultado negativo en el ejercicio fiscal de las operaciones de la Empresa la deja sin atractivos financieros que en el corto o mediano plazo le permitan vislumbrar un futuro cierto y exitoso.

En la interpretación de los resultados correspondientes al Balance General del periodo analizado, es pertinente tomar como punto de partida el hecho de que

estamos frente a una empresa que sus acreencias son superiores a sus activos y por ende la hacen poca atractiva a cualquier inversionista.

**Balance General Empresa De Licores Del Chocó**  
**Profundización De La Crisis**

	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004 (Marzo31)</b>
<b>ACTIVOS</b>	116.025	1.184.578	2.336.688	1.189.539
<b>PASIVOS</b>	1.806.176	4.470.191	3.779.538	2.638.516
<b>PATRIMONIO</b>	-1.690.151	-3.285.613	-1.442.850	-1.448.977

Tabla 3: Patrimonio de la empresa (A 2004)

Fuente: Estados Financieros Empresa de Licores del Choco

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>ACTIVOS</b>	3.803.626.000	3.548.976.198	2.777.638.434	2.810.528.211
<b>PASIVOS</b>	3.766.845.000	2.782.678.645	2.768.124.203	2.431.483.761
<b>PATRIMONIO</b>	36.781.000	766.297.553	9.514.231	379.044.450

Tabla 4. Balance general Empresa de Licores del Chocó profundización de la crisis

Fuente: Estados Financieros Empresa de Licores del Chocó

Si aplicamos los conceptos que en materia de Valoración de Empresas nos presenta el Dr. Oscar de León García Serna, quien enfatiza el enfoque de Gerencia del Valor que tiene como propósito alinear a todos los colaboradores de forma tal que las decisiones que se tomen siempre propendan por el incremento del valor de la empresa en mayor proporción de lo que se haya invertido para ello, resultado que se denomina generación de valor y que facilita a los gerentes el

seguimiento de su gestión en la medida en que les permite medir el efecto que sus decisiones están produciendo sobre el patrimonio. Para nuestro caso de estudio, es apenas obvio deducir a la luz de lo arrojado en los estados financieros que estas premisas no se cumplieron.



Gráfica 5. Balance General Empresa de licores del Chocó

Fuente: Estados Financieros Empresa de Licores del Chocó

Por lo tanto más adelante nos ocuparemos de analizar la situación de quiebra de la empresa, su no declaración por parte de la misma y el hecho de no explorar la opción que le otorga la ley 550 /99 para que las empresas que se encuentren en estas circunstancias se puedan acoger a un proceso de reactivación empresarial.

**Periodo de Liquidación:** (2006 en Adelante) En este periodo ocurre la expedición por parte de la asamblea departamental de la ordenanza No 021 de diciembre 15 del 2005 por medio de la cual se suprime y se ordena la liquidación de la Empresa de Licores del Chocó, igualmente se determinó adjudicarle la responsabilidad del pago de sus jubilados a la gobernación del Chocó.

La venta de las bodegas y de una parte de la oficinas alternas en el año 2007, aunado al alivio de la carga pensional generan un comportamiento diferente en los



estados financieros, máxime cuando para este periodo la empresa por estar en liquidación ya no maneja la operación del producto (producción y comercialización) y por ende cesa el arrastre de las pérdidas permanentes.

**Estado de Resultados Empresa de Licores del Choco**  
**Periodo de Liquidación**

	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>INGRESOS</b>	717.408	234.783	115.726	71.140
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	0	0	0	0
<b>OTROS GASTOS</b>	124.942	162.111	115.465	104.532
<b>GASTOS MASA LIQUIDA</b>	558.964	0	0	0
<b>TOTAL GASTOS</b>	683.906	162.111	115.465	104.532
<b>UTILIDAD Y/O PERDIDA</b>	33.502	72.672	261	-33.392

Tabla 5. Estado de la empresa (Período de liquidación)

Fuente: Estados Financieros Empresa de Licores del Chocó en liquidación

En igual sentido se evidencia los cambios registrados en el balance general ya que su composición sufre modificaciones de tal suerte que se nos presenta un patrimonio con partidas positivas

**7.2 HECHOS RELEVANTES PERIODO DE CRISIS:**

**7.2.1 En Relación con la Función Administrativa:**

Se destacan y cobran relevancia tres hechos a saber:

- El cierre de la Fábrica de Licores del Chocó, en el año 1991 y traslado de la producción o maquila a la ciudad de caldas (ILC) a partir de este hecho desaparece el carácter industrial ya que no hay más transformación de materia prima por lo tanto se deja de hablar de fábrica y se inicia a hablar

de Empresa de Licores del Chocó, debiendo esta asumir como rol principal la comercialización del portafolio de sus productos. Sin embargo queda sin una solución clara la situación laboral de los empleados que a partir de esta fecha empezaron hacer despedidos de manera paulatina.

- La cesión hecha del contrato de comercialización que ostentaba hasta el año 2004 la firma Choco Pacifico S.A. a una nueva empresa denominada Consorcio Chocó Pacifico que resulto ser la fachada según algunos medios de comunicación de un narco aliado con el gobierno de turno termino por desacreditar la imagen y el buen nombre de la Empresa.

Lo cierto es que para el año 2007 cuando finalizo este contrato, el gobierno decidió prorrogarlo en contravía de lo determinado por la asamblea departamental que mediante la expedición de la ordenanza # 011 del año 2007 ordeno al gobierno departamental reasumir la comercialización del portafolio de sus productos .

Sin embargo como caso curioso el siguiente gobierno departamental tuvo que tomar la decisión de dar por terminado de manera unilateral este contrato por incumplimiento en los pagos por parte del Consorcio Chocó Pacifico.

Estas actuaciones en su conjunto repercutieron de manera negativa en el posicionamiento del producto ya que a partir de las mismas se presenta una disminución en ventas.

- La decisión a finales del año 2007 por parte del gobierno departamental de liquidar la Empresa de Licores del Chocó, sin que previamente se llevaran a cabo estudios que permitieran diagnosticar salidas efectivas para superar la situación crítica de la empresa, o en su defecto se adoptaran medidas de

salvamento como las previstas en la ley 550/99 de reactivación y saneamiento empresarial.

### **7.2.2 En Relación con la Función Comercial:**

La Empresa tuvo una capacidad innovadora que se fue perdiendo en su accionar es claro que productos como: ginebra lord wallis, Cherry Brandy, Triple sec, Licor de Piña, solo eran manufacturados por la Fábrica de Licores del Chocó y constituían un gran portafolio apetecido por captadores y consumidores que de muchos lugares confluían en el departamento.

La Empresa al contratar la maquila en el departamento de Caldas dio un salto tecnológico al pasar a la producción automatizada; no obstante, al limitarse el comercio al mercado regional, explorar otros nuevos, ni generar alianzas poderosas, esta ventaja tecnológica no representa beneficios significativos.

La gestión se enfocó en la búsqueda de un reposicionamiento del producto, para lo cual se adiciono al embazado de botella de vidrio la presentación en cajas tetra pack y se llevó a cabo un relanzamiento del producto que desafortunadamente no genero las expectativas esperadas ya que si bien en ese año se obtuvieron los mayores ingresos por ventas, la gran inversión en el nuevo lanzamiento no permitió la generación de utilidades.

Llama la atención que no se proyectado la Empresa hacia la búsqueda de alianzas que le permitieran fortalecerse, además de procurar la apertura y penetración a otros mercados.

Por otro lado se observa que las estrategias de mercadeo implementadas no fueron las más adecuadas pues se pensaba que al tener un producto tan

representativo y de alta calidad para entonces como lo es el Aguardiente Platino, las ventas podrían sostenerse sin recurrir a incentivos adicionales.

El área de mercadeo se concentró en impactar únicamente al mercado local, sin desarrollar una estrategia para penetrar a otros departamentos y familiarizarlos con la bebida producida en el Chocó.

La secretaría de Hacienda pierde la potestad para ejercer control y vigilancia a través de los guardas de rentas, funcionarios cuyos cargos son suprimidos en una reestructuración administrativa llevada a cabo con posterioridad al cierre operativo de la empresa y de este modo evitar fenómenos el contrabando con los departamentos frontera y la evasión de impuestos.

### **7.2.3 En Relación con la función Financiera:**

Se registran dos hechos relevantes, el primero tiene relación a el logro según pregones de la administración departamental de haber logrado que la compañía Chocó Pacifico S.A. al obtener el contrato de comercialización en el año 1998 le entregara como anticipo a el pago del impuesto al consumo más de mil millones (\$1000.000.000) pesos.

Estos recursos en poco o en nada contribuyeron a paliar el cúmulo de dificultades de la Empresa, ya que por corresponder a una renta del departamento su aplicación y destino se orientó a atender compromisos de este.

El segundo hecho corresponde a la responsabilidad que la asamblea departamental mediante la ordenanza# 025 del año 2007 le abroga a la gobernación del Chocó de asumir el pago de los jubilados de la Empresa de Licores del Chocó, la solución a lo que se consideró una vena rota en las finanzas de la Empresa llega precisamente cuando se determina su liquidación. Tal

beneficio solo tendría importancia en el hecho de que organizaciones futuras no tendrían que acarrear con la herencia de esta carga.

#### **7.2.4 Otros Actores a Considerar:**

El Sindicato jugó un papel en defensa del trabajador lo condujo siempre a mirar la empresa como la única responsable de la crisis, amparados en su fuero de empleados lograron llevar a la empresa a una mesa de negociación en donde obtuvieron privilegios de tipo salarial y pensional que a la postre repercutieron en la difícil situación financiera de la empresa.

La Contraloría Departamental entidad responsable del control fiscal y administrativo, en sus archivos no registra informes de ningún tipo que permita señalar los resultados técnico – administrativos que a su juicio arrojaran sus experticias aplicadas, situación que resulta por demás extraña en atención a que hasta hace poco tiempo esta entidad participaba de manera simultánea en el desarrollo de los procesos administrativos y presupuestales.

La Asamblea Departamental es la corporación que mayor interés ha mostrado en la defensa y lucha por el mejoramiento y conservación del portafolio de los productos de la empresa de licores, en aras a este empeño y como iniciativa de los diputados se han realizados sendos debates sobre esta problemática y se han expedido varias ordenanzas cuya finalidad es fortalecer el renglón rentístico que genera el consumo de licores, teniendo especial relevancia la ordenanza No 011 del año 2007. Que le devolvía al departamento del Chocó, el manejo de la comercialización del portafolio de sus productos.

Pero esta fue anulada por el tribunal administrativo del Chocó, a petición del gobierno departamental aduciendo no estar preparado para asumir de nuevo esta responsabilidad, de igual manera los organismo judiciales y de control le han prestado poca importancia a las denuncias derivadas de los debates suscitados.

El ejecutivo representado en el gobernador es el actor de mayor incidencia en las decisiones tomadas con respecto a la suerte que tuvo la factoría. Se dice que parte de sus campañas se financian con la permanencia y/o el otorgamiento del contrato de distribución y comercialización sobre el particular se tejen un manto de conjeturas que dan cuenta de una aureola de corrupción que se cierne alrededor del manejo de los licores que para el caso del Chocó se presume tuvo infiltración del narcotráfico.

Por último la Superintendencia de Salud registra un solo informe de auditoría que corresponde al proceso de liquidación y que pocas luces deja sobre la situación que se registró en la empresa.

### **7.3 IMPACTO DE LAS DECISIONES TOMADAS:**

Respecto al impacto generado por las decisiones tomadas haremos alusión a las que corresponden de mayor relevancia así:

- La decisión de cierre de la Fábrica y traslado de la producción al departamento de Caldas, genero incertidumbre laboral, desconfianza en la capacidad de poder administrar lo nuestro y la impetración de acciones de tipo jurídico con repercusión negativa en la Empresa. Por lo tanto se cree que hizo falta sociabilización y concertación.
- Respecto al otorgamiento, cesión y terminación unilateral de contratos de comercialización del portafolio de licores y sus consabidos escándalos noticiosos, se ha vuelto vos populi que en estas decisiones se anidan los más altos grados de corrupción de la administración.

- Frente a la decisión de liquidar la Empresa, se genera una sensación de debilitamiento institucional y aflora un sentimiento motivacional unificado de restauración y recuperación de lo perdido.

#### **7.4 SOPORTE HISTÓRICO**

El contenido del capítulo III de la presente investigación se constituye como un documento que servirá de soporte histórico respecto a las situaciones que determinaron la liquidación de la Empresa de Licores del Chocó.

Que además, sirva de referencia y contribuya en la toma de decisiones futuras para reposicionar el portafolio de los licores de este departamento.

#### **8. PROPUESTA PARA REASUMIR EL MANEJO EMPRESARIAL DE LOS LICORES EN EL CHOCÓ**

Después de analizar y describir lo ocurrido durante el proceso de liquidación de la empresa de Licores del Chocó, es importante buscar alternativas para aprovechar la representatividad que tiene esta compañía para los chocoanos.

Hoy con el panorama despejado se hace evidente que lo fuerte del negocio radica en la comercialización, allí confluyen todo tipo de intereses (económicos, políticos, administrativos etc.) y se genera una mayor utilidad en proporción de siete (7) veces mayor a la que hoy le corresponde a la gobernación del Chocó.

Vistas las cosas desde esta perspectiva no es difícil intuir que se requiere mayor compromiso por parte de los organismos de poder del orden departamental y una clara voluntad política del ejecutivo que permitan reasumir con carácter empresarial el manejo de los licores en el departamento del Chocó, en otras

palabras que la Empresa que se cree tenga un liderazgo verdadero y visible , que prevalezca el sentido de pertenencia sobre lo propio y en defensa del pueblo y sus dirigentes hagan causa común sobre el rescate de la que debe convertirse en emporio rentístico del departamento del Chocó.

Partiendo de esa connotación presentamos las siguientes propuestas.

### **8.1 PROPUESTA NO 1**

**Transformar la secretaria de Hacienda Departamental en Secretaria de Asuntos Económicos y Comerciales** de tal suerte que se cree una dependencia la cual se denominará "División Comercial" que se ocupará de impulsar el posicionamiento del portafolio de los licores, la apertura de mercados, la entrada a mercados internacionales, y la realización de alianzas que permitan empoderar generándole mayor competitividad a nuestros productos.

El departamento descuidó el proceso de comercialización del producto; se atuvo a la mera consecución de recursos y resultados.

La nueva secretaría además de las funciones de hacienda es decir captación de ingresos y manejo de gastos, ejercerá una función de empresa, en el manejo del portafolio de licores.

Para relanzar el producto se haría un proceso de transformación de imagen publicitaria y corporativa, además de acercar el producto a todos los ciudadanos y presentarlo como un alternativa de consumo fabricada con alta calidad.

**Regulación de la política de precios al público** es decir, determinar el precio máximo sugerido en estancillos, supermercados y tiendas a efectos de conservar un valor diferencial a favor del consumidor respecto a los otros licores ofrecidos,



para lo cual puede castigarse un porcentaje mínimo de la utilidad que hoy se obtiene.

**Propiciar una cadena de crecimiento en las ventas** generando un estímulo a los clientes que manteniendo su estándar de compras presenten nuevos clientes, reactivar la página web del club de amigos de aguardiente platino y a través de la misma publicitar los eventos en los cuales se hará presencia con el producto (material POP, activación de marca implementando estrategias de BTL).

La firma distribuidora tiene promociones para mantener los clientes estímulos en producto. Esta parte de la propuesta se financia a partir del presupuesto contemplado en el 12% de la producción destinado a promoción y publicidad.

**Revisar y modificar el contrato de producción y venta de los licores** suscritos entre el departamento del Chocó y la Industria Licorera de Caldas en procura de recibir una participación más justa en la utilidad por venta del producto.

**Hacer tránsito del mercado local a nacional e Internacional** actualmente se tienen suscritos convenios de introducción de licores con Antioquia y Risaralda lo ideal es que se pudieran vender grandes volúmenes de Aguardiente Platino en Antioquia por ejemplo.

Abrirse a nuevos mercados. La proyección es cubrir el 35% de los mercados nacionales y procurar penetrar en los internacionales.

**Vincular profesionales idóneos para la tarea de liderar la nueva Empresa** el departamento del Chocó cuenta hoy con profesionales que registran perfiles en MBA en administración, con una vasta experiencia que estarían llamados a poner en práctica principios y conceptos del pensamiento administrativo válidos y vigentes.

## 8.2 PROPUESTA NO. 2

Esta propuesta si bien es muy similar a la primera tiene algunos puntos diferentes sobre todo en lo que se refiere a las medidas de protección en la producción local: Crear una Empresa de carácter comercial que tenga como objeto misional o finalidad principal el manejo y comercialización del portafolio de los productos de licores del departamento del Chocó. Esta empresa sería de carácter estatal administrada por el gobierno departamental, como estaba antes.

- Para la constitución de dicha empresa se emplearían las utilidades que genera la comercialización del producto a modo de capital.
- Adoptar como medida de salvaguardia y recuperación del mercado regional el cierre temporal de fronteras.
- Revisar y modificar el contrato de producción y venta de los licores suscritos entre el departamento del Chocó y la Industria Licorera de Caldas en procura de recibir una participación más justa en la utilidad por venta del producto.
- Implementar una estrategia publicitaria fuerte que combine posicionamiento de marca en medios masivos, cambio de imagen de los productos, co asignación de precios justos para el consumidor pero rentables para la compañía.
- También sería fundamental desarrollar una estrategia de comunicaciones que contemple la divulgación de mensajes que inviten al consumidor local a apropiarse de los productos que la industria Licorera del Chocó ofrece.
- Renovar la planta de trabajadores con una cifra que se ajuste a las necesidades de la empresa, evaluar sus perfiles profesionales y establecer un manual claro de funciones.

- Aprovechar el buen nivel de recordación que tienen algunos productos y potenciar su consumo.
- Diversificar y posicionar el portafolio de productos con que cuenta la empresa de Licores del Chocó.

## CONCLUSIONES

- Está claro que la gestión jugó un papel fundamental en el proceso de liquidación de la Empresa de Licores del Chocó, debido a que nunca se evidenció un liderazgo positivo y efectivo.
- Las estrategias de mercadeo limitadas al mercado local, hicieron de los productos de la Empresa de Licores del Chocó, poco competitivos frente a los manufacturados por otras industrias licoreras del país.
- Los gobernantes no vieron en la Empresa de Licores del Chocó una oportunidad de crecimiento para el departamento, en tanto se ocuparon de recibir las ganancias, sin asumir funciones gerenciales y supervisar todo el proceso productivo.
- Para superar la crisis de la Empresa Licorera del Chocó es importante que se sume a la voluntad política, el compromiso de las instituciones por actuar con transparencia y una administración efectiva preocupada por el crecimiento de la empresa y el fortalecimiento de la industria.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aktouf, O. (2009) *La administración entre tradición y renovación*. Cali
- Beno, S. (1990) *Educación, administración y calidad de vida*: Santillana. Buenos Aires
- Brech, E.F.L. (1961) *Organización y dirección*: Rialp S.A. Madrid
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*: ESIC, Editorial.
- Fayol, H.(1987) *Administración Industrial y General*. Librería El Ataneo. Argentina
- Franzé, J. (2004) *¿Qué es la política?: Los libros de la catarata*. Madrid
- Halaby C, W. (2002) *Por la restauración moral y la gobernabilidad del Chocó*.
- Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*: Ediciones Gránica S.A.
- Morgan, G. *Imágenes de la Organización*. México, pág. 145)
- Rendón, B. (1990). *Administración tradicional vs. Administración creativa*. *Administración de Empresas* 3 (3) Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín.
- Rodríguez, M. (1985) *Manual de la creatividad*: Trillas. México
- Taylor, F. (1987) *Principios de la administración científica*. Librería El Ataneo. Argentina

Torres, S y Mejía, A. (2006) *Una visión contemporánea del concepto de administración: revisión del contexto colombiano*, Cuadernos de administración 19 (32).

Ulloa T, G. *Desarrollo de la industria licorera*. Revista Empresarial Recuperado de: [http://www.revistaempresarial.com/publicaciones/content.php?menu=4900&page\\_id=309](http://www.revistaempresarial.com/publicaciones/content.php?menu=4900&page_id=309)

Los líderes y el poder (en línea) [Blog] Disponible en: <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/los-lideres-y-el-poder.html>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1. GUÍA CONFECCIÓN MARCO TEÓRICO.

PROBLEMA	CONCEPTOS	AUTORES	VARIABLES
<p>Cuales fueron los problemas de <b>GESTIÓN</b> que a nivel Gerencial condujeron a la Liquidación de la Empresa de Licores del Choco?</p> <div style="text-align: center;"> <p><b>Marco Teórico</b></p> <p><b>Método</b></p> <p><b>Instrumentos</b></p> </div>	<p><b>ADMINISTRACION</b> (integra necesidad de lucro y crecimiento de la empresa con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo)</p>	<p>Frederick Taylor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Henry Fayol</li> <li>• Benavente Borbolla</li> </ul>	<p><b>DIRECTIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Función Administrativa</li> <li>-Función Financiera</li> <li>-Función Comercial</li> </ul>
	<p><b>PODER</b></p>	<p>Gareth Morgan</p>	<p><b>DIPUTADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Debates de control</li> <li>-Ordenanzas Relacionadas</li> </ul> <p><b>SINDICATO</b></p> <p>Mediación patrón - trabajadores</p> <p><b>GOBERNADORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contratos de Comercialización</li> <li>-Contratos de Maquila y Producción</li> <li>-Convenios de Introducción</li> </ul> <p><b>CONTRALORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Requerimientos, procesos y pronunciamiento</li> </ul>
	<p><b>IMNOVACIÓN</b></p>	<p>Omar Aktouf</p>	<p><b>TODOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Función Administrativa</li> <li>-Función Financiera</li> <li>-Función Comercial</li> </ul>



## ANEXO 2. TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA COD: GE 02		
Fecha:	Año: 2011. Mes: julio	Día: 19
Hora: 11 a.m.		
Nombre Completo del Entrevistado: BISMAR CALIMENO MENA		
Nombre de la empresa donde trabaja: EMPRESA DE LICORES DEL CHOCO		
Cargo que desempeña y lugar de la entrevista: GERENTE		

### **Pregunta 1:**

Se ha considerado que los años 1985 a 1994 y de 1995 al 2004, fueron periodos de crisis y profundización para la Empresa de Licores del Choco. ¿Considera usted que la Alta dirección fue exitosa o de fracaso para la Gestión administrativa, financiera y comercial?

### **Respuesta 1:**

No hubo una Gestión exitosa ya que no fue posible la recuperación de la empresa debido a su excesiva carga administrativa y poca liquidez

### **Pregunta 2:**

¿Piensa usted que la oficina de mercadeo de la Empresa, jugó un importante papel en el incremento de las ventas del portafolio de productos de la empresa, en la lucha contra el contrabando, la evasión de impuestos y la gestión de competencia agresiva?

### **Respuesta 2:**

Pienso que esta dependencia no tuvo la dimensión requerida para esta factoría ya que se conformó con el liderazgo de las ventas locales sin trascender las fronteras departamentales y nacionales, de igual manera la gobernación del choco a través de la oficina de rentas suprimió los guardias para la vigilancia y las acciones de control a la evasión y contrabando.

**Pregunta 3:**

¿Recuerda usted aspectos tales como el comportamiento de las ventas y utilidades? Señalar a que periodo corresponde.

**Respuesta 3:**

No con precisión pero siempre recuerdo que pasábamos con déficit

**Pregunta 4:**

En el organigrama de la empresa, ¿Qué posición tenía la Oficina de Mercadeo? Ejecutiva o de Asesoría.

**Respuesta 4:**

Creo que ejecutiva

**Pregunta 5:**

¿Qué ventajas presenta el producto estrella de la Empresa, el Aguardiente Platino Deluxe, frente a la competencia?

**Respuesta 5:**

De los aguardientes era el mayor consumo en el choco, apetecido por su sabor anisado, luego por su presentación sin azúcar, bajo precio y asequible en todos los establecimientos de comercio.

**Pregunta 6:**

¿Se llevaban controles en la empresa del comportamiento empresarial de sus clientes?

**Respuesta 6:**

Supongo que sí, pero por parte del distribuidor

**Pregunta 7:**

¿Los procesos de producción realizados en la Empresa cumplían con los estándares de una buena gestión hombre/máquina/producto final? Explique.

**Respuesta 7:**

Para el año 1991 que fue el último año que se produjo en el Chocó, pienso que no en atención a la gran influencia de la clase política en la vinculación del personal que laboraba en la empresa, después de este año se contrató la maquila del producto con la industria licorera de Caldas y del Valle

**Pregunta 8:**

¿Se implementaron planes de contingencia para mejorar los procesos productivos?

**Respuesta 8:**

Considero que las dificultades no se generaban en los procesos productivos, sin embargo se implementaron procesos de reingeniería que permitieron cambiar la presentación del producto de botella a caja tetra pack

**Pregunta 9:**

¿La Empresa implementaba planes de contingencia para evitar la baja gestión del sector Agropecuario generador de insumos?

**Respuesta 9:**

No

**Pregunta 10:**

¿De qué manera se evidencia la presencia de efectiva de gestión administrativas en los periodos de crisis y profundización de la misma en la Empresa de Licores del Chocó? Explique

**Respuesta 10:**

En materia de gestión se trasladó la producción a Caldas y el Valle, se hizo relanzamiento del producto con nueva presentación sin embargo no se pudiera decir que la misma fue efectiva

**Pregunta 11:**

¿Se estableció línea directa de comunicación y operación entre las diferentes dependencias de la Empresa? Explique

**Respuesta 11:**

Creo que sí pero las dificultades de fondo eran de tipo financiero

**Pregunta 12:**

¿Tenía la Empresa control sobre su capacidad de productividad y la hacía compatible con la generación de empleo formal?

**Respuesta 12:**

No

**Pregunta 13:**

¿Se implementó en la empresa, algún proceso de saneamiento y control?; ¿Por qué no se implementó?

**Respuesta 13:**

No como proceso adoptado dentro de un marco legal, pero si se implementaron medidas de control

**Pregunta 14:**

¿Por qué cree usted que se quebró la Empresa?

**Respuesta 14:**

Por la influencia del clientelismo político, la no aplicación de principios de tipo empresarial, la no apertura hacia otros mercados.

**Pregunta 15**

¿Se evidencio el cumplimiento de los requisitos de la Ley para la declaración de quiebra de la empresa de Licores del Choco y el inicio de su liquidación?

**Respuesta 15:**

Creo que si porque tengo entendido se realiza a través de una ordenanza expedida por la asamblea departamental

**Pregunta 16:**

¿La Empresa fue declarada en quiebra?, ¿Qué repercusiones conlleva?

**Respuesta 16:**

Desconozco si se declaró en quiebra o no

**Pregunta 17:**

¿Qué alternativas propuso la Empresa a través de la Alta Dirección por contrarrestar la debilidad de la institución departamental, relacionada con la buena gestión empresarial?

**Respuesta 17:**

Ninguna que se haya dado a conocer públicamente

**Pregunta 18:**

¿Conoce usted si la Empresa implemento o dejó de llevar a cabo inversión tecnológica e innovación?

**Respuesta 18:**

No la implementó

**Pregunta 19:**

¿Cómo cree usted que se debe recuperar el Comercio de Licores?

**Respuesta 19:**

Creo que se debe irrumpir en el mercado nacional e internacional, ejercer mayor control sobre los productos que se comercializan en lo local, mantener hegemonía sobre el mercado local partiendo del sentido de pertenecía, pero todo esto debe generarse sobre el entendido de la existencia de una empresa la cual debe crearse.

TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTA		
Fecha:	Año: 2011. Mes: Agosto	Día: 3
Hora: 09 a.m.		
Nombre Completo del Entrevistado: ANTONIO ELIMELETH MOSQUERA PEREA		
Nombre de la empresa donde trabaja: ASAMBLEA DEPARTAMENTAL		
Cargo que desempeña y lugar de la entrevista: DIPUTADO – residencia / barrio niño Jesús		

**Pregunta 1:**

¿Qué participación ha tenido la asamblea departamental en los procesos de concesión y contratación de la comercialización del portafolio de licores del choco?

¿Explique?

**Respuesta 1:**

Ninguna, estas contrataciones se han adelantado violando lo preceptuado en el numeral 9 del artículo 300 de la constitución política de Colombia que señala que las asambleas a través de ordenanzas autorizaran al gobernador para suscribir contratos, concomitante con lo preceptuado en el artículo 60 numeral 10 de la ley 1222 de 1986 código de régimen departamental, sobre el particular se han adelantado sendos debates en la corporación sin que los organismos competentes hayan avocados las investigaciones a lugar.

**Pregunta 2:**

¿Cuáles fueron las razones por las cuales para salvar la empresa no se acudió a un proceso de saneamiento fiscal en el marco de lo contemplado en la ley 550/99?

**Respuesta 2:**

El gobernador de la época en que el departamento se acogió a un proceso de saneamiento fiscal (periodo 2001 – 2003).