

ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA UNIDAD DE LICORES  
DEL META COMO EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO.



NATHALIA GIOCONDA BASSI GONZÁLEZ  
EMMA ROSA GARCES PENAGOS  
JESSICA MILEIDY RODRÍGUEZ ACEVEDO



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA  
VILLAVICENCIO

2025

ANÁLISIS DE VIABILIDAD PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA UNIDAD DE LICORES  
DEL META COMO EMPRESA INDUSTRIAL Y COMERCIAL DEL ESTADO.

NATHALIA GIOCONDA BASSI GONZÁLEZ

EMMA ROSA GARCES PENAGOS

JESSICA MILEIDY RODRÍGUEZ ACEVEDO

Tesis de maestría presentada como requisito para optar el título de Magister en Administración  
(MBA)

Director:

Mg. JULIETH ANDREA SIERRA TOBÓN

Magister en Calidad y Gestión Integral

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN – MBA  
VILLAVICENCIO

2025

**Autoridades Académicas**

**P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O.P.**

Rector General

**P. Mauricio Antonio CORTÉS GALLEGO, O.P.**

Vicerrector Académico General

**P. Luis Antonio ALFONSO VARGAS, O.P.**

Rector Seccional Villavicencio

**P. Adrián Mauricio GARCÍA PEÑARANDA, O.P.**

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

**Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN**

Secretaria General Seccional Villavicencio

**Mg. Mario Fernando PRIETO DELGADILLO**

Decano de la Facultad de Administración De Empresas Agropecuarias

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Resumen.....	10
Abstract.....	11
Resumen Ejecutivo .....	12
Introducción .....	13
1. El proyecto de Investigación.....	14
1.1. Planteamiento del Problema .....	14
1.1.1. Descripción del Problema .....	14
1.1.2. Formulación del Problema.....	15
1.2. Objetivos 15	
1.2.1. Objetivo General.....	15
1.2.2. Objetivos Específicos.....	16
1.3. Justificación .....	16
1.4. Marco Referencial.....	17
1.4.1. Antecedentes .....	17
1.4.2. Marco Conceptual.....	19
1.4.3. Normatividad .....	20
1.4.4. Marco Teórico.....	21
1.5. Diseño Metodológico.....	24
1.5.1. Enfoque.....	24
1.5.2. Tipo o Alcance de Investigación.....	24
1.5.3. Población y Muestra .....	25
1.5.4. Instrumentos de Recolección de Información.....	25
1.5.5. Tratamiento y Análisis de la Información .....	26
1.5.6. Diseño del Marco Metodológico .....	26
2. Resultados de Investigación.....	28
2.1. Situación actual de la Unidad de Licores del Meta.....	28
2.1.1. Análisis Político y Administrativo de la Unidad de Licores del Meta.....	28

2.1.2.	Análisis Financieros a los Estados Financieros 2015-2024 de la ULM.....	34
2.1.2.1.	Análisis Vertical a los Estados Financieros 2015-2024.....	35
2.1.2.2.	Análisis Horizontal a los Estados Financieros 2015-2024. ....	43
2.1.2.3.	Análisis de Razones Financieras a los Estados Financieros 2015-2024.....	51
2.2.	Análisis de la situación Competitiva de la Unidad de Licores del Meta y Beneficios de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado .....	59
2.2.1.	El Mercado de Licores .....	59
2.2.2.	Análisis de Beneficios y Ventajas de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado	63
2.3.	Análisis de Viabilidad para el Cambio de figura Jurídica de la Unidad de Licores del Meta	67
2.3.1.	Evaluación Integral de la ULM.....	67
2.3.2.	Análisis desde la Perspectiva de la Planeación Financiera .....	69
2.3.3.	Viabilidad del cambio de Figura Jurídica .....	72
	Conclusiones .....	74
	Recomendaciones .....	75
	Referencias bibliográficas.....	76
	Anexos .....	86

## Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Diseño del Marco Metodológico .....	27
<b>Tabla 2.</b> Amenazas y Debilidades Priorizadas en el Plan Estratégico 2022-2025.....	30
<b>Tabla 3.</b> Evolución de la estructura administrativa de la Unidad de Licores del Meta 2000-2025.....	33
<b>Tabla 4.</b> Análisis Vertical del Estado de Resultados 2015-2024.....	35
<b>Tabla 5.</b> Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera o Balance General 2015-2024 ...	38
<b>Tabla 6.</b> Análisis Horizontal al Estado de Resultados 2015-2018.....	43
<b>Tabla 7.</b> Análisis Horizontal al Estado de Resultados 2019-2022.....	44
<b>Tabla 8.</b> Análisis Horizontal al Estado de Resultados 2023-2024.....	46
<b>Tabla 9.</b> Análisis Horizontal al Estado de Situación Financiera 2015-2018 .....	47
<b>Tabla 10.</b> Análisis Horizontal al Estado de Situación Financiera 2019-2022 .....	49
<b>Tabla 11.</b> Análisis Horizontal al Estado de Situación Financiera 2023-2024 .....	50
<b>Tabla 12.</b> Análisis de razones e indicadores financieros 2015-2019 .....	53
<b>Tabla 13.</b> Análisis de razones e indicadores financieros 2020-2024.....	55
<b>Tabla 14.</b> Generalidades de las principales licoreras de Colombia.....	60
<b>Tabla 15.</b> Ingresos Totales del mercado de bebidas alcohólicas 2012-2022 .....	60
<b>Tabla 16.</b> Comparativo de Ventas de la FLA y la ULM 2022-2024 .....	63
<b>Tabla 17.</b> Características de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado.....	63
<b>Tabla 18.</b> Proyección de Unidades a vender 2024-2025 según el MFMP.....	69
<b>Tabla 19.</b> Proyección de Unidades a Vender 2025-2026.....	70
<b>Tabla 20.</b> Proyección del Estado de Resultados - Escenario con la Figura Jurídica Actual (2025-2029) .....	70

## Lista de Figuras

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Ingresos por ventas de la Unidad de Licores del Meta 2013-2024 .....	34

**Lista de Anexos**

	<b>Pág.</b>
Anexos A. Carta de Consentimiento Informado.....	86
Anexos B. Formato de Entrevista a funcionarios y exfuncionarios de la ULM.....	87
Anexos C. Formato de Entrevista a funcionarios y exfuncionarios de la ULM.....	90
Anexos D. Formato de Entrevista a Comerciantes Mayoristas de Villavicencio.....	92
Anexos E. Entrevista a Diputado Oswaldo Avellaneda.....	93
Anexos F. Entrevista a Diputado Santiago Pérez.....	97
Anexos G. Entrevista a Exgerente Diego Mayer A.....	101
Anexos H. Entrevista a Exgerente Luis Alfredo Arias.....	109

## **Agradecimientos**

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a Dios por guiarnos y bendecirnos en cada paso de esta investigación.

A los diputados, funcionarios y exfuncionarios de la Unidad de Licores del Meta quienes nos proporcionaron la información necesaria para llevar a cabo esta investigación, su experiencia y conocimientos fueron fundamentales para nuestro trabajo.

A los docentes y tutores que nos guiaron y apoyaron en este proceso, agradecemos su sabiduría y su dedicación. Sus consejos y recomendaciones fueron invaluable para el desarrollo de esta investigación.

A nuestras familias, agradecemos su amor, paciencia y apoyo incondicional. Sin su comprensión y sacrificio, no habiéramos podido completar esta investigación.

Finalmente, queremos agradecer a todos las personas que de alguna manera contribuyeron a la realización de esta investigación. Su apoyo y colaboración fueron fundamentales para nuestro éxito.

## Resumen

La Unidad de Licores del Meta (ULM), entidad departamental encargada de la producción y comercialización de licores, ha enfrentado persistentes desafíos que comprometen su estabilidad y competitividad. La presente investigación analiza la viabilidad de su transformación a Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE) como solución a esta problemática. El estudio revela una disfuncionalidad estructural, donde la autonomía administrativa y financiera otorgada por ley es anulada en la práctica por la dependencia política y presupuestal. Este análisis se valida en la planeación financiera, la cual demuestra que cualquier utilidad contable proyectada se convierte en un espejismo, ya que la totalidad de los ingresos se debe transferir a la hacienda departamental, impidiendo la reinversión y condenando a la entidad a un ciclo anual de descapitalización.

Por lo tanto, el estudio concluye que la adopción del modelo de EICE es una medida estratégica indispensable. La viabilidad de este cambio radica en que ataca la raíz del problema: le otorgaría a la ULM capital independiente y la autonomía financiera real para retener y reinvertir sus utilidades. Este mecanismo es la única vía para que la empresa pueda fortalecerse, apalancar su crecimiento y competir eficazmente, un modelo de éxito ya comprobado por otras licoreras líderes en Colombia como la FLA y la ILC.

**Palabras clave:** Unidad de licores de Meta, Empresa Industrial y Comercial del Estado, Viabilidad, Competitividad, gestión, autonomía administrativa y financiera.

### **Abstract**

The Unidad de Licores del Meta (ULM), a departmental entity responsible for the production and marketing of liquors, has faced persistent challenges that compromise its stability and competitiveness. This research analyzes the viability of its transformation into an Industrial and Commercial Company of the State (EICE) as a solution to this problem. The study reveals a structural dysfunction, where the administrative and financial autonomy granted by law is nullified in practice by political and budgetary dependence. This analysis is validated in the financial planning, which demonstrates that any projected accounting profit becomes an illusion, as all revenues must be transferred to the departmental treasury, preventing reinvestment and condemning the entity to an annual cycle of decapitalization.

Therefore, the study concludes that adopting the EICE model is an indispensable strategic measure. The viability of this change lies in the fact that it attacks the root of the problem: it would grant the ULM independent capital and the real financial autonomy to retain and reinvest its profits. This mechanism is the only way for the company to strengthen itself, leverage its growth, and compete effectively, a model of success already proven by other leading Colombian liquor companies such as FLA and ILC.

**Key words:** Meta Liquor Unit, Industrial and Commercial State Company, Viability, Competitiveness, management, administrative and financial autonomy.

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación analiza la viabilidad de transformar la Unidad de Licores del Meta (ULM) en una Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE) como solución a los persistentes desafíos de estabilidad y competitividad que enfrenta. El estudio diagnostica una disfuncionalidad estructural crónica: a pesar de que la ley le otorga autonomía, la gestión de la ULM está en la práctica subordinada a la influencia política y a las decisiones presupuestales del gobierno departamental, lo que ha resultado en un grave deterioro de su posición en el mercado y la pérdida de reconocimiento de su marca insignia, "Aguardiente Llanero".

El análisis de la planeación financiera revela el núcleo de esta parálisis: la estructura actual de la ULM la obliga a transferir la totalidad de sus ingresos a la hacienda departamental, operando con un presupuesto asignado anualmente que depende de la voluntad política. Esto convierte cualquier utilidad proyectada en un "espejismo contable", ya que la entidad es descapitalizada cada año, impidiéndole reinvertir, planificar a largo plazo o fortalecerse. Esta realidad se refleja en las pérdidas registradas en años críticos como 2017, 2023 y 2024, y en una participación de mercado que para 2024 representó apenas el 0,24% de las ventas de la Fábrica de Licores de Antioquia (FLA), líder del sector.

La investigación concluye que la adopción del modelo EICE es una medida estratégica indispensable y urgente. Su viabilidad radica en que ataca directamente la raíz del problema al otorgarle por ley las herramientas de las que hoy carece: capital independiente y autonomía financiera real. Este cambio fundamental le permitiría a la ULM, por primera vez, retener y reinvertir sus propias utilidades, creando un círculo virtuoso de crecimiento y apalancamiento para competir eficazmente.

La factibilidad de esta transformación se respalda en los casos de éxito de otras licoreras colombianas como la FLA y la Industria Licorera de Caldas (ILC), que superaron crisis similares tras adoptar este modelo. Para su materialización, la normativa exige que el gobierno departamental presente un estudio demostrativo integral (jurídico, financiero y social) ante la Asamblea Departamental que justifique y fundamente la iniciativa.

## Introducción

La Unidad de Licores del Meta (ULM) fue concebida como una entidad departamental estratégica, cuyo objetivo principal es la producción y comercialización de licores para generar ingresos que impulsen el desarrollo económico y social de la región. Sin embargo, a lo largo de su historia, la entidad ha enfrentado una serie de desafíos estructurales que han afectado gravemente su estabilidad y erosionado su competitividad en el mercado, con una trayectoria marcada por constantes cambios en su naturaleza jurídica.

El problema central que aborda esta investigación es la brecha entre la autonomía jurídica que la ULM posee en el papel y su limitada capacidad de gestión estratégica en la práctica. Esta parálisis operativa se materializa en un ciclo anual de descapitalización, ya que la totalidad de sus ingresos debe ser transferida a la hacienda departamental, lo cual impide la reinversión y el crecimiento autosostenible. Este modelo institucional de alta dependencia financiera y administrativa ha comprometido el desarrollo sostenible de la empresa, llevando a que su producto insignia, el "Aguardiente Llanero", pierda su posicionamiento histórico y su producción deba ser tercerizada (maquila), evidenciando una profunda crisis de competitividad estructural.

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo general analizar la viabilidad de transformar la ULM nuevamente en una Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE) como una solución estructural a su problemática. Para ello, el estudio se estructura en dos partes: la primera detalla el proyecto de investigación (planteamiento, objetivos, justificación y marcos referencial y metodológico), y la segunda presenta los resultados, iniciando con un diagnóstico exhaustivo de la ULM, seguido de un análisis del mercado y de las ventajas del modelo EICE, para finalmente consolidar la información en una propuesta de viabilidad.

Con un enfoque cualitativo de investigación-acción, este trabajo busca no solo diagnosticar un problema, sino plantear una solución fundamentada en los hallazgos de la investigación. Se fundamenta en un sólido marco teórico que integra principios de las teorías de la burocracia, de la contingencia y de las finanzas, aplicados al contexto de la administración pública, para que este análisis riguroso pueda servir como referencia para futuras decisiones políticas y de gestión pública en el departamento del Meta.

## **1. El proyecto de Investigación**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

#### ***1.1.1. Descripción del Problema***

La Unidad de Licores del Meta fue establecida mediante el decreto No 0010 del 2 de enero del 2002 como una Unidad Administrativa Especial adscrita o agregada al despacho del Gobernador del Meta "...con personería jurídica, patrimonio propio y dotada de las autonomías administrativa y financiera" (Unidad de Licores del Meta, 2024c); pero, su origen data desde los años 1958 o 1960 cuando para la época el primer aguardiente se llamó "Aguardiente Paratebueno" el cual desaparece para 1960, luego nacen dos marcas (Llanero y Anisado del Ariari) los cuales estuvieron hasta 1964, posteriormente para 1977 se inaugura la fábrica de licores con maquinaria importada y para el año 1979 se crea la empresa "Licorera del Meta" como una entidad industrial y comercial, para 1999 se liquida y para el año 2000 se crea la Unidad de Licores del Meta como una unidad administrativa especial que dependía del despacho del Gobernador pero sin personería jurídica ni autonomía administrativa y financiera (Sarmiento, 2012).

Desde el año 2002 y luego de su liquidación el aguardiente llanero comenzó a embotellarse en otras empresas licores de otros departamentos (Diario El Tiempo, 2006) y desde el año 2021 comenzó a fabricarse por la empresa de licores de Cundinamarca (Moreno, 2021), maquila que se renovó para el año 2023 (Empresa de Licores de Cundinamarca, 2023).

A pesar de estos ires y venires, la empresa y sus productos no han logrado el apogeo de años anteriores. Aunque la Unidad de Licores del Meta posee legalmente personería jurídica, patrimonio propio y está dotada de autonomía administrativa y financiera, en la práctica, su gestión está subsumida a la dependencia presupuestal de la hacienda departamental. Esta dualidad (la contradicción entre la autonomía de derecho y la subordinación de hecho) se traduce en graves deficiencias organizacionales que impactan negativamente el desarrollo de sus actividades productivas y el posicionamiento de su marca "Aguardiente Llanero". Esto ocurre porque la Unidad carece de una estructura administrativa verdaderamente independiente, que pueda establecer procesos y procedimientos enfocados en sus objetivos misionales, esenciales para

garantizar un crecimiento sostenible y consolidarla como una empresa líder en la producción y comercialización de licores en el departamento del Meta y la Orinoquia Colombiana.

En resumen, el aguardiente llanero fue uno de los productos más reconocidos y consumidos, y en su época de apogeo llegó a controlar el mercado departamental (con presencia en los 29 municipios del Meta) (Periódico del Meta, 2017), el mercado de la Orinoquia y la Amazonia Colombiana, contribuyendo así con las finanzas departamentales y generando empleos directos e indirectos. No obstante, una sucesión de eventos históricos y decisiones administrativas afectaron su productividad, resultando en su liquidación, el cambio de su naturaleza jurídica y la maquila de sus productos en otras licoreras departamentales. A partir de este contexto, la situación de la empresa se ha convertido en una constante de debate en la agenda política local y regional, escalando a una prioridad de intervención. Sin embargo, la sucesión de administraciones y la ausencia de un consenso político-institucional a largo plazo han impedido la consolidación de un plan de fortalecimiento, llevando a discusiones recurrentes sobre su posible liquidación o cierre definitivo, aspectos que profundizan su decadencia actual y subrayan la urgencia de una reforma estructural.

### ***1.1.2. Formulación del Problema***

¿Es viable que la Unidad de Licores del Meta se constituya como una Empresa Industrial y Comercial del Estado, considerando factores económicos, financieros, legales, operativos y de mercado?

## **1.2. Objetivos**

### ***1.2.1. Objetivo General***

Analizar la viabilidad para que la Unidad de Licores del Meta se constituya como una empresa Industrial y Comercial del Estado.

### ***1.2.2. Objetivos Específicos***

- ✓ Diagnosticar desde una perspectiva política, administrativa y financiera la situación actual de la Unidad de Licores del Meta.
- ✓ Establecer la relación entre la situación competitiva de la marca Aguardiente Llanero y los beneficios estructurales del modelo de Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE).
- ✓ Presentar viabilidad de cambio de la figura jurídica de la Unidad de Licores del Meta desde el ámbito financiero, administrativo y político.

### **1.3. Justificación**

La presente investigación se justifica por su alta pertinencia práctica y social en el contexto del departamento del Meta. La Unidad de Licores del Meta (ULM) atraviesa una profunda crisis de competitividad, productividad y posicionamiento, derivada principalmente de su actual modelo institucional de alta dependencia financiera. Esta problemática no solo afecta las finanzas departamentales, sino que ha generado un debate social y político recurrente sobre su futuro y posible liquidación.

Prácticamente, esta tesis se justifica en la necesidad de ofrecer una solución estratégica tangible a la problemática descrita. El estudio se materializa en un documento de consultoría empresarial que establece la viabilidad técnica, financiera y legal para la constitución de la ULM como una Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE). Se espera que la implementación de este modelo le otorgue a la ULM la autonomía real necesaria para retener y reinvertir sus utilidades, lo que conduciría a la recuperación del esplendor y el auge de la marca "Aguardiente Llanero", impactando positivamente como generadora de empleo directo e indirecto y como motor de las finanzas regionales.

Metodológicamente, la investigación aporta un diagnóstico exhaustivo del mercado de licores y del desempeño histórico de la ULM, utilizando fuentes primarias (entrevistas a profundidad) y secundarias (informes de gestión y estudios de mercado), sirviendo como un precedente invaluable para futuras decisiones sobre la administración de activos estratégicos en la región.

## **1.4. Marco Referencial**

### ***1.4.1. Antecedentes***

Al realizar este análisis o exploración, es importante precisar que no se encontraron estudios o publicaciones sobre el cambio de naturaleza jurídica de una Unidad Administrativa Especial adscrita a un Departamento (entidad territorial) a una Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE). Muchas de las publicaciones encontradas se enfocaban principalmente en la creación de una empresa mediante estudios de factibilidad. Entre las publicaciones, también se observa diversos conceptos jurídicos que abordan la naturaleza de los entes descentralizados y de las empresas industriales y comerciales del estado. Pese a esta escasez, se hallaron varios estudios del mercado de licores que pueden contribuir significativamente a la investigación, ya que en muchos de ellos se observa la viabilidad de contar con esta clase de entidades, siempre y cuando la empresa posea la autonomía administrativa y financiera para la toma de decisiones, desde estas circunstancias, se presentan los siguientes estudios.

Rivera, García y Torres (2020) de la Universidad del Valle, en su publicación “¿El negocio de bebidas alcohólicas es rentable en Colombia?”, categorizado como una investigación cuantitativa con un método de análisis estático y de tendencias de indicadores contables y de gestión del valor (Rivera et al., 2020, p.160); lograron estudiar los estados financieros de las empresas del sector de bebidas alcohólicas entre los años 2014-2018, alcanzando a estudiar a 50 empresas para el 2014 y 2017, 43 empresas para el 2015, 48 empresas para el 2018 (p.161) y encontraron, que el sector creció y generó utilidades contables que en los tres primeros años fluctuaron y partir del cuarto año, es decir el 2017 subieron o incrementaron sus ganancias, lo anterior, gracias a la eficacia en el control de costos y gastos y al apalancamiento financiero positivo, asimismo, se halló que el sector “...creó valor económico agregado (EVA) en cada uno de los años debido a que la rentabilidad del activo neto operacional fue superior al costo de capital y dejó un margen de utilidad residual” (p.154) y, como conclusión general, los “...resultados muestran que el sector de bebidas alcohólicas logró su desempeño financiero cumpliera el objetivo financiero de crear valor y fue competitivo ante su par norteamericano” (p.181). De acuerdo a lo anterior, este estudio, es fundamental para la investigación ya que demuestra que una empresa de

licores debidamente organizada y con capacidad para la toma de decisiones administrativas y financieras es viable para las finanzas departamentales.

La Superintendencia de Industria y Comercio (2020) en su estudio de “Caracterización del mercado de licores en Colombia: Evidencia para el periodo 2016-2019”, se propuso analizar el comportamiento a nivel nacional de las ventas y los ingresos generados por la comercialización de bebidas alcohólicas y también analizó la composición de la oferta de licores, los costos de producción, las preferencias de consumo, el tipo de licor y la participación empresarial en las venta de licores (Superintendencia de Industria y Comercio, 2020, p. 2); dentro de los hallazgos obtenidos (conclusiones), se pudo establecer que el aguardiente, el ron y el whisky son las bebidas alcohólicas más consumidas; también, se encontró que los departamentos de Antioquia, Bolívar, Cundinamarca y Valle del Cauca son los concentran la mayor demanda de licores a nivel nacional; análogamente, se evidencia que los precios de los licores no presentan desviaciones significativas frente a los precios de referencia del DANE y se encontró que el mercado de licores se caracteriza “...por presentar una estructura moderada concentrada, donde, la capacidad de la empresa líder de ejercer dominancia frente al resto de empresas fue relativamente baja” (p.2). Por otra parte, el estudio demuestra que la producción nacional de estas bebidas ha venido disminuyendo, debido a las importaciones y la entrada de nuevos agentes privados al mercado nacional, los cuales compiten con las licoreras departamentales en segmentos como el Whisky y el Ron (p.52). Este estudio es importante para la investigación, ya que demuestra que este sector aún es viable si la empresa cuenta con suficiente autonomía administrativa y financiera para la toma de decisiones. Además, el estudio contiene información sobre el mercado nacional y departamental (especialmente del aguardiente) que puede ser útil para la investigación en curso.

El estudio de Fedesarrollo (2022), titulado “Análisis del mercado de bebidas alcohólicas de Bolívar – Propuestas para hacer más eficientes sus finanzas públicas” tiene como objetivo presentar un estudio de mercado de los licores del país y del departamento de Bolívar. También presenta las principales tendencias por tipo de bebidas y la importancia de los ingresos fiscales por el consumo de estas bebidas. Adicionalmente, realiza una comparación con ocho (8) departamentos similares al departamento de Bolívar. Del mismo modo, desarrolla un análisis normativo sobre el monopolio de licores en el departamento. Todo esto, para la identificación de las mejores opciones para incrementar el recaudo y la comercialización de estas bebidas en el respectivo departamento (FEDESARROLLO, 2022, pp. 4-5). Entre las conclusiones más

relevantes, se encuentra que Bolívar es uno de los departamentos que más recauda el impuesto al consumo, y con la expedición de la Ley 1816 de 2016 existe un auge en la producción de licores a nivel nacional. Además, propone dos tipos de fiscalizaciones (la fiscalización de estándares de salud pública y la fiscalización de los impuestos) como medidas para vigilar y garantizar el uso correcto del alcohol, de su legalidad y del control de la fiscalización en los impuestos. Estos son aspectos importantes que pueden ayudar a maximizar las finanzas departamentales, lo anterior como modelo para replicar en el caso de la Unidad de Licores del Meta.

#### ***1.4.2. Marco Conceptual***

El presente Marco Conceptual establece las bases teóricas y operacionales del proyecto. El eje central de la investigación es el Análisis de Viabilidad o Estudio de Viabilidad, definido como el análisis detallado para determinar el éxito de un proyecto (Proaño, 2023, p.103), el cual se utiliza para establecer la factibilidad del cambio jurídico de la ULM. Este proceso requiere del Análisis Financiero (Proaño, 2023, p. 20; Ortiz, 2018, p. 30), disciplina esencial para emitir juicios sobre la salud económica, el cual se implementa a través del cálculo de Razones o Indicadores Financieros (Ortiz, 2009, p. 215; Ortiz, 2018, p.193; Agudelo, 2021, p. 158; Proaño, 2023, p.43). Estos indicadores son cruciales para cuantificar la descapitalización de la ULM y proyectar el desempeño bajo el nuevo modelo. Para la evaluación económica final, se utiliza la Relación costo-beneficio (empleada para cuantificar la conveniencia de la transformación) (Aguilera, 2017, pp. 325-326) y el Valor Económico Agregado (EVA) (Ortiz, 2009, p. 329; Universidad Europea Online, 2024), que mide la riqueza generada una vez descontado el costo de capital de la nueva estructura.

Desde una perspectiva de gestión y mercado, la tesis aplica el Análisis de Gestión Administrativa para diagnosticar las debilidades operativas de la estructura actual. El Estudio o análisis de Competitividad (ESAN, 2021) se utiliza para medir el posicionamiento de la marca Aguardiente Llanero frente a sus competidores, enmarcado en el Ambiente Económico (De la Rosa Salazar, 2012, p. 29; Instituto Latinoamericano de Estudios de Posgrado, 2021), que define los factores externos que afectan el rendimiento empresarial. Finalmente, la investigación contrasta el modelo jurídico actual de Unidad Administrativa Especial (UAE) con personería (DAFP, 2021) —que sirve como punto de referencia de las limitaciones— con la propuesta de solución: la

constitución de la ULM como Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE) (Ley 489 de 1998; Alcaldía de Bogotá, 2022). El modelo EICE, por su autonomía administrativa y capitales independientes, es el referente legal que se evalúa para la transformación estratégica de la Unidad.

### ***1.4.3. Normatividad***

- ✓ Ley 80 de 1993: “Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública” dicta los principios y normas generales que rigen la contratación pública en Colombia (Congreso de la República de Colombia, 2024). Si bien las Entidades Industriales y Comerciales del Estado (EICE) poseen un régimen especial, la Ley 80 les es aplicable en determinados aspectos, especialmente en aquellos contratos que involucran recursos públicos y cuando la naturaleza jurídica lo permite.
- ✓ Ley 489 de 1998: “Por el cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones”, tiene como objeto regular el ejercicio de la función administrativa y determinar la estructura, la definición de los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la administración pública (Congreso de la República de Colombia, 1998). Además, esta ley regula lo relacionado con la creación y funcionamiento de las empresas industriales y comerciales del Estado y de sus entes descentralizados.
- ✓ Sentencia 691 de 2007: Reconoce que las empresas industriales y comerciales del estado son entidades de naturaleza jurídica pública, aunque por su objeto, sus actos se rigen por el derecho privado, entre otros (Alcaldía de Bogotá, 2022).
- ✓ Ley 1150 de 2007 “Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con recursos públicos” (Congreso de la República de Colombia, 2007), introduce, entre otras, medidas para la eficiencia y la transparencia en la contratación pública, como la obligación de usar plataformas electrónicas para la contratación.
- ✓ Decreto 019 de 2012: “Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios en la Administración Pública” (Presidencia de la

República de Colombia, 2012), busca simplificar los trámites y procesos administrativos, incluyendo, entre otros, los relacionados con la contratación estatal.

- ✓ Ley 2200 de 2022: “Por el cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los departamentos”, tiene por objeto establecer el régimen político y administrativo que rige a los departamentos como entidades territoriales, autónomas y descentralizadas que parte del estado colombiano (Congreso de la República de Colombia, 2022).

#### ***1.4.4. Marco Teórico***

El estudio de organizaciones, ya sean públicas o privadas, requiere considerar teorías administrativas y financieras que permitan comprender su estructura, funcionamiento y capacidad de adaptación al entorno. Tal como señalan Isairías y Lozano (2011), las ciencias son construcciones humanas en constante evolución y su desarrollo se basa en la acumulación de conocimientos múltiples, simples y complejos, lo que implica que la ciencia administrativa constituye el resultado del acervo de enfoques y teorías organizacionales que describen fundamentos, principios, naturaleza, alcance e importancia (Isairías & Lozano, 2011, pp. 19-20). En este contexto, el marco teórico se enfoca en teorías que faciliten la comprensión de la transformación de la Unidad de Licores del Meta (ULM) hacia una Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE), considerando aspectos de autonomía administrativa, viabilidad financiera, adaptación al mercado y gestión estratégica.

**1.4.4.1. Teoría administrativa o la Teoría General de las Organizaciones (TGA).** La Teoría General de las Organizaciones (TGA) proporciona un marco conceptual para estudiar el funcionamiento de las organizaciones, independientemente de que tengan fines de lucro o no (Universidad de Pamplona, s.f., p. 6; Universidad de Sucre, 2023). Este enfoque permite analizar la estructura de la ULM, identificando elementos que limitan su autonomía administrativa y financiera.

Desde la Era Industrial Clásica, la teoría burocrática de Weber (1947) es particularmente relevante, pues plantea una organización jerárquica racional, basada en la división del trabajo, jerarquía, reglamentación, comunicaciones formales, impersonalidad y competencia profesional (Chiavenato, 2002, pp. 43-45; Poloni & Visentín, 2020, pp. 55-56). Este enfoque explica cómo la

estructura actual de la ULM podría estar limitando su capacidad de gestión independiente y efectiva frente al mercado de licores, resaltando la necesidad de un modelo más flexible y adaptativo. Además, la burocracia permite observar la separación entre propiedad y administración, elemento central para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones públicas como la ULM (Chiavenato, 2006, p. 45).

En la Era Neoclásica, la teoría de sistemas y la teoría contingente resultan particularmente aplicables al estudio de la ULM. La teoría de sistemas destaca que ninguna organización existe de manera aislada, sino que opera en interacción con su entorno, generando productos y servicios cuya eficacia depende de factores externos (Chiavenato, 2002, pp. 58-59). Esta perspectiva permite comprender que la ULM debe alinear su estructura organizativa con las condiciones del mercado y las expectativas de los consumidores. De manera complementaria, la teoría contingente enfatiza que la eficacia organizacional depende de factores situacionales, como tamaño, tecnología, entorno competitivo y cultura organizacional (Hidalgo, 2024). Así, la ULM requiere estructuras y procesos que le permitan adaptarse rápidamente a cambios en el entorno y recuperar competitividad.

La Era de la Información introduce principios organizacionales modernos que privilegian la agilidad, la simplicidad, la orientación al cliente y el mejoramiento continuo. Estos aspectos son esenciales para optimizar la gestión interna de la ULM y mejorar su respuesta frente a los cambios del mercado. Por otro lado, el Desarrollo Organizacional (DO), originado en la década de 1960, enfatiza el cambio organizacional y la capacidad de adaptación, incorporando la cultura organizacional como elemento central en la toma de decisiones estratégicas (Finio & Downie, 2023, pp. 45-47; Chiavenato, 2006, p. 319). Para la ULM, esto implica adoptar un modelo más flexible que permita la autonomía administrativa y la gestión eficiente de sus recursos.

Finalmente, los enfoques modernos de administración, incluyendo las propuestas de Drucker, Mintzberg y Northouse, promueven la gestión basada en resultados, la innovación, el liderazgo estratégico y la responsabilidad corporativa (Peek, 2025; Universidad Externado de Colombia, 2024). Estos enfoques enfatizan la participación activa del personal y la adaptación al entorno, permitiendo que la ULM implemente estrategias que optimicen la eficiencia y la creación de valor, elementos indispensables para consolidar su transición a EICE.

**1.4.4.2. Teorías de las Finanzas.** Las finanzas constituyen una rama de la economía que permite gestionar los recursos económicos de manera eficiente, aplicando herramientas de análisis y planificación que facilitan la toma de decisiones estratégicas (Ortiz, 2009, p. 29; UNIR, 2024b).

En el caso de la ULM, la gestión financiera se centra en maximizar el valor de la organización mediante la planificación, control y evaluación de los recursos disponibles (Ortiz, 2018, p. 25).

El análisis financiero, tanto vertical como horizontal, permite evaluar la situación histórica y proyectada de la organización, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora (Ortiz, 2018, pp. 173, 180). Asimismo, los indicadores financieros de liquidez, rentabilidad, endeudamiento y eficiencia facilitan el diagnóstico integral de la salud económica de la empresa (Ortiz, 2018, pp. 195-197). Por su parte, la planeación financiera, que incluye presupuestos de ventas, producción, gastos e ingresos, consolida la elaboración de estados financieros proyectados, lo que permite anticipar resultados y riesgos (Valle, 2020, p. 160; Aristizábal et al., 2017, p. 9; Cámara de Comercio de Medellín, 2024).

En cuanto a la evaluación de proyectos, herramientas como VPN, TIR, flujo de caja y EVA son fundamentales para determinar la viabilidad financiera de la ULM como EICE, asegurando que los recursos se administren de manera eficiente y rentable (Cardona & Salas, 2016, p. 20; Ramírez, 2011, p. 100; Osorio, 2010, p. 168). Estos análisis permiten proyectar escenarios financieros, identificar riesgos y diseñar estrategias que respalden la sostenibilidad económica y administrativa de la entidad.

**1.4.4.3. Teorías sobre Viabilidad Financiera y Administración Pública.** La viabilidad financiera implica analizar la factibilidad técnica, legal y económica de un proyecto, evaluando el impacto de variables socioeconómicas en la rentabilidad y liquidez de la organización (Flórez, 2007, citado en Cardona & Salas, 2016, p. 20; Ramírez, 2011, p. 100). En este contexto, la ULM requiere demostrar que su transición a EICE es financieramente sostenible mediante estudios que integren análisis histórico, proyecciones y herramientas de evaluación financiera.

En paralelo, la administración pública provee un marco conceptual sobre descentralización, eficiencia y gestión de recursos en el sector público (Chica Vélez, 2011; DNP, 2002, p. 15). La ULM, como entidad descentralizada del orden departamental, debe garantizar autonomía administrativa y financiera, optimizando la utilización de recursos y cumpliendo con estándares de transparencia y productividad, tal como plantea el nuevo gerencialismo. La correcta aplicación de estas teorías permite evaluar la capacidad real de la ULM para operar de manera autónoma, más allá de la autonomía formal establecida por la normatividad vigente.

**1.4.4.4. Evolución Institucional de la ULM como Caso de Estudio de Administración Pública Descentralizada.** La evolución jurídica de la ULM constituye un caso relevante para analizar los desafíos de la descentralización en la administración pública. Creada en 1979 como Empresa Licorera del Meta, la entidad enfrentó una crisis financiera que llevó a su liquidación en 1999 (El Tiempo, 2001, 2006). Posteriormente, fue reorganizada mediante el Decreto 171 de 2000 y consolidada como Unidad Administrativa Especial con personería y autonomía mediante el Decreto No 010 de 2002 y el Decreto No 0437 de 2014 (Gobernación del Meta, 2002, p. 3; Gobernación del Meta, 2014, p. 2).

A pesar de la autonomía formal, la ULM no logra ejercer una gestión financiera totalmente independiente, lo que evidencia la necesidad de aplicar teorías administrativas modernas, desarrollo organizacional y planificación financiera para consolidar su transición hacia una EICE (Unidad de Licores del Meta, 2022, p. 6; Empresa de Licores de Cundinamarca, 2023). La integración de enfoques modernos de administración, análisis financiero y evaluación de proyectos permitirá establecer estrategias que optimicen la gestión interna, incrementen la eficiencia y aseguren la sostenibilidad económica y operativa de la ULM.

## **1.5. Diseño Metodológico**

### ***1.5.1. Enfoque***

La presente investigación “Análisis de viabilidad para la constitución de la Unidad de Licores del Meta como empresa industrial y comercial del Estado” es un estudio de enfoque cualitativo, ya que este tipo de investigación se enfoca en “... comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández y Mendoza, 2018, p. 390). Es decir se busca analizar la viabilidad de que la empresa de licores se convierta en una empresa industrial y comercial del Estado.

### ***1.5.2. Tipo o Alcance de Investigación***

El tipo de diseño de investigación corresponde a una investigación – acción la cual según Creswell y Creswell (2018), Mertler (2017) y Adams (2010) citados en Hernández y Mendoza

(2018) tiene como finalidad la comprensión y la resolución de problemáticas “...específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad) (Hernández y Mendoza, 2018, p. 552). Se “...centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales” (p. 552), es decir, y según Sandín (2003) citado en Hernández y Mendoza (2018) se busca “...propiciar el cambio social, transformar la realidad (social, educativa, administrativa, etc.) y que las personas tomen conciencia de su papel en este proceso de transformación” (p. 552), de igual manera Hernández y Mendoza (2018) afirman que las tres (3) fases esenciales de la investigación- acción es observar (para construir un esbozo del problema y recolectar datos), pensar (para analizar e interpretar) y actuar (para proponer mejoras) (p. 553), y este diseño “...representan una forma de intervención y algunos autores los considera diseños mixtos, pues normalmente recolectan datos cuantitativos y cualitativos, y se mueven de manera simultánea entre el esquema inductivo y el deductivo” (p. 556).

### ***1.5.3. Población y Muestra***

La población objeto de estudio está compuesta por funcionarios (administrativos y políticos) y exfuncionarios de la Unidad de Licores del Meta (ULM) y actores clave del sector, cuya experiencia es relevante para la investigación sobre la viabilidad de su constitución como Empresa Industrial y Comercial del Estado.

Dada la naturaleza del estudio, la muestra es no probabilística, de tipo intencional o por conveniencia. Los participantes serán seleccionados deliberadamente por ser expertos y casos-tipo con la capacidad de proporcionar información valiosa y profunda sobre la gestión, las finanzas y la problemática institucional de la ULM, sin buscar representatividad estadística.

### ***1.5.4. Instrumentos de Recolección de Información***

Para el desarrollo de la investigación, se procederá a la exploración y recolección sistemática de información primaria y secundaria. Los instrumentos serán diseñados para obtener datos que permitan la elaboración del diagnóstico actual de la Unidad de Licores del Meta (ULM), la estructuración del mercado de licores, la descripción de los beneficios y ventajas de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado (EICE) y, finalmente, la propuesta de soluciones. El

principal instrumento de recolección primaria serán las entrevistas a profundidad de carácter semiestructurada, las cuales se aplicarán para ampliar y validar el contexto de la información con expertos clave. Estas se estructurarán en dos formatos: un formato de 12 preguntas de tipo abierto, dirigido a funcionarios y exfuncionarios de la ULM, enfocado en la gestión administrativa, el desempeño financiero histórico y las restricciones operacionales bajo el modelo jurídico vigente; y un segundo formato de 8 preguntas de tipo abierto, dirigido a funcionarios políticos y actores clave del Meta, diseñado para recabar información cualitativa sobre la visión estratégica, el consenso político y la pertinencia social de la transformación de la ULM a una EICE. Como instrumento de información secundaria, se utilizará el análisis documental, esencial para la viabilidad, que comprenderá la revisión de informes de gestión, decretos, estados financieros (Balance General y Estado de Resultados) y el marco normativo relevante para sustentar el análisis financiero y legal del proyecto.

#### ***1.5.5. Tratamiento y Análisis de la Información***

El análisis principal de esta investigación será el análisis de contenido, que implica la lectura e interpretación sistemática de textos, documentos y transcripciones de entrevistas para identificar patrones, temas y significados. Este proceso se aplicará a toda la información recopilada, buscando comprender en profundidad los fenómenos relacionados con la viabilidad de la empresa, los factores que influyen en su funcionamiento y los posibles beneficios y desafíos del cambio de figura jurídica, incluyendo aspectos legales. El análisis de contenido será fundamental para integrar la información obtenida en los objetivos 1 y 2, permitiendo finalmente el desarrollo de la propuesta de cambio de figura jurídica (objetivo específico 3).

#### ***1.5.6. Diseño del Marco Metodológico***

Esta investigación se guiará por las tres fases esenciales de la investigación-acción, siguiendo a Hernández y Mendoza (2018): diagnosticar, pensar, y actuar. La articulación de estas fases con los objetivos específicos del estudio, los instrumentos de recolección de información y el tratamiento de los datos se detalla a continuación en la Tabla 1.

**Tabla 1. Diseño del Marco Metodológico**

Fases de la Investigación-Acción.	Objetivos Específicos de la Investigación.	Fases de la investigación y/o consultoría.	Instrumentos de Recolección de Información	Tratamiento y Análisis de la Información
1) Diagnosticar	Diagnosticar desde una perspectiva política, administrativa y financiera la situación actual de la Unidad de Licores del Meta.	Fase 1. Diagnóstico y/o Situación actual de la Unidad de Licores del Meta.	(1) Exploración de Información secundaria de o para el diagnóstico- Capítulo I; (2) Recolección de Información primaria (Entrevistas).	Análisis de contenido, que implica la lectura y análisis sistemático de textos, documentos y otros materiales para identificar patrones, temas y significados (exploración de literatura, entrevistas y otros
2) Pensar	Analizar la situación actual de la venta de licores a nivel nacional y regional, estudiando el actual posicionamiento de la Marca Aguardiente Llanero de la Unidad de Licores del Meta.	Fase 2. Análisis del Mercado de Licores y Ventajas de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado.	(1) Exploración de Información secundaria de o para analizar la situación actual del mercado de licores y el posicionamiento de la ULM (y sus productos)- Capítulo II.	
3) Actuar	Presentar un Análisis viabilidad de cambio de la figura jurídica de la Unidad de Licores del Meta desde el ámbito financiero, administrativo y político y analizar beneficios y ventajas de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado.	Fase 3. Análisis de Viabilidad para el Cambio de figura Jurídica de la Unidad de Licores del Meta.	(1) Exploración de Información secundaria de o para presentar un análisis de viabilidad del cambio de la figura jurídica -Capítulo III.	

**No se encuentran elementos de tabla de ilustraciones.**

En la fase inicial de diagnosticar, se abordará el diagnóstico de la situación actual de la Unidad de Licores del Meta (objetivo Especifico 1). Esto implicará una detallada exploración de información secundaria y la recolección de información primaria, mediante entrevistas con actores clave, proporcionando una comprensión profunda de los aspectos políticos, administrativos y financieros de la entidad.

Posteriormente, la fase de pensar se dedicará al análisis del mercado de licores y el estudio de las ventajas de las empresas industriales y comerciales del Estado (Objetivo específico 2). Para ello, se realizará una exhaustiva exploración de información secundaria sobre el mercado de licores nacionales, el posicionamiento de la marca Aguardiente Llanero y los beneficios de las EICE. Toda la información obtenida en estas fases será sistemáticamente interpretada mediante el análisis de contenido, que permitirá identificar patrones y significados relevantes.

Finalmente, la fase de actuar se centrará en proponer la viabilidad del cambio jurídico (Objetivo Especifico 3), a través de un análisis de viabilidad integral que consolidará los hallazgos previos y ofrecerá una solución fundamentada a la problemática planteada, integrando asimismo un ejercicio de planeación financiera para reforzar la propuesta.

## **2. Resultados de Investigación**

### **2.1. Situación actual de la Unidad de Licores del Meta**

La Unidad de Licores del Meta (ULM) opera actualmente bajo una disparidad estructural, resultado de una evolución institucional que la ha configurado como una Unidad Administrativa Especial (UAE). Aunque esta figura le confiere autonomía administrativa en teoría, en la práctica mantiene una estricta subordinación financiera al departamento. Esta restricción es la causa principal de las deficiencias de gestión y la inestabilidad política que limitan su capacidad de reinversión y la toma de decisiones estratégicas. El objetivo de este capítulo es analizar detalladamente los factores internos que definen esta situación crítica: primero, el impacto de su manejo político y administrativo (subcapítulo 2.1.1); y, segundo, la evaluación de su desempeño financiero a través del análisis de sus estados financieros (subcapítulo 2.1.2). Este examen es fundamental para sentar las bases que justifican la necesidad de la transición al modelo de Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE).

#### ***2.1.1. Análisis Político y Administrativo de la Unidad de Licores del Meta***

Además de los antecedentes anteriormente mencionados, existen otros eventos y situaciones que, aunque pueden parecer no relevantes, resultan vitales para comprender la situación actual de la Unidad de Licores del Meta con respecto a lo político y administrativo. Entre ellos se destacan los siguientes: 1) el periódico El Tiempo (2000) afirma que el gerente de la Empresa de Licores del Meta reconocía que el contrato que se tenía con la Empresa de Licores de Cundinamarca no ofrecía mayores ganancias para la empresa, además afirmaba que la presentación del Aguardiente Llanero había desmejorado notablemente, entre otros (Diario El Tiempo, 2000); 2) el periódico el Tiempo (2001) advertía que según la Contraloría General de la República la liquidación de la Licorera del Meta no era necesaria, ya que la empresa cumplía con los propósitos de generar rentas para la salud y la educación, el informe preliminar (auditoria excepcional entre 1995-1999) sugería que la empresa tenía capacidad financiera y tecnológica, pero fue afectada por deficiencias administrativas y estrategias de mercado inadecuadas, además se destaca que la empresa gastó grandes sumas de dinero en patrocinios y obsequios, entre otros (Diario El Tiempo,

2001); 3) para el 2005 se denunciaba que la influencia política y la mala administración eran unos de los problemas que más afectaban a la Unidad de Licores del Meta, se mencionaba que esta entidad tiene una nómina paralela, tenía unos gastos excesivos y le hacía falta control gubernamental (se requería de una gestión más eficiente), además se destaca la importancia de esta empresa para generar ingresos al departamento, entre otros (Llanera.com, 2005); 4) para el año 2016 se advertía una preocupación y reacciones significativas por el aumento a los impuestos de licores, también se indicaba que el aumento del contrabando de licores afectaba directamente a la Empresa de Licores del Meta (Periódico del Meta, 2016); 5) Decibeles (2018) afirma que si la Empresa de Licores sigue por el camino actual (de la época), podría ir camino a la quiebra (así se dio a entender en una sesión en la Asamblea Departamental), según el gerente de la empresa, el presupuesto ha disminuido abruptamente debido a la falta de aceptación de los productos alicorados de la región (el cual ya no es igual a años pasados), además se observa (según el diputado Ladino) que se contrató con la misma empresa que incumplió con la meta de compra para el año 2017 y ahora se renovó con la misma empresa para el año 2018 pero en una cantidad menor que la del año anterior (es decir se bajó de 700 mil unidades a 400 mil unidades) (Decibeles, 2018);6) para el año 2022 se presentó una queja ante la Contraloría y la Procuraduría contra la gestión del gerente de la Unidad de Licores del Meta debido a un incumplimiento de un acuerdo comercial (Acuerdo de enero de 2022), el cual establecía la compra, comercialización y distribución del Aguardiente Llanero con algunos distribuidores, se aduce que por lo general no había disposición del producto en bodega para cumplir con las obligaciones contractuales o del convenio (además denuncian despachos a otras empresas) y, respecto al proceso de posicionamiento de la marca, esta se ha venido deteriorándose con la llegada del nuevo gerente (afirman que muchas empresas han dejado de comercializar el aguardiente, lo que ha permitido que el aguardiente Antioqueño gane terreno en la región) y tampoco ha existido un acercamiento con los directivos y los distribuidores para solucionar estas dificultades o impases, entre otros (Liévano, 2022).

Por otra parte, el Plan Estratégico 2022-2025 de la Unidad de Licores del Meta reconocía las siguientes amenazas y debilidades a 2022 (Análisis DOFA).

**Tabla 2. Amenazas y Debilidades Priorizadas en el Plan Estratégico 2022-2025**

<b>Amenazas</b>	<b>Debilidades</b>
Acciones tomadas por el Gobierno Nacional y Departamental para enfrentar la pandemia- Covid-19.	Sistemas de Información deficientes. Planes, programas y proyectos no estructurados.
Ingreso de licor extranjero	Baja gestión del sistema de gestión de Calidad.
Contrabando de licores	Baja articulación entre procesos y dependencias.
La competencia desleal	Bajos estudios que permitan describir con precisión algunas características básicas de la demanda de bebidas alcohólicas en el Departamento y la región para la toma de decisiones.
Cambios en la legislación colombiana.	
Políticas que incentivan el no consumo de bebidas alcohólicas	
Políticas que incentivan el no consumo de bebidas alcohólicas	Mano de obra improductiva Alta rotación del personal Directivo.
Influencia de las circunstancias políticas locales.	Manual de funciones y perfiles de cargos desactualizado.
Dependencia de la producción de industrias de licores externas	

Nota. Tomado y editado de Unidad de Licores del Meta (2022).

En agosto de 2024, la Unidad de Licores del Meta enfrentó un ataque cibernético y un robo de alrededor de cien millones de pesos, de los cuales se recuperaron cerca de la mitad, información que fue compartida por la gerente de la Unidad, Johana Lobo de ese entonces (Vive el Meta, 2024).

Por otra parte, el Diputado Avellaneda (2025) reconoce que la Unidad de Licores del Meta tiene una serie de situaciones problemáticas, entre ellas: 1) la pérdida de espacio en el mercado departamental y regional (Avellaneda, 2025, p.1.); 2) la falta de posicionamiento en el mercado (y presencia de otros productos de otros departamentos) y la ausencia de un despertar de la identidad regional o de un sentido de pertenencia para consumir los productos llaneros (pp.1-2); 3) la interinidad en la gerencia (o de sus cargos) ha impedido la continuidad de las estrategias o acciones políticas (p,2); 4) hace falta acciones para la articulación entre el Departamento y la Unidad de Licores para que el aguardiente llanero esté presente en muchos eventos o fiestas que la Gobernación impulsa, además; se hace necesario se abran espacios en las cadenas de mercado o en alianzas con el sector privado (p.3). El Diputado Pérez (2025) reconoce que: 1) la situación de la Unidad de Licores no es buena (es deplorable), adicionalmente, hay muchos cambios de personal (Pérez, 2025, p. 1); 2) la empresa no posee independencia administrativa y está ligada al gobierno departamental; también afirma que la empresa está politizada y debería ser una empresa técnica y empresarial (p.2), entre otros.

El exgerente de la Unidad de Licores del Meta, Diego Meyer Artunduaga, afirma que en un principio, cuando se creó la empresa, no era una Empresa Industrial y Comercial del Estado,

sino que se le daba el tratamiento de Secretaría o una dependencia no descentralizada que dependía del nivel central de la Gobernación. Con el tiempo, adquirió una mezcla de empresa industrial y comercial del estado y de una unidad administrativa dependiente del gobernador de turno, la cual financieramente o presupuestalmente (traslado presupuestal y adiciones presupuestales) debía contar con la aprobación de la Asamblea Departamental para realizar este tipo de gestiones. Desde esta configuración (interdependencia administrativa), la empresa no ha tenido una evolución como tal (a la de su figura jurídica), lo que ha representado un rezago frente a otras empresas de licores de otros departamentos. Asimismo, el exgerente reconoce que la Unidad de Licores está llamada a tener independencia para competir en el mercado en igualdad de condiciones con las empresas de este tipo que si la tienen (Meyer, 2025, p. 1), por otra parte el exgerente reconoce que entre los factores que conllevaron a la liquidación de la empresa entre los años 1999 y 2000, estos estuvieron influenciados por antecedentes relacionados con prácticas burocráticas (influencia política) y por otro lado, los productos que la empresa producía en muchos casos fueron utilizados en ferias y activaciones de marca que no generaban ganancias, lo que conllevó inevitablemente a su liquidación. Sin embargo al cambiar su figura jurídica, perdió aún más su autonomía y dependió más del despacho y de sus decisiones (p.2). Igualmente, el exgerente señala que la falta de esta autonomía administrativa ha generado un rezago en su crecimiento y desarrollo, a pesar de que los estatutos autorizan dejar hasta un 80% de utilidades para su crecimiento, pero en la práctica solo se deja el 20% (mientras que a otras empresas se les deja más del 60%) y el 80% se transfiere al departamento, situación que genera que la Licorera no pueda reinvertir sus utilidades en innovación tecnológica, en el desarrollo de nuevos productos y en el mejoramiento del marketing y de su posicionamiento de marca, entre otros, "...aquí lo que se ve es que la gallinita de los huevos de oro del Departamento, pues termina desplumada y termina hambreada, termina poco nutrida, y termina, digamos que haciendo mucho con muy poco..." (p.3). Por otra parte Meyer (2025) reconoce que para que la empresa sea rentable requiere vender más de lo que está produciendo a través de la maquila (p.5-6). También reconoce que la empresa necesita de una transformación que le permita ser más autónoma y eficiente para así satisfacer las demandas del mercado (p.6), entre otros aspectos.

El exgerente de la Unidad de Licores del Meta, el señor Luis Alfredo Arias reconoce que los factores que incidieron en la liquidación de la empresa de licores entre los años 1999 y 2000 se relacionan con una alta carga prestacional, con altos costos de producción y comercialización,

que conllevó a generar pérdidas y a su liquidación (Arias, 2025, p. 1). Además, este exgerente manifiesta que la empresa no posee autonomía administrativa absoluta y esto lleva a que la empresa no tenga la capacidad para competir con otras empresas y por ende a perder su posicionamiento en el mercado (p.2). También aduce factores externos y políticos han desestimulado el consumo de aguardiente y ha generado la entrada de otros competidores internacionales que compiten con precios bajos (p.3). De igual modo, reconoce que hace falta más “...arraigo y sentido de pertenencia por los productos propios de la región” (p.3). Asimismo, recomienda una transformación de la empresa, inversión de recursos de capital y creación de nuevos bienes y servicios, lo anterior acompañado de alianzas con el sector público y privado y campañas de recuperación y expansión del mercado (p.3) entre otros.

Respecto a la estructura administrativa, la Unidad Administrativa Especial creada mediante el Decreto 171 de 2000, estableció una estructura administrativa de cinco (5) cargos (un gerente, un profesional especializado, un auxiliar administrativo y un secretario) (Gobernación del Meta, 2002, p.4), con los cambios implementados con el Decreto 010 de 2002, la Unidad de Licores del Meta inicia con una estructura administrativa conformada por seis (6) cargos (un gerente, un asesor, un profesional especializado, dos auxiliares administrativos y un secretario) (Gobernación del Meta, 2002, p.7). Posteriormente, a través del Decreto 0437 de 2014 (modificatorio al Decreto 171 del 2000) se establece que la estructura de dirección y administración de la unidad de licores está conformada por la Junta Directiva y el Gerente y, la gerencia está conformada por dos subdirecciones, la subdirección administrativa y financiera y la subdirección comercial y técnica (Gobernación del Meta, 2014, p. 9). Posterior a este acto administrativo la Unidad de Licores estructuró catorce (14) cargos entre los años 2014 y 2015 y los cuales han sido modificados por los distintos acuerdos que la Unidad de Licores ha emitido anualmente y que en la actualidad siguen vigentes y que entre otros contempla tres (3) cargos directivos (Gerente, Subdirector Administrativo y financiero y Subdirector Comercial) , dos (2) cargos del nivel asesor, cinco (5) cargos del nivel profesional y especializado, un (1) cargo del nivel asistencial (Conductor Mecánico) y tres (3) cargos del nivel auxiliar (2 auxiliares y un secretario (Unidad de Licores del Meta, 2024a); una planta de personal que a 2024 ascendía a 84,1 millones de pesos (Unidad de Licores del Meta, 2024b).

**Tabla 3. Evolución de la estructura administrativa de la Unidad de Licores del Meta 2000-2025**

2000	2002	2014	2025
<b>Unidad Administrativa Especial del Licores del Meta (Decreto 171 de 2000).</b>	<b>Unidad de Licores del Meta (Decreto 010 de 2002).</b>	<b>Unidad de Licores del Meta (Decreto 0437 de 2014).</b>	
Unidad especial adscrita al despacho del gobernador, sin personería jurídica, ni autonomía administrativa y financiera.	Unidad administrativa especial adscrita al Despacho del Gobernador del Departamento, con personería jurídica, patrimonio propio y dotada y dotada de las autonomías administrativas y financiera.	Entidad del orden departamental, del sector descentralizado, de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio e independiente, adscrita al despacho del gobernador del Meta	
Estableció una estructura administrativa de cinco (5) cargos (un gerente, un profesional especializado, un auxiliar administrativo y un secretario)	Inicia con una estructura administrativa conformada por seis (6) cargos (un gerente, un asesor, un profesional especializado, dos auxiliares administrativos y un secretario)	La estructura de dirección y administración de la unidad de licores está conformada por la Junta Directiva y el Gerente y, la gerencia está conformada por dos subdirecciones, la subdirección administrativa y financiera y la subdirección comercial y técnica	Contempla catorce (14) cargos: tres (3) cargos directivos, dos (2) cargos del nivel asesor, cinco (5) cargos del nivel profesional, un (1) cargo del nivel asistencial y tres (3) cargos del nivel auxiliar

Nota. Elaborado en base a las informaciones obtenidas de la Gobernación del Meta (2002), Gobernación del Meta (2014) y Unidad de Licores del Meta (2024).

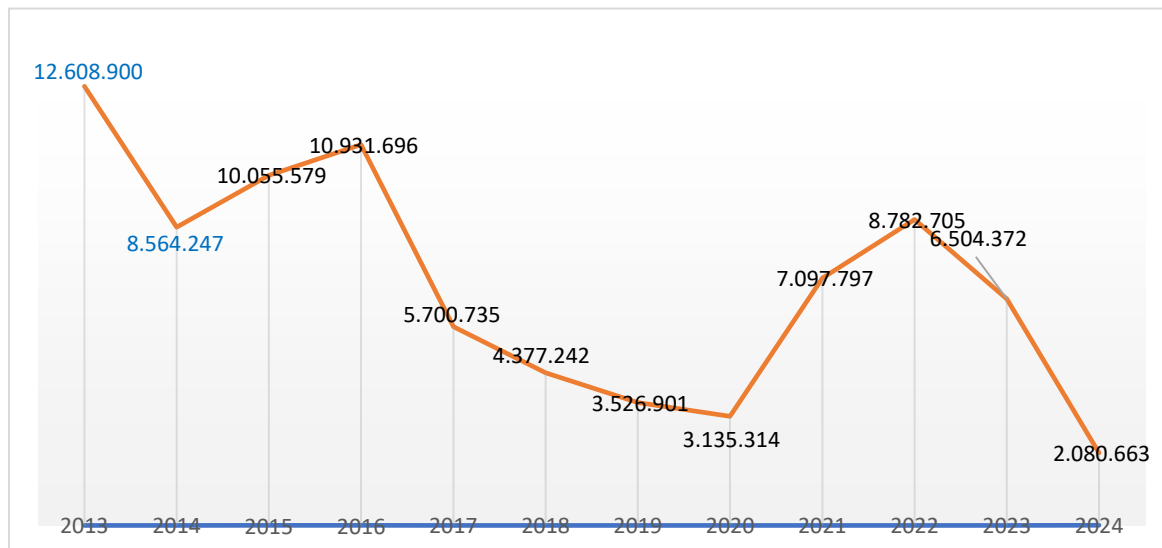
En cuanto a los Contratos de Prestación de Servicios para el año 2020 se observan seis (6) contratos para apoyo del área comercial y de tesorería (8,7 millones de pesos), para apoyo de los procesos contractuales (un abogado- 16,4 millones de pesos), para la limpieza integral (5,5 millones de pesos), para servicios de transporte de productos (80,5 millones de pesos), para actividades de promoción y logística (27 millones de pesos) y para servicios profesionales especializados (abogado- 12,3 millones de pesos) (Unidad de Licores del Meta, 2024d). En contraste, la contratación del año 2024 (También CPS) se observan seis (6) contratos para apoyo en derecho administrativo y defensa judicial (abogado especialista – 42 millones de pesos), para apoyo de la subdirección comercial (16,2 millones de pesos), para apoyo de la subdirección comercial (16,2 millones de pesos), para apoyo de la gestión financiera (5 millones de pesos), para apoyo en derecho administrativo y defensa judicial (abogado especialista – 41,3 millones de pesos) y para apoyo para gestión comercial e impulso de ventas (3 contratos de 1,6 millones de pesos) (Unidad de Licores del Meta, 2024d).

### 2.1.2. Análisis Financieros a los Estados Financieros 2015-2024 de la ULM

Para efectos del presente estudio, se practicarán tres (3) tipos de análisis: el análisis vertical, el análisis horizontal y el análisis de razones o indicadores financieros.

Estos análisis que se ejecutarán en los Estados Financieros, es decir en el Estado de Situación Financiera o Balance General y en el Estado de Resultados durante los años 2015-2024.

**Figura 1.** Ingresos por ventas de la Unidad de Licores del Meta 2013-2024



Nota. Elaboración basada en los Estados Financieros de la Unidad de Licores del Meta 2013-2024 (expresados en miles de pesos)

Por otra parte, es importante precisar que durante estos años (10 años), la Unidad de Licores del Meta percibió por ventas de sus productos la suma de 62.193.004 miles de pesos. Los años con mayores ventas fueron: 2016 con 10.931.696 miles de pesos, 2015 con 10.055.580 miles de pesos, 2022 con 8.782.705 miles de pesos, 2021 con 7.097.797 miles de pesos y 2023 con 6.504.372 miles de pesos. Cabe resaltar que, adicionalmente, las ventas para el año 2014 fueron de 12.608.900 miles de pesos y en el año 2014 percibió ingresos por 8.564.247 miles de pesos (Ver Figura 1). Paradójicamente los años en que la Unidad de Licores obtuvo pérdidas fueron los años 2017, 2023 y el año 2024.

**2.1.2.1. Análisis Vertical a los Estados Financieros 2015-2024.****Tabla 4. Análisis Vertical del Estado de Resultados 2015-2024**

	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022	%	2023	%	2024	%
<b>IO/Ventas/Bienes Comercializados</b>	<b>10.055.579</b>	<b>100</b>	<b>10.931.696</b>	<b>100</b>	<b>5.700.735</b>	<b>100</b>	<b>4.377.242</b>	<b>100</b>	<b>3.526.901</b>	<b>100</b>	<b>3.135.314</b>	<b>100</b>	<b>7.097.797</b>	<b>100</b>	<b>8.782.705</b>	<b>100</b>	<b>6.504.372</b>	<b>100</b>	<b>2.080.663</b>	<b>100</b>
Transferencias y Subvenciones	-	-	-	-	-	-	-	-	436.896	12,4	-	-	332.206	4,7	416.385	4,74	-	-	-	-
Costo de Ventas	3.931.412	39,1	4.038.694	36,9	2.310.717	40,5	1.513.776	34,6	1.048.991	29,7	974.854	31,1	2.401.579	33,8	3.313.781	37,73	2.971.806	45,7	1.101.033	52,9
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>6.124.167</b>	<b>60,9</b>	<b>6.893.002</b>	<b>63,1</b>	<b>3.390.018</b>	<b>59,5</b>	<b>2.863.466</b>	<b>65,4</b>	<b>2.914.807</b>	<b>82,6</b>	<b>2.160.460</b>	<b>68,9</b>	<b>5.028.423</b>	<b>70,8</b>	<b>5.885.309</b>	<b>67,01</b>	<b>3.532.566</b>	<b>54,3</b>	<b>979.630</b>	<b>47</b>
<b>Gastos de Administración</b>	<b>1.736.880</b>	<b>17,3</b>	<b>2.347.198</b>	<b>21,5</b>	<b>2.395.623</b>	<b>42,0</b>	<b>1.216.742</b>	<b>27,8</b>	<b>1.714.637</b>	<b>48,6</b>	<b>1.720.208</b>	<b>54,9</b>	<b>2.070.895</b>	<b>29,2</b>	<b>2.115.310</b>	<b>24,08</b>	<b>2.167.150</b>	<b>33,3</b>	<b>2.104.466</b>	<b>101,1</b>
Sueldos y salarios	850.254	8,5	1.096.145	10,0	1.180.179	20,7	479.970	11,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contribuciones imputadas	4.101	0,0	1.374	0,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Contribuciones efectivas	133.452	1,3	157.420	1,4	177.232	3,1	132.901	3,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aportes sobre nómina	27.743	0,3	32.341	0,3	37.419	0,7	29.787	0,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestaciones Sociales	-	-	-	-	-	-	207.042	4,7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de Personal	-	-	-	-	-	-	144.411	3,3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Generales	614.484	6,1	775.360	7,1	876.434	15,4	181.815	4,2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos, contribuciones y tasas	106.846	1,1	284.558	2,6	124.361	2,2	40.815	0,9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>De Operaciones (Ventas)</b>	<b>2.122.234</b>	<b>21,1</b>	<b>1.570.333</b>	<b>14,4</b>	<b>2.060.492</b>	<b>36,1</b>	<b>207.747</b>	<b>4,7</b>	<b>870.786</b>	<b>24,7</b>	<b>411.636</b>	<b>13,1</b>	<b>863.067</b>	<b>12,2</b>	<b>1.893.769</b>	<b>21,56</b>	<b>1.702.353</b>	<b>26,2</b>	<b>260.279</b>	<b>13</b>
<b>PROVISIONES, AGOT.,DEPREC. Y AM</b>	<b>113.971</b>	<b>1,1</b>	<b>99.754</b>	<b>0,9</b>	<b>143.448</b>	<b>2,5</b>	<b>360.109</b>	<b>8,2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>UTILIDAD (DEFICIT) OPERACIONAL</b>	<b>2.151.082</b>	<b>21,4</b>	<b>2.875.717</b>	<b>26,3</b>	<b>1.209.545</b>	<b>21,2</b>	<b>1.078.868</b>	<b>24,6</b>	<b>329.384</b>	<b>9,3</b>	<b>28.616</b>	<b>0,9</b>	<b>2.094.462</b>	<b>29,5</b>	<b>1.876.230</b>	<b>21,36</b>	<b>336.937</b>	<b>5,2</b>	<b>1.385.115</b>	<b>67</b>
<b>Otros Ingresos</b>	<b>14.703</b>	<b>0,1</b>	<b>44.811</b>	<b>0,4</b>	<b>145.613</b>	<b>2,6</b>	<b>6.916</b>	<b>0,2</b>	<b>25.455</b>	<b>0,7</b>	<b>1.965</b>	<b>0,1</b>	<b>7.133</b>	<b>0,1</b>	<b>134.880</b>	<b>1,54</b>	<b>163.306</b>	<b>2,5</b>	<b>5.019</b>	<b>0,2</b>
Financieros	12.870	0,1	19.233	0,2	18.020	0,3	6.358	0,1	6.732	0,2	1.906	0,1	7.039	0,1	12.169	0,14	2.607	0,0	638	0
Extraordinarios	1.582	0,0	24.872	0,2	127.592	2,2	557.58	0,0	18.723	0,5	59	0,0	95	0,0	122.711	1,40	160.699	2,5	4.381	0,2
Ajuste de ejercicios anteriores	251	0,0	706	0,0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Otros Gastos</b>	<b>100</b>	<b>0,0</b>	<b>29.346</b>	<b>0,3</b>	<b>111.993</b>	<b>2,0</b>	<b>47.402</b>	<b>1,1</b>	<b>22.633</b>	<b>0,6</b>	<b>8.471</b>	<b>0,3</b>	<b>19.670</b>	<b>0,3</b>	<b>41.295</b>	<b>0,47</b>	<b>31.872</b>	<b>0,5</b>	<b>10.470</b>	<b>0,5</b>
<b>RESULTADO INTEGRAL DEL EJERCIO</b>	<b>2.165.685</b>	<b>21,5</b>	<b>2.891.182</b>	<b>26,4</b>	<b>1.175.926</b>	<b>20,6</b>	<b>1.038.381</b>	<b>23,7</b>	<b>332.206</b>	<b>9,4</b>	<b>22.111</b>	<b>0,7</b>	<b>2.081.925</b>	<b>29,3</b>	<b>1.969.816</b>	<b>22,43</b>	<b>205.502</b>	<b>3,2</b>	<b>1.390.566</b>	<b>67</b>

Nota. Elaboración basada en los Estados Financieros de la Unidad de Licores del Meta 2013-2024 (expresados en miles de pesos)

Durante los años 2015-2024 las cuentas más relevantes del Estado de Resultados fueron:

- ✓ Para el año 2015, el costo de ventas representó el 39,1% del total de bienes comercializados y/o ingresos operacionales, mientras que la utilidad bruta fue del 60,9%. Los gastos de administración y operación correspondieron al 17,3% y al 21,1% respectivamente. La utilidad operacional alcanzó un 21,4% de los ingresos operacionales, y otros ingresos no operacionales representaron un 0,1%. La ganancia y/o resultado integral del ejercicio alcanzó un 21,5% del total de bienes comercializados, es decir, se obtuvo una ganancia de 2.165.685 miles de pesos.
- ✓ Para el año 2016, el costo de ventas representó el 36,9% del total de bienes comercializados y/o ingresos operacionales, mientras que la utilidad bruta fue del 63,1%. Los gastos de administración y operación correspondieron al 21,5 % y al 14,4% respectivamente. La utilidad operacional alcanzó un 26,3 % de los ingresos operacionales, y otros ingresos no operacionales y gastos no operacionales representaron el 0,4% y el 0,3% respectivamente. La ganancia y/o resultado integral del ejercicio alcanzó un 26,4% del total de bienes comercializados, es decir, se obtuvo una ganancia de 2.891.182 miles de pesos.

- ✓ Para el año 2017, el costo de ventas representó el 40,5 % del total de bienes comercializados y/o ingresos operacionales, mientras que la utilidad bruta fue del 59,5 %. Los gastos de administración y operación correspondieron al 42 % y al 36,1 % respectivamente. La pérdida operacional alcanzó el 21,2 % de los ingresos operacionales y otros ingresos no operacionales y gastos no operacionales representaron el 2,6 % y el 2,0 % respectivamente. La pérdida y/o resultado integral del ejercicio alcanzó un 20,6 % del total de bienes comercializados, es decir, se obtuvo una pérdida de 1.175.926 miles de pesos.
- ✓ Para el año 2018, el costo de ventas representó el 34,6 % del total de bienes comercializados y/o ingresos operacionales, mientras que la utilidad bruta fue de un 65,4%. Los gastos de administración y operación correspondieron al 27,8 % y al 4,7 % respectivamente. La utilidad operacional alcanzó el 24,6 % de los ingresos operacionales, y otros ingresos no operacionales y gastos no operacionales representaron el 0,2 % y el 1,1 % respectivamente. La ganancia y/o resultado integral del ejercicio alcanzó un 23,7 % del total de bienes comercializados, es decir se obtuvo una ganancia de 1.038.381 miles de pesos.
- ✓ Para el año 2019, el costo de ventas representó el 29,7 % del total de bienes comercializados y/o ingresos operacionales. Las transferencias recibidas representaron el 12,4%, mientras que la utilidad bruta fue de un 82,6 %. Los gastos de administración y operación correspondieron al 48,6 % y al 24,7 % respectivamente. La utilidad operacional alcanzó un 9,3 % de los ingresos operacionales, y otros ingresos no operacionales y gastos no operacionales representaron un 0,7 % y un 0,6 % respectivamente. La ganancia y/o resultado integral del ejercicio alcanzó un 9,4 % del total de bienes comercializados, es decir se obtuvo una ganancia de 332.206 miles de pesos.
- ✓ Para el año 2020, el costo de ventas representó el 31,1 % del total de bienes comercializados y/o ingresos operacionales. La utilidad bruta fue de un 68,9 %. Los gastos de administración y operación correspondieron al 54,9 % y al 13,1 % respectivamente. La utilidad operacional alcanzó un 0,9 % de los ingresos operacionales, y otros ingresos no operacionales y gastos no operacionales representaron el 0,1 % y el 0,3 % respectivamente. La ganancia y/o resultado integral del ejercicio alcanzó un 0,7 % del total de bienes comercializados, es decir se obtuvo una ganancia de 22.111 miles de pesos.

- ✓ Para el año 2021, el costo de ventas representó el 33,8 % del total de bienes comercializados y/o ingresos operacionales. Las transferencias recibidas representaron un 4,7 %, mientras que la utilidad bruta fue de un 70,8 %. Los gastos de administración y operación correspondieron a un 29,2 % y a un 12,2 % respectivamente. La utilidad operacional alcanzó un 29,5 % de los ingresos operacionales, y otros ingresos no operacionales y gastos no operacionales representaron el 0,1 % y el 0,3 % respectivamente. La ganancia y/o resultado integral del ejercicio alcanzó un 0,3 % del total de bienes comercializados, es decir, se obtuvo una ganancia de 2.081.925 miles de pesos.
- ✓ Para el año 2022, el costo de ventas representó el 37,7 % del total de bienes comercializados y/o ingresos operacionales. Las transferencias recibidas representaron un 4,7 %, mientras que la utilidad bruta fue de un 67 %. Los gastos de administración y operación correspondieron al 24,1 % y al 21,6 % respectivamente. La utilidad operacional alcanzó un 21,4 % de los ingresos operacionales, y otros ingresos no operacionales y gastos no operacionales representaron un 1,5 % y un 0,5 % respectivamente. La ganancia y/o resultado integral del ejercicio alcanzó un 22,4 % del total de bienes comercializados, es decir se obtuvo una ganancia de 1.969.816 miles de pesos.
- ✓ Para el año 2023, el costo de ventas representó el 45,7 % del total de bienes comercializados y/o ingresos operacionales. La utilidad bruta alcanzó un 54,3 %. Los gastos de administración y operación correspondieron al 33,3 % y al 26,2 % respectivamente. La pérdida operacional alcanzó un 5,2 % de los ingresos operacionales, y otros ingresos no operacionales y gastos no operacionales representaron el 2,5 % y el 0,5 % respectivamente. La pérdida y/o resultado integral del ejercicio alcanzó un 3,2 % del total de bienes comercializados, es decir se obtuvo una pérdida de 205.502 miles de pesos.
- ✓ Para el año 2024, el costo de ventas representó el 52,9 % del total de bienes comercializados y/o ingresos operacionales. La utilidad bruta alcanzó un 47 %, los gastos de administración y operación correspondieron al 101,1 % y al 13 % respectivamente. La pérdida operacional alcanzó un 67 % de los ingresos operacionales, y otros ingresos no operacionales y gastos no operacionales representaron un 0,2 % y un 0,5 % respectivamente. La pérdida y/o resultado integral del ejercicio alcanzó un 67 % del total de bienes comercializados, es decir se obtuvo una pérdida de 1.390.566 miles de pesos.

De lo anterior se evidencia que: 1) que para el año 2024 los gastos de administración superaron el total de bienes comercializados y/o ingresos operacionales, lo que podría denotar errores en la clasificación de gastos o excesos debido a una mala gestión o administración entre otros; 2) el costo de ventas hay variado significativamente a lo largo de los años, lo que podría indicar cambios en la estrategia de producción o en los costos de la misma 3) los gastos de administración y operación han sido altos en algunos años, lo que afecta la rentabilidad de la empresa, entre otros aspectos.

En relación al análisis vertical al Estado de Situación Financiera o Balance General 2015-2024, estos son sus resultados:

**Tabla 5. Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera o Balance General 2015-2024**

CUENTAS	2.015	%	2.016	%	2.017	%	2.018	%	2.019	%	2.020	%	2.021	%	2.022	%	2.023	%	2.024	%
<b>ACTIVO</b>	<b>3.053.104</b>	<b>100</b>	<b>5.336.255</b>	<b>100</b>	<b>8.377.476</b>	<b>100</b>	<b>1.621.382</b>	<b>100</b>	<b>2.740.167</b>	<b>100</b>	<b>2.377.328</b>	<b>100</b>	<b>4.893.153</b>	<b>100</b>	<b>4.678.130</b>	<b>100</b>	<b>5.513.167</b>	<b>100</b>	<b>2.718.254</b>	<b>100</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2.531.726</b>	<b>82,9</b>	<b>4.594.548</b>	<b>86,1</b>	<b>7.712.753</b>	<b>92,1</b>	<b>1.105.819</b>	<b>68,2</b>	<b>2.354.476</b>	<b>85,9</b>	<b>2.074.562</b>	<b>87,3</b>	<b>4.732.011</b>	<b>96,7</b>	<b>4.450.905</b>	<b>95,1</b>	<b>5.236.582</b>	<b>95,0</b>	<b>1.931.364</b>	<b>71,1</b>
Efectivo	1.774.014	58,1	3.755.549	70,4	6.950.728	83,0	432.544	26,7	1.115.417	40,7	1.374.621	57,8	4.060.362	83,0	3.260.457	69,7	4.313.624	78,2	466.002	17,1
Deudores	262.827	8,6	263.689	4,9	234.438	2,8	135.491	8,4	75.314	2,7	124.881	5,3	61.068	1,2	61.122	1,3	61.119	1,1	72.433	2,7
Inventarios	494.885	16,2	575.310	10,8	527.587	6,3	537.784	33,2	1.163.746	42,5	575.061	24,2	610.581	12,5	1.129.325	24,1	861.839	15,6	1.392.930	51,2
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>521.378</b>	<b>17,1</b>	<b>741.707</b>	<b>13,9</b>	<b>664.723</b>	<b>7,9</b>	<b>515.563</b>	<b>31,8</b>	<b>385.690</b>	<b>14,1</b>	<b>302.766</b>	<b>12,7</b>	<b>161.141</b>	<b>3,3</b>	<b>227.225</b>	<b>4,9</b>	<b>276.586</b>	<b>5,0</b>	<b>786.889</b>	<b>28,9</b>
Inversiones	8.040	0,3	8.040	0,2	8.040	0,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	42.849	1,6
Propiedades, planta y equipo	495.307	16,2	517.535	9,7	629.307	7,5	505.335	31,2	375.890	13,7	238.542	10,0	110.065	2,2	182.060	3,9	221.653	4,0	682.984	25,1
Otros Activos	18.031	0,6	216.132	4,1	27.176	0,3	10.228	0,6	9.800	0,4	64.224	2,7	51.076	1,0	45.164	1,0	54.933	1,0	61.056	2,2
<b>PASIVO</b>	<b>534.247</b>	<b>100,0</b>	<b>1.843.892</b>	<b>100,0</b>	<b>8.563.572</b>	<b>100,0</b>	<b>739.981</b>	<b>100,0</b>	<b>1.525.740</b>	<b>100,0</b>	<b>1.373.435</b>	<b>100,0</b>	<b>1.829.426</b>	<b>100,0</b>	<b>1.726.512</b>	<b>100,0</b>	<b>4.736.868</b>	<b>100,0</b>	<b>2.081.879</b>	<b>100,0</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>534.247</b>	<b>100,0</b>	<b>1.843.892</b>	<b>100,0</b>	<b>8.563.572</b>	<b>100,0</b>	<b>739.981</b>	<b>100,0</b>	<b>1.525.740</b>	<b>100,0</b>	<b>1.373.435</b>	<b>100,0</b>	<b>1.829.426</b>	<b>100,0</b>	<b>1.726.512</b>	<b>100,0</b>	<b>4.736.868</b>	<b>100,0</b>	<b>1.859.273</b>	<b>89,3</b>
Operaciones de Financiamiento e Inst	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	392.275	73,4	1.641.161	89,0	8.334.357	97,3	635.190	85,8	451.233	29,6	675.826	49,2	1.660.917	90,8	1.576.599	91,3	3.711.461	78,4	1.548.608	74,4
Obligaciones Laborales	85.302	16,0	146.061	7,9	229.215	2,7	104.791	14,2	146.682	9,6	168.326	12,3	153.421	8,4	134.825	7,8	222.383	4,7	310.666	14,9
Pasivos Estimados	56.670	10,6	56.670	3,1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros Pasivos	-	-	-	-	-	-	-	-	927.825	60,8	529.283	38,5	15.088	0,8	15.088	0,9	803.024	17,0	-	-
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>222.606</b>	<b>10,7</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>2.518.857</b>	<b>100</b>	<b>3.492.363</b>	<b>100</b>	<b>186.096</b>	<b>100</b>	<b>881.401</b>	<b>100</b>	<b>1.214.427</b>	<b>100</b>	<b>1.003.893</b>	<b>100</b>	<b>3.063.726</b>	<b>100</b>	<b>2.951.617</b>	<b>100</b>	<b>776.299</b>	<b>100</b>	<b>636.375</b>	<b>100</b>
Aportes Sociales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital fiscal	353.074	14,0	353.074	10,1	439.332	23,6	439.332	49,8	439.332	36,2	439.332	43,8	439.332	14,3	439.332	14,9	439.332	56,6	439.332	69,0
Resultados de ejercicios anteriores	-	-	161.848	4,6	550.498	29,6	984.963	111,7	442.889	36,5	542.450	54,0	542.469	17,7	542.469	18,4	542.469	69,9	1.587.609	249,5
Resultados del ejercicio	2.165.685	86,0	2.891.182	82,8	1.175.926	63,2	1.038.381	117,8	332.206	27,4	22.111	2,2	2.081.925	68,0	1.969.816	66,7	205.502	26,5	1.390.567	-218,5
Patrimonio Institucional Incorporado	98	0,0	86.259	2,5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Impactos por transición al nuevo marco</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>388.650</b>	<b>44,1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>3.053.104</b>	<b>-</b>	<b>5.336.255</b>	<b>-</b>	<b>8.377.476</b>	<b>-</b>	<b>1.621.382</b>	<b>-</b>	<b>2.740.167</b>	<b>-</b>	<b>2.377.328</b>	<b>-</b>	<b>4.893.153</b>	<b>-</b>	<b>4.678.130</b>	<b>-</b>	<b>5.513.167</b>	<b>-</b>	<b>2.718.254</b>	<b>-</b>

Nota. Elaboración basada en los Estados Financieros de la Unidad de Licores del Meta 2013-2024 (expresados en miles de pesos)

- ✓ Para el año 2015, las cuentas más representativas del Activo Corriente (82,9%) son el Efectivo, que representa el 58,1% del total de activos, los Deudores, que representan el 8,6 % y los Inventarios que representan un 16,2% del total del activo. Para el caso de los Activos No Corrientes (17,1%), las cuentas más importantes son las Inversiones que representan un 0,3% del total de activos, la Propiedad Planta y Equipo que representa un 16,2% y Otros Activos que representa un 0,6% del total de activos. Para el caso del Pasivo, la cuenta más representativa del Pasivo Corriente (100% del total de pasivos) son las Cuentas por Pagar que representan un 73,4% del total de pasivos, las Obligaciones Laborales que representan un 16% y los Pasivos Estimados que representan un 10,6% del total de pasivos a 2015. Respecto al Patrimonio las cuentas más representativas son el

Capital Fiscal que representa un 14% del total del patrimonio y los Resultados del Ejercicio que representa un 86%.

- ✓ Para el año 2016, las cuentas más representativas del Activo Corriente (86,1% del total de activos) son el Efectivo, que representa el 70,4% del total de activos, los Deudores, que representan el 4,9 % y los Inventarios, que representan un 10,8% del total del activo. Para el caso de los Activos No Corrientes (13,9% del total de activos) las cuentas más importantes son las Inversiones que representan un 0,2% del total de activos, la Propiedad Planta y Equipo que representa un 9,7% y Otros Activos que representa un 4,1% del total de activos. Para el caso del Pasivo, la cuenta más representativa del Pasivo Corriente (100% del total de Pasivos) son las Cuentas por Pagar, que representan un 89% del total de pasivos, las Obligaciones Laborales, que representan un 7,9% y los Pasivos Estimados, que representan un 3,1% del total de pasivos a 2016. Respecto al Patrimonio las cuentas más representativas son el Capital Fiscal, que representa un 10,1% del total del patrimonio, los Resultados del Ejercicio Anteriores, que representa el 4,6%, los Resultados del Ejercicio, que representan el 82,8% y el Patrimonio Institucional Incorporado, que representan el 2,5% del total del Patrimonio.
- ✓ Para el año 2017, las cuentas más representativas del Activo Corriente (92,1% del total de activos) son el Efectivo, que representa el 83% del total de activos, los Deudores, que representan el 2,8 % y los Inventarios, que representan el 6,3% del total del activo. Para el caso de los Activos No Corrientes (7,9% del total de activos), las cuentas más importantes son las Inversiones, que representan el 0,1% del total de activos, la Propiedad, Planta y Equipo, que representa el 7,5% y Otros Activos, que representa el 0,3% del total de activos. Para el caso del Pasivo, la cuenta más representativa del Pasivo Corriente (100% del total de pasivos) son las Cuentas por Pagar, que representan el 97,3% del total de pasivos y las Obligaciones Laborales, que representan el 2,7% del total de pasivos a 2017. Respecto al Patrimonio, las cuentas más representativas son el Capital Fiscal, que representa el -236% del total del patrimonio, los Resultados del Ejercicio Anteriores que representa el -296% y los Resultados del Ejercicio, que representan el 632% del total del Patrimonio.
- ✓ Para el año 2018, las cuentas más representativas del Activo Corriente (68,2% del total de activos) son el Efectivo, que representa el 26,7% del total de activos, los Deudores, que representan el 8,4 % y los Inventarios, que representan el 33,2% del total del activo. Para

el caso de los Activos No Corrientes (31.8% del total de activos) las cuentas más importantes son la Propiedad, Planta y Equipo, que representa el 31,2% y Otros Activos, que representa el 0,6% del total de activos. Para el caso del Pasivo, la cuenta más representativa del Pasivo Corriente (100% del total de pasivos) son las Cuentas por Pagar, que representan un 85,8% del total de pasivos y las Obligaciones Laborales, que representan el 14,2% del total de pasivos a 2018. Respecto al Patrimonio las cuentas más representativas son el Capital Fiscal que representa el 49,8% del total del patrimonio, los Resultados del Ejercicio Anteriores, que representa el -111,7% y los Resultados del Ejercicio que representan un 117,8% del total del Patrimonio. Así mismo en el Patrimonio se incorpora una cuenta denominada impacto por transición al nuevo marco (44,1%).

- ✓ Para el año 2019, las cuentas más representativas del Activo Corriente (85,9% del total de activos) son el Efectivo, que representa el 40,7% del total de activos, los Deudores que representan el 2,7% y los Inventarios que representan el 42,5% del total del activo. Para el caso de los Activos No Corrientes (14,1% del total de activos) las cuentas más importantes son la Propiedad, Planta y Equipo, que representa el 13,7% y Otros Activos que representa el 0,4% del total de activos. Para el caso del Pasivo, la cuenta más representativa del Pasivo Corriente (100% del total de pasivos) son las Cuentas por Pagar, que representan el 29,6% del total de pasivos, las Obligaciones Laborales, que representan el 9,6% del total de pasivos y otros pasivos, que representan el 60,8% del total de pasivos a 2019. Respecto al Patrimonio las cuentas más representativas son el Capital Fiscal. que representa el 36,2% del total del patrimonio, los Resultados del Ejercicio Anteriores, que representa el 36,5% y los Resultados del Ejercicio que representan el 27,4% del total del Patrimonio.
- ✓ Para el año 2020, las cuentas más representativas del Activo Corriente (87,3% del total del activo) son el Efectivo, que representa el 57,8% del total de activos, los Deudores, que representan el 5,3% y los Inventarios, que representan el 24,2% del total del activo. Para el caso de los Activos No Corrientes (12,7% del total del activo) las cuentas más importantes son la Propiedad, Planta y Equipo, que representa el 10% y Otros Activos, que representa el 2,7% del total de activos. Para el caso del Pasivo, la cuenta más representativa del Pasivo Corriente (100% del total del pasivo) son las Cuentas por Pagar, que representan el 49,2% del total de pasivos, las Obligaciones Laborales que representan el 12,3% del total de pasivos y Otros Pasivos que representan el 38,5% del total de pasivos a 2020. Respecto al

Patrimonio las cuentas más representativas son el Capital Fiscal que representa el 43,8% del total del patrimonio, los Resultados del Ejercicio Anteriores que representa el 54% y los Resultados del Ejercicio que representan el 2,2% del total del Patrimonio.

- ✓ Para el año 2021, las cuentas más representativas del Activo Corriente (96,7% del total del activo) son el Efectivo, que el representa 83% del total de activos, los Deudores que representan el 1,2% y los Inventarios que representan un 12,5% del total del activo. Para el caso de los Activos No Corrientes (3,3% del total del activo) las cuentas más importantes son la Propiedad, Planta y Equipo, que representa el 2,2% y Otros Activos que representa el 1% del total de activos. Para el caso del Pasivo, la cuenta más representativa del Pasivo Corriente (100% del total del pasivo) son las Cuentas por Pagar, que representan un 90,8% del total de pasivos, las Obligaciones Laborales, que representan el 8,4% del total de pasivos y otros pasivos que corresponden al 0,8% del total de pasivos a 2021. Respecto al Patrimonio las cuentas más representativas son el Capital Fiscal, que representa el 14,3% del total del patrimonio, los Resultados del Ejercicio Anteriores que representa el 17,7% y los Resultados del Ejercicio que representan el 68% del total del Patrimonio.
- ✓ Para el año 2022, las cuentas más representativas del Activo Corriente (95,1% del total del activo) son el Efectivo, que representa el 69,7% del total de activos, los Deudores, que representan el 1,3% y los Inventarios, que representan el 24,1% del total del activo. Para el caso de los Activos No Corrientes (4,9% del total del activo) las cuentas más importantes son la Propiedad, Planta y Equipo, que representa el 3,9% y Otros Activos que representa el 1% del total de activos. Para el caso del Pasivo, la cuenta más representativa del Pasivo Corriente (100% del total del pasivo) son las Cuentas por Pagar, que representan el 91,3% del total de pasivos, las Obligaciones Laborales, que representan el 7,8 % del total de pasivos y otros Pasivos que representan un 0,9% del total de pasivos a 2022. Respecto al Patrimonio las cuentas más representativas son el Capital Fiscal, que representa un 14,9% del total del patrimonio, los Resultados del Ejercicio Anteriores, que representa el 18,4% del total del patrimonio, los Resultados del Ejercicio, que representan el 66,7% del total del Patrimonio.
- ✓ Para el año 2023, las cuentas más representativas del Activo Corriente (95% del total del activo) son el Efectivo, que representa el 78,2% del total de activos, los Deudores, que representan el 1,1 % y los Inventarios que representan el 15,6% del total del activo. Para el caso de los Activos No Corrientes (5% del total del activo) las cuentas más importantes

son la Propiedad, Planta y Equipo, que representa el 4,0% y Otros Activos, que representa el 1% del total de activos. Para el caso del Pasivo, la cuenta más representativa del Pasivo Corriente (100% del total de pasivos) son las Cuentas por Pagar, que representan el 78,4% del total de pasivos, las Obligaciones Laborales, que representan el 4,7 % del total de pasivos y otros Pasivos, que representan el 17% del total de pasivos a 2023. Respecto al Patrimonio las cuentas más representativas son el Capital Fiscal, que representa el 56,6% del total del patrimonio, los Resultados del Ejercicio Anteriores, que representa el 69,9% y los Resultados del Ejercicio que representan el -26,5% del total del Patrimonio.

- ✓ Para el año 2024, las cuentas más representativas del Activo Corriente (71,1% del total de activos) son el Efectivo, que representa el 17,1% del total de activos, los Deudores, que representan el 2,7% y los Inventarios que representan el 51,2% del total del activo. Para el caso de los Activos No Corrientes (28,9% del total de los activos), las cuentas más importantes son las Inversiones, que representan un 1,6% del total de activos, la Propiedad, Planta y Equipo, que representa el 25,1% y Otros Activos, que representa el 2,2% del total de activos. Para el caso del Pasivo, la cuenta más representativa del Pasivo Corriente (89,3% del total del pasivo) son las Cuentas por Pagar, que representan el 74,4% del total de pasivos y las Obligaciones Laborales que representan el 14,9 % del total de pasivos a 2024, respecto al Pasivo No Corriente este representa el 10,7% del total de pasivos. Respecto al Patrimonio las cuentas más representativas son el Capital Fiscal, que representa un 69% del total del patrimonio, los Resultados del Ejercicio Anteriores, que representa un 249,5% y los Resultados del Ejercicio, que representan un -218,5% del total del Patrimonio.

De lo anterior se evidencia que la Unidad de Licores del Meta: 1) tiene una alta concentración de Activos Corrientes, que representan más del 80% del total de Activos en la mayoría de los años analizados, siendo el efectivo y los inventarios las cuentas más representativas; 2) la empresa tiene una alta dependencia de las cuentas por pagar; 3) su Patrimonio ha tenido variaciones significativas a lo largo de los años, con resultados del ejercicio que han sido positivos y negativos, lo que podría indicar cambios en la estrategia de la empresa o en las condiciones del mercado.

### 2.1.2.2. Análisis Horizontal a los Estados Financieros 2015-2024.

**Tabla 6. Análisis Horizontal al Estado de Resultados 2015-2018**

	2015	2016	VarAbsoluta	VarRelativa	2.017	2.018	VarAbsoluta	VarRelativa
<b>IO/Ventas/Bienes Comercializados</b>	<b>10.055.579</b>	<b>10.931.696</b>	<b>876.117</b>	<b>8,7</b>	<b>5.700.735</b>	<b>4.377.242</b>	<b>- 1.323.493</b>	<b>- 23,2</b>
Transferencias y Subvenciones	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo de Ventas	3.931.412	4.038.694	107.282	2,7	2.310.717	1.513.776	- 796.941	- 34,5
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>6.124.167</b>	<b>6.893.002</b>	<b>768.835</b>	<b>12,6</b>	<b>3.390.018</b>	<b>2.863.466</b>	<b>- 526.552</b>	<b>- 15,5</b>
<b>Gastos de Administración</b>	<b>1.736.880</b>	<b>2.347.198</b>	<b>610.318</b>	<b>35,1</b>	<b>2.395.623</b>	<b>1.216.742</b>	<b>- 1.178.881</b>	<b>- 49,2</b>
Sueldos y salarios	850.254	1.096.145	245.891	28,9	1.180.179	479.970	- 700.209	- 59,3
Contribuciones imputadas	4.101	1.374	- 2.727	- 66,5	-	-	-	-
Contribuciones efectivas	133.452	157.420	23.968	18,0	177.232	132.901	- 44.331	- 25,0
Aportes sobre nómina	27.743	32.341	4.598	16,6	37.419	29.787	- 7.632	- 20,4
Prestaciones Sociales	-	-	-	-	-	207.042	207.042	-
Gastos de Personal	-	-	-	-	-	144.411	144.411	-
Generales	614.484	775.360	160.876	26,2	876.434	181.815	- 694.619	- 79,3
Impuestos, contribuciones y tasas	106.846	284.558	177.712	166,3	124.361	40.815	- 83.545	- 67,2
<b>De Operaciones (Ventas)</b>	<b>2.122.234</b>	<b>1.570.333</b>	<b>- 551.901</b>	<b>- 26,0</b>	<b>2.060.492</b>	<b>207.747</b>	<b>- 1.852.745</b>	<b>- 89,9</b>
<b>PROVISIONES, AGOT.,DEPREC. Y AM</b>	<b>113.971</b>	<b>99.754</b>	<b>- 14.217</b>	<b>- 12,5</b>	<b>143.448</b>	<b>360.109</b>	<b>216.661</b>	<b>151,0</b>
<b>UTILIDAD (DEFICIT) OPERACIONAL</b>	<b>2.151.082</b>	<b>2.875.717</b>	<b>724.635</b>	<b>33,7</b>	<b>- 1.209.545</b>	<b>1.078.868</b>	<b>- 130.678</b>	<b>- 10,8</b>
<b>Otros Ingresos</b>	<b>14.703</b>	<b>44.811</b>	<b>30.108</b>	<b>204,8</b>	<b>145.613</b>	<b>6.916</b>	<b>- 138.697</b>	<b>- 95,3</b>
Financieros	12.870	19.233	6.363	49,4	18.020	6.358	- 11.662	- 64,7
Extraordinarios	1.582	24.872	23.290	1.472,2	127.592	557,58	- 127.035	- 99,6
Ajuste de ejercicios anteriores	251	706	455	181,3	-	-	-	-
<b>Otros Gastos</b>	<b>100</b>	<b>29.346</b>	<b>29.246</b>	<b>29.246,0</b>	<b>\$ 111.993</b>	<b>47.402</b>	<b>- 64.591</b>	<b>- 57,7</b>
<b>RESULTADO INTEGRAL DEL EJERCI</b>	<b>2.165.685</b>	<b>2.891.182</b>	<b>725.497</b>	<b>33,5</b>	<b>- 1.175.926</b>	<b>1.038.381</b>	<b>- 137.545</b>	<b>- 11,7</b>

Nota. Elaboración basada en los Estados Financieros de la Unidad de Licores del Meta 2013-2024 (expresados en miles de pesos)

Durante los años 2015-2024 las cuentas más relevantes del Estado de Resultados fueron:

- ✓ Entre los años 2015 y 2016, los bienes comercializados aumentaron un 8,7%, es decir una variación absoluta de 876.117 miles de pesos, mientras que los costos de ventas crecieron un 2,7%, es decir una variación absoluta de 107.282 miles de pesos. La Utilidad Bruta subió un 12,6% con una variación absoluta de 768.835 miles de pesos. Los Gastos de Administración aumentaron un 35,1% con una variación absoluta de 610.318 miles de pesos, pero los gastos de operaciones o de ventas disminuyeron un 26% con una variación absoluta de 551.901 miles de pesos. La Utilidad Operacional creció un 33,7% con una variación absoluta de 724.635 miles de pesos, además, otros ingresos aumentaron un 204,8% con una variación absoluta de 30.108 miles de pesos, mientras que otros gastos tuvieron una variación relativa significativa (29.246%). Por otra parte el resultado del ejercicio aumentó en un 33,5%, es decir con una variación absoluta de 725.497 miles de pesos (Ver Tabla 6).
- ✓ Entre los años 2017 y 2018, los bienes comercializados disminuyeron un 23,2%, es decir, una variación absoluta de – 1.323.493 miles de pesos. Los costos de ventas disminuyeron

un 34,5%, es decir en 796.941 miles de pesos. La utilidad bruta disminuyó un 15,5% (es decir, 526.552 miles de pesos). Los gastos de administración disminuyeron un 49,2%, es decir en 1.178.881 miles de pesos y los gastos de operaciones o ventas, disminuyeron un 89,9% es decir en 1.852.745 miles de pesos. La utilidad operacional disminuyó un 10,8%, es decir en 130.678.678 miles de pesos. Otros ingresos cayeron un 95,3%, es decir en 138.697 miles de pesos y otros gastos se redujeron un 57,7%, es decir en 64.591 miles de pesos. El resultado del ejercicio disminuyó un 11,7%, es decir en 137.545 miles de pesos (Ver Tabla 6).

- ✓ Entre los años 2019 y 2020, los bienes comercializados, disminuyeron un 11,1%, es decir una variación absoluta de – 391.588 miles de pesos. Las transferencias y subvenciones disminuyeron en un 100%, es decir una variación absoluta de -436.896 miles de pesos y los costos de ventas disminuyeron un 7,1%, es decir una variación absoluta de -74.137 miles de pesos. La utilidad bruta disminuyó un 25,9% (754.347 miles de pesos).

**Tabla 7. Análisis Horizontal al Estado de Resultados 2019-2022**

	2.019	2.020	VarAbsoluta	VarRelativa	2.021	2.022	VarAbsoluta	VarRelativa
<b>IO/Ventas/Bienes Comercializados</b>	<b>3.526.901</b>	<b>3.135.314</b>	<b>- 391.588</b>	<b>- 11,1</b>	<b>7.097.797</b>	<b>8.782.705</b>	<b>1.684.908</b>	<b>23,7</b>
Transferencias y Subvenciones	436.896	-	- 436.896	- 100,0	332.206	416.385	84.179	25,3
Costo de Ventas	1.048.991	974.854	- 74.137	- 7,1	2.401.579	3.313.781	912.201	38,0
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>2.914.807</b>	<b>2.160.460</b>	<b>- 754.347</b>	<b>- 25,9</b>	<b>5.028.423</b>	<b>5.885.309</b>	<b>856.886</b>	<b>17,0</b>
<b>Gastos de Administración</b>	<b>1.714.637</b>	<b>1.720.208</b>	<b>5.571</b>	<b>0,3</b>	<b>2.070.895</b>	<b>2.115.310</b>	<b>44.415</b>	<b>2,1</b>
Sueldos y salarios	-	-	-	-	-	-	-	-
Contribuciones imputadas	-	-	-	-	-	-	-	-
Contribuciones efectivas	-	-	-	-	-	-	-	-
Aportes sobre nomina	-	-	-	-	-	-	-	-
Prestaciones Sociales	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos de Personal	-	-	-	-	-	-	-	-
Generales	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuestos, contribuciones y tasas	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>De Operaciones (Ventas)</b>	<b>870.786</b>	<b>411.636</b>	<b>- 459.150</b>	<b>- 52,7</b>	<b>863.067</b>	<b>1.893.769</b>	<b>1.030.703</b>	<b>119,4</b>
<b>PROVISIONES, AGOT.,DEPREC. Y AM</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>UTILIDAD (DEFICIT) OPERACIONAL</b>	<b>329.384</b>	<b>28.616</b>	<b>- 300.767</b>	<b>- 91,3</b>	<b>2.094.462</b>	<b>1.876.230</b>	<b>- 218.231</b>	<b>- 10,4</b>
<b>Otros Ingresos</b>	<b>25.455</b>	<b>1.965</b>	<b>- 23.490</b>	<b>- 92,3</b>	<b>7.133</b>	<b>134.880</b>	<b>127.747</b>	<b>1.790,9</b>
Financieros	6.732	1.906	- 4.826	- 71,7	7.039	12.169	5.131	72,9
Extraordinarios	18.723	59	- 18.664	- 99,7	95	122.711	122.616	129.634,7
Ajuste de ejercicios anteriores	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Otros Gastos</b>	<b>22.633</b>	<b>8.471</b>	<b>- 14.162</b>	<b>- 62,6</b>	<b>19.670</b>	<b>41.295</b>	<b>21.625</b>	<b>109,9</b>
<b>RESULTADO INTEGRAL DEL EJERCI</b>	<b>332.206</b>	<b>22.111</b>	<b>- 310.095</b>	<b>- 93,3</b>	<b>2.081.925</b>	<b>1.969.816</b>	<b>- 112.109</b>	<b>- 5,4</b>

Nota. Elaboración basada en los Estados Financieros de la Unidad de Licores del Meta 2013-2024 (expresados en miles de pesos)

Los gastos de administración aumentaron un 0,3%, es decir 5.571 miles de pesos y los gastos de operaciones o ventas disminuyeron un 52,7% es decir -459.150 miles de pesos. La utilidad operacional disminuyó un 91,3%, es decir 300.767 miles de pesos. Otros ingresos cayeron

un 92,3%, es decir 23.490 miles de pesos y otros gastos se redujeron un 62,6%, es decir 14.162 miles de pesos. El resultado del ejercicio disminuyó un 93,3%, es decir 310.095 miles de pesos (Ver Tabla 7).

- ✓ Entre los años 2021 y 2022 los bienes comercializados, aumentaron un 23,7%, es decir una variación absoluta de 1.684.908 miles de pesos. Las transferencias y subvenciones aumentaron en un 25,3%, es decir una variación absoluta de 84.179 miles de pesos y los costos de ventas aumentaron un 38%, es decir una variación absoluta de 912.201 miles de pesos. La utilidad bruta aumentó en un 2,1% (es decir, 44.415 miles de pesos). Los gastos de administración aumentaron un 2,1%, es decir en 44.415 miles de pesos y los gastos de operaciones o ventas aumentaron un 119,4% es decir, en 1.030.703 miles de pesos. La utilidad operacional disminuyó un 10,4%, es decir en 218.231 miles de pesos. Otros ingresos aumentaron un 1.790,9%, es decir en 127.747 miles de pesos y otros gastos aumentaron un 109,9%, es decir en 21.625 miles de pesos. El resultado del ejercicio disminuyó un 5,4%, es decir en 112.109 miles de pesos (Ver Tabla 7).
- ✓ Entre los años 2023 y 2024 los bienes comercializados, disminuyeron un 68,1%, es decir una variación absoluta de -4.423.709 miles de pesos, los costos de ventas, disminuyeron un 62,95%, es decir una variación absoluta de -1.870.773 miles de pesos. La utilidad bruta disminuyó en un 72,27% (es decir, en 2.552.936 miles de pesos). Los gastos de administración disminuyeron en un 2,89%, es decir en 62.684 miles de pesos y los gastos de operaciones o ventas disminuyeron un 84,71% es decir en 1.442.074 miles de pesos. La utilidad operacional disminuyó un 311,9%, es decir en 1.048.178 miles de pesos. Otros ingresos disminuyeron un 96,93%, es decir en 158.287 miles de pesos y otros gastos disminuyeron un 67,5%, es decir en 21.402 miles de pesos. El resultado del ejercicio disminuyó un 576,67%, es decir en 1.185.064 miles de pesos (Ver Tabla 8).

**Tabla 8. Análisis Horizontal al Estado de Resultados 2023-2024.**

	2.023	2.024	VarAbsoluta	VarRelativa
<b>IO/Ventas/Bienes Comercializados</b>	<b>6.504.372</b>	<b>2.080.663</b>	<b>- 4.423.709</b>	<b>- 68,01</b>
Transferencias y Subvenciones	-	-	-	-
Costo de Ventas	2.971.806	1.101.033	- 1.870.773	- 62,95
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>3.532.566</b>	<b>979.630</b>	<b>- 2.552.936</b>	<b>- 72,27</b>
<b>Gastos de Administración</b>	<b>2.167.150</b>	<b>2.104.466</b>	<b>- 62.684</b>	<b>- 2,89</b>
Sueldos y salarios	-	-	-	-
Contribuciones imputadas	-	-	-	-
Contribuciones efectivas	-	-	-	-
Aportes sobre nomina	-	-	-	-
Prestaciones Sociales	-	-	-	-
Gastos de Personal	-	-	-	-
Generales	-	-	-	-
Impuestos, contribuciones y tasas	-	-	-	-
<b>De Operaciones (Ventas)</b>	<b>1.702.353</b>	<b>260.279</b>	<b>- 1.442.074</b>	<b>- 84,71</b>
<b>PROVISIONES, AGOT.,DEPREC. Y AM</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>UTILIDAD (DEFICIT) OPERACIONAL -</b>	<b>336.937</b>	<b>- 1.385.115</b>	<b>- 1.048.178</b>	<b>311,09</b>
<b>Otros Ingresos</b>	<b>163.306</b>	<b>5.019</b>	<b>- 158.287</b>	<b>- 96,93</b>
Financieros	2.607	638	- 1.969	- 75,53
Extraordinarios	160.699	4.381	- 156.318	- 97,27
Ajuste de ejercicios anteriores	-	-	-	-
<b>Otros Gastos</b>	<b>31.872</b>	<b>10.470</b>	<b>- 21.402</b>	<b>- 67,15</b>
<b>RESULTADO INTEGRAL DEL EJERCI-</b>	<b>205.502</b>	<b>- 1.390.566</b>	<b>- 1.185.064</b>	<b>576,67</b>

Nota. Elaboración basada en los Estados Financieros de la Unidad de Licores del Meta 2013-2024 (expresados en miles de pesos)

De lo anterior se evidencia que la Unidad de Licores del Meta ha experimentado fluctuaciones significativas en sus ingresos y gastos a lo largo de los años. Específicamente, entre 2015 -2016, se observa un aumento de los bienes comercializados y la utilidad bruta, lo que indica una buena gestión. Sin embargo, en otros periodos, como el 2017-2018 y 2023-2024, se produce una significativa baja en las ventas, lo que puede indicar una disminución de la demanda o una mayor competencia en el sector. También se observa aumentos significativos de los gastos de administración 2015-2016 y 2021-2022, y variaciones significativas en los gastos de ventas, con aumentos en 2021-2022 y disminuciones en 2017-2018 y 2023-2024. Esto podría indicar una falta de control sobre los costos o una mala gestión de los recursos, por lo que es apropiado implementar un control más estricto sobre los costos y gastos. Además, la utilidad operacional y el resultado del ejercicio han sido afectados negativamente en varios periodos, lo que sugiere que la empresa enfrenta desafíos para mantener un crecimiento sostenible.

En relación al análisis horizontal al Estado de Situación Financiera o Balance General 2015-2024, estos son sus resultados:

**Tabla 9. Análisis Horizontal al Estado de Situación Financiera 2015-2018**

CUENTAS	2.015	2.016	VarAbsoluta	VarRelativa	2.017	2.018	VarAbsoluta	VarRelativa
<b>ACTIVO</b>	<b>3.053.104</b>	<b>5.336.255</b>	<b>2.283.151</b>	<b>74,8</b>	<b>8.377.476</b>	<b>1.621.382</b>	<b>-6.756.094</b>	<b>- 80,6</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2.531.726</b>	<b>4.594.548</b>	<b>2.062.822</b>	<b>81,5</b>	<b>7.712.753</b>	<b>1.105.819</b>	<b>-6.606.934</b>	<b>- 85,7</b>
Efectivo	1.774.014	3.755.549	1.981.535	111,7	6.950.728	432.544	- 6.518.184	- 93,8
Deudores	262.827	263.689	862	0,3	234.438	135.491	- 98.947	- 42,2
Inventarios	494.885	575.310	80.425	16,3	527.587	537.784	10.197	1,9
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>521.378</b>	<b>741.707</b>	<b>220.329</b>	<b>42,3</b>	<b>664.723</b>	<b>515.563</b>	<b>- 149.160</b>	<b>- 22,4</b>
Inversiones	8.040	8.040	-	-	8.040	-	- 8.040	- 100,0
Propiedades, planta y equipo	495.307	517.535	22.228	4,5	629.507	505.335	- 124.172	- 19,7
Otros Activos	18.031	216.132	198.101	1.098,7	27.176	10.228	- 16.948	- 62,4
<b>PASIVO</b>	<b>534.247</b>	<b>1.843.892</b>	<b>1.309.645</b>	<b>245,1</b>	<b>8.563.572</b>	<b>739.981</b>	<b>-7.823.591</b>	<b>- 91,4</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>534.247</b>	<b>1.843.892</b>	<b>1.309.645</b>	<b>245,1</b>	<b>8.563.572</b>	<b>739.981</b>	<b>-7.823.591</b>	<b>- 91,4</b>
Operaciones de Financiamiento e Inst	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	392.275	1.641.161	1.248.886	318,4	8.334.357	635.190	- 7.699.167	- 92,4
Obligaciones Laborales	85.302	146.061	60.759	71,2	229.215	104.791	- 124.424	- 54,3
Pasivos Estimados	56.670	56.670	-	-	-	-	-	-
Otros Pasivos	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>PATROMONIO</b>	<b>2.518.857</b>	<b>3.492.363</b>	<b>973.506</b>	<b>38,6</b>	<b>- 186.096</b>	<b>881.401</b>	<b>1.067.497</b>	<b>573,6</b>
Aportes Sociales	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital fiscal	353.074	353.074	-	-	439.332	439.332	0,33	0,0
Resultados de ejercicios anteriores	-	161.848	161.848	-	550.498	984.963	- 1.535.461	- 278,9
Resultados del ejercicio	2.165.685	2.891.182	725.497	33,5	- 1.175.926	1.038.381	2.214.307	188,3
Patrimonio Institucional Incorporado	98	86.259	86.161,0	87.919,4	-	-	-	-
<b>Impactos por transición al nuevo marco</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>388.650</b>	<b>388.650</b>	<b>-</b>
<b>PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>3.053.104</b>	<b>5.336.255</b>	<b>2.283.151</b>	<b>74,8</b>	<b>8.377.476</b>	<b>1.621.382</b>	<b>-6.756.094</b>	<b>- 80,6</b>

Nota. Elaboración basada en los Estados Financieros de la Unidad de Licores del Meta 2013-2024 (expresados en miles de pesos)

- ✓ Entre el 2015 y 2016, el Activo Total aumentó un 74,8% (variación absoluta de 2.283.151 miles de pesos). El Activo Corriente aumentó un 81,5% (variación absoluta de 2.062.822 miles de pesos), y el Activo No Corriente aumentó un 42,3% (variación absoluta de 220.329 miles de pesos). Las cuentas más representativas fueron el efectivo, que aumentó un 111,7% (variación absoluta de 1.981.536 miles de pesos), los inventarios, que aumentaron un 16,3% (variación absoluta de 80.425 miles de pesos) y otros activos, que aumentaron un 1098,7% (variación absoluta de 198.101 miles de pesos). En cuanto al Pasivo, este aumento un 245,1% (variación absoluta de 1.309.645 miles de pesos). Las cuentas más representativas fueron las cuentas por pagar, que aumentaron un 318,4% (variación absoluta de 1.248.886 miles de pesos) y las obligaciones laborales, que aumentaron un 71,2% (variación absoluta de 60.759 miles de pesos). El Patrimonio aumentó un 38,6% (variación absoluta de 973.506 miles de pesos). Las cuentas más representativas fueron el resultado del ejercicio, con un aumento del del 33,5% (variación

absoluta de 725.497 miles de pesos) y el patrimonio institucional incorporado, que alcanzó un aumento del 87.919,4% (Ver Tabla 9).

- ✓ Entre el 2017 y 2018, el Activo Total disminuyó un 80,6% (variación absoluta de 6.756.094 miles de pesos). El Activo Corriente disminuyó un 85,7% (variación absoluta de 6.606.934 miles de pesos) y el Activo No Corriente disminuyó un 22,4% (variación absoluta de 149.160 miles de pesos). Las cuentas más representativas fueron el efectivo, que disminuyó un 93,8% (variación absoluta de 6.518.184 miles de pesos), los deudores que disminuyeron un 42,2% (variación absoluta de 98.947 miles de pesos), los inventarios que aumentaron un 1,9% (variación absoluta de 10.197 miles de pesos), las inversiones que disminuyeron un 100% (variación absoluta de 8.040 miles de pesos), la propiedad, planta y equipo que disminuyeron un 19,7% (variación absoluta de 124.174 miles de pesos) y otros activos que disminuyeron un 62,4% (variación absoluta de 16.948 miles de pesos). En cuanto al Pasivo, este disminuyó un 91,4% (variación absoluta de 7.823.591 miles de pesos). Las cuentas más representativas fueron las cuentas por pagar que disminuyeron un 92,4% (variación absoluta de 7.699.167 miles de pesos) y las obligaciones laborales que disminuyeron un 54,3% (variación absoluta de 124.424 miles de pesos). El Patrimonio aumentó un 573,6% (variación absoluta de 1.067.497 de pesos). Las cuentas más representativas fueron el resultado del ejercicio anterior con una disminución del 278,9% (variación absoluta de 1.535.461 miles de pesos) y los resultados del ejercicio que disminuyó un 188,3% (variación absoluta de 2.214.307 miles de pesos) (Ver Tabla 9).
- ✓ Entre el 2019 y 2020, el Activo Total disminuyó un 13,2% (variación absoluta de 362.839 miles de pesos). El Activo Corriente disminuyó un 11,9% (variación absoluta de 279.914 miles de pesos) y el Activo No Corriente disminuyó un 21,5% (variación absoluta de 82.925 miles de pesos). Las cuentas más representativas fueron el efectivo que aumentó un 23,2% (variación absoluta de 259.904 miles de pesos), los deudores que aumentaron un 65,8% (variación absoluta de 49.566 miles de pesos), los inventarios que disminuyeron un 50,6% (variación absoluta de 588.685 miles de pesos), la propiedad, planta y equipo que disminuyeron un 36,5% (variación absoluta de 137.349 miles de pesos) y otros activos que aumentaron un 555,3% (variación absoluta de 54.424 miles de pesos).

**Tabla 10. Análisis Horizontal al Estado de Situación Financiera 2019-2022**

CUENTAS	2.019	2.020	VarAbsoluta	VarRelativa	2.021	2.022	VarAbsoluta	VarRelativa
<b>ACTIVO</b>	<b>2.740.167</b>	<b>2.377.328</b>	<b>- 362.839</b>	<b>- 13,2</b>	<b>4.893.153</b>	<b>4.678.130</b>	<b>- 215.023</b>	<b>- 4,4</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2.354.476</b>	<b>2.074.562</b>	<b>- 279.914</b>	<b>- 11,9</b>	<b>4.732.011</b>	<b>4.450.905</b>	<b>- 281.106</b>	<b>- 5,9</b>
Efectivo	1.115.417	1.374.621	259.204	23,2	4.060.362	3.260.457	- 799.904	- 19,7
Deudores	75.314	124.881	49.566	65,8	61.068	61.122	54	0,1
Inventarios	1.163.746	575.061	- 588.685	- 50,6	610.581	1.129.325	518.744	85,0
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>385.690</b>	<b>302.766</b>	<b>- 82.925</b>	<b>- 21,5</b>	<b>161.141</b>	<b>227.225</b>	<b>66.083</b>	<b>41,0</b>
Inversiones	-	-	-	-	-	-	-	-
Propiedades, planta y equipo	375.890	238.542	- 137.349	- 36,5	110.065	182.060	71.995	65,4
Otros Activos	9.800	64.224	54.424	555,3	51.076	45.164	- 5.912	- 11,6
<b>PASIVO</b>	<b>1.525.740</b>	<b>1.373.435</b>	<b>- 152.305</b>	<b>- 10,0</b>	<b>1.829.426</b>	<b>1.726.512</b>	<b>- 102.914</b>	<b>- 5,6</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>1.525.740</b>	<b>1.373.435</b>	<b>- 152.305</b>	<b>- 10,0</b>	<b>1.829.426</b>	<b>1.726.512</b>	<b>- 102.914</b>	<b>- 5,6</b>
Operaciones de Financiamiento e Inst	-	-	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	451.233	675.826	224.593	49,8	1.660.917	1.576.599	- 84.318	- 5,1
Obligaciones Laborales	146.682	168.326	21.644	14,8	153.421	134.825	- 18.596	- 12,1
Pasivos Estimados	-	-	-	-	-	-	-	-
Otros Pasivos	927.825	529.283	- 398.542	- 43,0	15.088	15.088	-	-
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>PATROMONIO</b>	<b>1.214.427</b>	<b>1.003.893</b>	<b>- 210.534</b>	<b>- 17,3</b>	<b>3.063.726</b>	<b>2.951.617</b>	<b>- 112.109</b>	<b>- 3,7</b>
Aportes Sociales	-	-	-	-	-	-	-	-
Capital fiscal	439.332	439.332	-	-	439.332	439.332	-	-
Resultados de ejercicios anteriores	442.889	542.450	99.562	22,5	542.469	542.469	-	-
Resultados del ejercicio	332.206	22.111	- 310.095	- 93,3	2.081.925	1.969.816	- 112.109	- 5,4
Patrimonio Institucional Incorporado	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Impactos por transición al nuevo marco</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>2.740.167</b>	<b>2.377.328</b>	<b>- 362.839</b>	<b>- 13,2</b>	<b>4.893.153</b>	<b>4.678.130</b>	<b>- 215.023</b>	<b>- 4,4</b>

Nota. Elaboración basada en los Estados Financieros de la Unidad de Licores del Meta 2013-2024 (expresados en miles de pesos).

Respecto al Pasivo, este disminuyó un 10% (variación absoluta de 152.305 miles de pesos). Las cuentas más representativas fueron las cuentas por pagar que aumentaron un 49,8% (variación absoluta de 224.593 miles de pesos), las obligaciones laborales que aumentaron un 14,8% (variación absoluta de 21.644 miles de pesos) y otros pasivos que disminuyeron un 43% (variación absoluta de 398.542 miles de pesos). El Patrimonio disminuyó un 17,3% (variación absoluta de 210.534 miles de pesos). Las cuentas más representativas fueron el resultado del ejercicio anterior con un aumento del 22,5% (variación absoluta de 99.562 miles de pesos) y los resultados del ejercicio que disminuyó un 93,3% (variación absoluta de 310.095 miles de pesos) (Ver Tabla 10).

- ✓ Entre el 2021 y 2022, el Activo Total disminuyó un 4,4% (variación absoluta de 215.023 miles de pesos). El Activo Corriente disminuyó un 5,9% (variación absoluta de 281.106 miles de pesos) y el Activo No Corriente aumentó un 41% (variación absoluta de 66.083 miles de pesos). Las cuentas más representativas fueron el efectivo que disminuyó un 19,7% (variación absoluta de 799.904 miles de pesos), los deudores que aumentaron un 0,1% (variación absoluta de 54 miles de pesos), los inventarios que aumentaron un 85% (variación absoluta de 518.744 miles de pesos), la propiedad, planta y equipo que aumentó un 65,4% (variación absoluta de 71.995 miles de pesos) y otros activos que disminuyeron un 11,6% (variación absoluta de 5.912 miles de pesos).

Respecto al Pasivo, este disminuyó un 5,6% (variación absoluta de 102.914 miles de pesos). Las cuentas más representativas fueron las cuentas por pagar que disminuyeron un 5,1% (variación absoluta de 84.318 miles de pesos) y las obligaciones laborales que disminuyeron un 12,1% (variación absoluta de 18.596).

El Patrimonio disminuyó un 3,7% (variación absoluta de 112.109 miles de pesos). La cuenta más representativa fue el resultado del ejercicio que disminuyó un 5,4% (variación absoluta de 112.109 miles de pesos) (Ver Tabla 10).

- ✓ Entre el 2023 y 2024, el Activo disminuyó un 50,7% (variación absoluta de 2.794.914 miles de pesos). El Activo Corriente aumentó un 63,1% (variación absoluta de 3.305.217 miles de pesos) y el Activo No Corriente aumentó un 184,5% (variación absoluta de 510.304 miles de pesos). Las cuentas más representativas fueron el efectivo que disminuyó un 89,2% (variación absoluta de 3.847.622 miles de pesos), los deudores que aumentaron un 18,5% (variación absoluta de 11.313 miles de pesos), los inventarios que aumentaron un 61,6% (variación absoluta de 531.091 miles de pesos), la propiedad, planta y equipo que aumentaron un 208,1% (variación absoluta 461.331 miles de pesos) y otros activos que aumentaron un 11,1% (variación absoluta de 6.123 miles de pesos).

**Tabla 11. Análisis Horizontal al Estado de Situación Financiera 2023-2024**

CUENTAS	2.023	2.024	VarAbsoluta	VarRelativa
<b>ACTIVO</b>	<b>5.513.167</b>	<b>2.718.254</b>	<b>- 2.794.914</b>	<b>- 50,7</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>5.236.582</b>	<b>1.931.364</b>	<b>- 3.305.217</b>	<b>- 63,1</b>
Efectivo	4.313.624	466.002	- 3.847.622	- 89,2
Deudores	61.119	72.433	11.313	18,5
Inventarios	861.839	1.392.930	531.091	61,6
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>276.586</b>	<b>786.889</b>	<b>510.304</b>	<b>184,5</b>
Inversiones	-	42.849	42.849	-
Propiedades, planta y equipo	221.653	682.984	461.331	208,1
Otros Activos	54.933	61.056	6.123	11,1
<b>PASIVO</b>	<b>4.736.868</b>	<b>2.081.879</b>	<b>- 2.654.989</b>	<b>- 56,0</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>4.736.868</b>	<b>1.859.273</b>	<b>- 2.877.595</b>	<b>- 60,7</b>
Operaciones de Financiamiento e Inst	-	-	-	-
Cuentas por pagar	3.711.461	1.548.608	- 2.162.854	- 58,3
Obligaciones Laborales	222.383	310.666	88.283	39,7
Pasivos Estimados	-	-	-	-
Otros Pasivos	803.024	-	- 803.024	- 100,0
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>-</b>	<b>222.606</b>	<b>222.606</b>	
<b>PATROMONIO</b>	<b>776.299</b>	<b>636.375</b>	<b>- 139.925</b>	<b>- 18,0</b>
Aportes Sociales	-	-	-	-
Capital fiscal	439.332	439.332	-	-
Resultados de ejercicios anteriores	542.469	1.587.609	1.045.140	192,7
Resultados del ejercicio	- 205.502	- 1.390.567	- 1.596.069	- 776,7
Patrimonio Institucional Incorporado	-	-	-	-
Impactos por transición al nuevo marco	-	-	-	-
<b>PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>5.513.167</b>	<b>2.718.254</b>	<b>- 2.794.914</b>	<b>- 50,7</b>

Nota. Elaboración basada en los Estados Financieros de la Unidad de Licores del Meta 2013-2024 (expresados en miles de pesos).

Respecto al Pasivo, este disminuyó un 56% (variación absoluta de 2.654.989 miles de pesos). Las cuentas más representativas fueron las cuentas por pagar que disminuyeron un 58,3% (variación absoluta de 2.162.854 miles de pesos), las obligaciones laborales que aumentaron un 39,7% (variación absoluta de 88.283 miles de pesos) y otros pasivos que disminuyeron un 100% (variación absoluta de 803.024 miles de pesos). El pasivo no corriente pasó de 0 miles de pesos en el 2023 a 222.606 miles de pesos en el 2024. El Patrimonio disminuyó un 18% (variación absoluta de 139.925 miles de pesos) y, la cuenta más representativa fue el resultado del ejercicio anterior que aumentó un 192,7% (variación absoluta de 1.045.140 miles de pesos) y el resultado del ejercicio que disminuyó un 776,7% (variación absoluta de 1.596.069 mil de pesos) (Ver Tabla 11).

De lo anterior se evidencia que la Unidad de Licores del Meta ha experimentado variaciones significativas en su estructura financiera, por ejemplo en el periodo 2015-2016 el activo aumentó un 74,8% principalmente debido a un incremento en el efectivo y los inventarios, lo que sugiere una mayor liquidez y capacidad para hacer frente a las obligaciones a corto plazo, sin embargo, en el periodo 2017-2018 el activo disminuyó un 80,6% debido a una reducción significativa del efectivo y las inversiones, lo que podría indicar una reestructuración o ajuste en la estrategia financiera de la empresa, en el periodo 2019-2020 el activo disminuyó debido a la reducción en los inventarios y las propiedades planta y equipo, en el periodo 2021-2022 el activo disminuyó debido a una reducción en el efectivo y otros activos y, para el periodo 2023-2024 el activo corriente aumenta y el activo no corriente también lo hace, lo que sugiere una reestructuración de los activos entre otros. En cuanto al pasivo, se observa una tendencia a la disminución en la mayoría de los periodos, lo que sugiere una reducción de la deuda y una mejora en la situación de la empresa, sin embargo, en algunos periodos, las cuentas por pagar y las obligaciones laborales aumentaron, lo que puede indicar una mayor dependencia de la financiación a corto plazo. Respecto al patrimonio este experimentó variaciones significativas, con aumento y disminuciones de sus cuentas, lo que podría indicar que la empresa ha tenido que adaptarse a los cambios en el entorno económico y ajustar su estrategia para mantenerse en el mercado, ya que los resultados demuestran éxito en algunos periodos, pero también ha enfrentado desafíos significativos en otros periodos.

### **2.1.2.3. Análisis de Razones Financieras a los Estados Financieros 2015-2024.**

- ✓ Para el año 2015, la Unidad de Licores del Meta (ULM) presentó las siguientes razones e indicadores: 1) Indicadores de Liquidez: la ULM registró una razón corriente de 4,74 a 1,

es decir que para cada peso adeudado en el corto plazo, la empresa tenía 4,74 pesos para respaldar esta deuda. Respecto al Capital Neto de Trabajo, la empresa contaba con 1.997.479 miles de pesos para cumplir con las obligaciones financieras de corto plazo. Respecto a la Prueba Ácida (Activo Corriente menos Inventarios), la empresa tuvo 3,81 a 1, es decir que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se contaba con 3,81 pesos para cancelarlo. 2) Indicadores de Actividad: la ULM tuvo una rotación de activos totales de 3,29 veces en el año, es decir que por cada peso invertido se generaron 3,29 pesos en ventas al año. 3) Indicadores de Rendimiento: el margen bruto de utilidad para este año fue del 61%, es decir que por cada peso vendido la empresa obtuvo una utilidad bruta de 61 centavos. El margen operacional de utilidad fue del 21%, lo que indica que la empresa obtuvo una utilidad operacional de 21 centavos por cada peso vendido. El margen neto de utilidad fue del 22%, esto indica que por cada peso vendido, la empresa obtuvo una utilidad neta de 22 centavos. El Rendimiento del Patrimonio (ROE) fue del 86%, lo que indica que la utilidad neta correspondió al 86% del patrimonio. El Rendimiento del Activo Total (ROA) fue del 71%, lo que indica que por cada peso invertido en activos, la empresa generó una utilidad neta de 71 centavos (Ver Tabla 12).

- ✓ Para el año 2016, la Unidad de Licores del Meta (ULM) presentó las siguientes razones e indicadores: 1) Indicadores de Liquidez: la ULM registró una razón corriente de 2,49 a 1, es decir que para cada peso adeudado en el corto plazo, la empresa tenía 2,49 pesos para respaldar esta deuda. Respecto al Capital Neto de Trabajo la empresa contaba con 2.750.656 miles de pesos para cumplir con las obligaciones financieras de corto plazo. Respecto a la Prueba Ácida (Activo Corriente menos Inventarios), la empresa tuvo 2,18 a 1, es decir que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se contaba con 2,18 pesos para su cancelación. 2) Indicadores de Actividad: la ULM tuvo una rotación de activos totales de 2,05 veces en el año, es decir que por cada peso invertido se generaron 2,05 pesos en ventas al año. 3) Indicadores de Rendimiento: el margen bruto de utilidad para este año fue del 63%, es decir que por cada peso vendido la empresa obtuvo una utilidad bruta de 63 centavos. El margen operacional de utilidad fue del 26%, lo que indica que la empresa obtuvo una utilidad operacional de 26 centavos por cada peso vendido. El margen neto de utilidad fue del 26%, esto indica que por cada peso vendido, la empresa obtuvo una utilidad neta de 26 centavos. El Rendimiento del Patrimonio (ROE) fue del 83%, lo que indica que

la utilidad neta correspondió al 83% del patrimonio. El Rendimiento del Activo Total (ROA) fue del 54%, lo que indica que por cada peso invertido en activos, la empresa generó una utilidad neta de 54 centavos (Ver Tabla 12).

**Tabla 12. Análisis de razones e indicadores financieros 2015-2019**

		2015		2016		2017		2018		2019
<b>Indicadores de Liquidez</b>										
<b>Razon Corriente</b>	Activo Corriente	2.531.726	<b>4,74</b>	4.594.548	<b>2,49</b>	7.712.753	<b>0,90</b>	1.105.819	<b>1,49</b>	2.354.476
	Pasivo Corriente	534.247		1.843.892		8.563.572		739.981		1.525.740
<b>Capital Neto de Trabajo</b>	Activo Cte - Pasivo Cte	2.531.726 - 534.247	<b>1.997.479</b>	4.594.548 - 1.843.892	<b>2.750.656</b>	7.712.753 - 850.819	<b>-</b>	1.105.819 - 739.981	<b>365.838</b>	2.354.476 - 1.525.740
		534.247		1.843.892		8.563.572		739.981		1.525.740
<b>Prueba Acida</b>	Activo Cte - Inventarios / Pasivo Cte	2.531.726 - 494.885	<b>3,81</b>	4.594.548 - 575.310	<b>2,18</b>	7.712.753 - 527.587	<b>0,84</b>	1.105.819 - 537.784	<b>0,77</b>	2.534.476 - 1.163.746
		534.247		1.843.892		8.563.572		739.981		1.525.740
<b>Indicadores de Actividad</b>										
<b>Rotación de Activos Totales</b>	Ventas	10.055.579	<b>3,29</b>	10.931.696	<b>2,05</b>	5.700.735	<b>0,68</b>	4.377.242	<b>2,70</b>	3.526.901
	Activos totales Brutos	3.053.104		5.336.255		8.377.476		1.621.382		2.740.167
<b>Indicadores de Rendimiento</b>										
<b>Margen Bruto de Utilidad</b>	Utilidad Bruta	6.124.167	<b>0,61</b>	6.893.002	<b>0,63</b>	3.390.018	<b>0,59</b>	2.863.466	<b>0,65</b>	2.914.807
	Ventas Netas	10.055.579		10.931.696		5.700.735		4.377.242		3.526.901
<b>Margen Operacional de Utilidad</b>	Utilidad Operacional	2.151.082	<b>0,21</b>	2.875.717	<b>0,26</b>	- 1.209.545	<b>- 0,21</b>	1.078.868	<b>0,25</b>	329.384
	Ventas Netas	10.055.579		10.931.696		5.700.735		4.377.242		3.526.901
<b>Margen Neto de Utilidad</b>	Utilidad Neta	2.165.685	<b>0,22</b>	2.891.182	<b>0,26</b>	- 1.175.926	<b>- 0,21</b>	1.038.381	<b>0,24</b>	332.206
	Ventas Netas	10.055.579		10.931.696		5.700.735		4.377.242		3.526.901
<b>Rendimiento del Patrimonio (ROE)</b>	Utilidad Neta	2.165.685	<b>0,86</b>	2.891.182	<b>0,83</b>	- 1.175.926	<b>6,32</b>	1.038.381	<b>1,18</b>	332.206
	Patrimonio	2.518.857		3.492.363		186.096		881.401		1.214.427
<b>Rendimiento del Activo Total (ROA)</b>	Utilidad Neta	2.165.685	<b>0,71</b>	2.891.182	<b>0,54</b>	- 1.175.926	<b>- 0,14</b>	1.038.381	<b>0,64</b>	332.206
	Activos totales Brutos	3.053.104		5.336.255		8.377.476		1.621.382		2.740.167

Nota. Elaboración basada en los Estados Financieros de la Unidad de Licores del Meta 2013-2024 (expresados en miles de pesos).

- ✓ Para el año 2017, la Unidad de Licores del Meta (ULM) presentó las siguientes razones e indicadores: 1) Indicadores de Liquidez: la ULM registró una razón corriente de 0,9 a 1, es decir que para cada peso adeudado en el corto plazo, la empresa tenía 0,9 pesos para respaldar esta deuda. Respecto al Capital Neto de Trabajo de la empresa, este fue negativo en 850.819, lo que indica que tenía más obligaciones a corto plazo que recursos líquidos para hacer frente a ellas. Respecto a la Prueba Ácida, la empresa tuvo 0,84 a 1, es decir que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se contaba con 0,84 pesos para su cancelación. 2) Indicadores de Actividad: la ULM tuvo una rotación de activos totales de 0,68 veces en el año, es decir que por cada peso invertido se generaron 68 centavos en ventas al año. 3) Indicadores de Rendimiento: el margen bruto de utilidad para este año fue del 59%, es decir que por cada peso vendido la empresa obtuvo una utilidad bruta de 59 centavos. El margen operacional de utilidad fue negativo en un 21%, lo que indica que la empresa incurrió en pérdidas operacionales. El margen neto de utilidad fue negativo en un 21%, esto indica que por cada peso vendido, la empresa incurrió en una pérdida neta de 21

centavos. El Rendimiento del Patrimonio (ROE) para este año no indica un rendimiento positivo a pesar de que arrojó un valor de 632%, lo anterior debido a que la utilidad neta como el patrimonio fueron negativos. El Rendimiento del Activo Total (ROA) fue negativo en un 14%, lo que indica que por cada peso invertido en activos, la empresa incurrió en una pérdida neta de 14 centavos (Ver Tabla 12).

- ✓ Para el año 2018, la Unidad de Licores del Meta (ULM) presentó las siguientes razones e indicadores: 1) Indicadores de Liquidez: la ULM registró una razón corriente de 1,49 a 1, es decir que para cada peso adeudado en el corto plazo, la empresa tenía 1,49 pesos para respaldar esta deuda. Respecto al Capital Neto de Trabajo, la empresa contaba con 365.838 miles de pesos para cumplir con las obligaciones financieras de corto plazo. Respecto a la Prueba Ácida, la empresa tuvo 0,77 a 1, es decir que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se contaba para su cancelación con 0,77 pesos. 2) Indicadores de Actividad: la ULM Tiene una rotación de activos totales de 2,7 veces en el año, es decir que por cada peso invertido se generaron 2,7 pesos en ventas al año. 3) Indicadores de Rendimiento: el margen bruto de utilidad para este año fue del 65%, es decir que por cada peso vendido la empresa obtuvo una utilidad bruta de 65 centavos. El margen operacional de utilidad fue del 25%, lo que indica que la empresa obtuvo una utilidad operacional de 25 centavos por cada peso vendido. El margen neto de utilidad fue del 24%, esto indica que por cada peso vendido, la empresa obtuvo una utilidad neta de 24 centavos. El Rendimiento del Patrimonio (ROE) fue del 118%, lo que indica que la utilidad neta correspondió al 118% del patrimonio. El Rendimiento del Activo Total (ROA) fue del 64%, lo que indica que por cada peso invertido en activos, la empresa generó una utilidad neta de 64 centavos (Ver Tabla 12).
- ✓ Para el año 2019, la Unidad de Licores del Meta (ULM) presentó las siguientes razones e indicadores: 1) Indicadores de Liquidez: la ULM registró una razón corriente de 1,54 a 1, indicando 1,54 pesos disponibles por cada peso adeudado a corto plazo. Respecto al Capital Neto de Trabajo la empresa contaba con 828.736 miles de pesos para cumplir con las obligaciones de corto plazo. Respecto a la Prueba Ácida, la empresa tuvo 0,78 a 1, es decir que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se contaba para su cancelación con 0,78 pesos. 2) Indicadores de Actividad: la ULM Tiene una rotación de activos totales de 1,29 veces en el año, es decir que por cada peso invertido se generaron 1,29 pesos en ventas al

año. 3) Indicadores de Rendimiento: el margen bruto de utilidad para este año fue del 83%, es decir que por cada peso vendido la empresa obtuvo una utilidad bruta de 83 centavos.

**Tabla 13. Análisis de razones e indicadores financieros 2020-2024**

		2020	2021	2022	2023	2024
<b>Indicadores de Liquidez</b>						
Razon Corriente	Activo Corriente	2.074.562	4.732.011	4.450.905	5.236.582	1.931.364
	Pasivo Corriente	1.373.435	1.829.426	1.726.512	4.736.868	1.859.273
		<b>1,51</b>	<b>2,59</b>	<b>2,58</b>	<b>1,11</b>	<b>1,04</b>
Capital Neto de Trabajo	Activo Cte - Pasivo Cte	2.074.562 - 1.373.435	4.732.011 - 1.829.426	2.902.585	2.724.393	5.236.582 - 4.736.868
		701.127			499.714	1.931.364 - 1.859.273
						72.091
Prueba Ácida	Activo Cte - Inventarios / Pasivo Cte	2.074.562 - 575.061	4.732.011 - 610.581	4.450.905 - 1.129.325	5.236.582 - 861.838	1.931.364 - 1.392.929
		1.373.435	1.829.426	1.726.512	4.736.868	1.859.273
		<b>1,09</b>	<b>2,25</b>	<b>1,92</b>	<b>0,92</b>	<b>0,29</b>
<b>Indicadores de Actividad</b>						
Rotación de Activos Totales	Ventas	3.135.314	7.097.797	8.782.705	6.504.372	2.080.663
	Activos totales Brutos	2.377.328	4.893.153	4.678.130	5.513.167	2.718.254
		<b>1,32</b>	<b>1,45</b>	<b>1,88</b>	<b>1,18</b>	<b>0,77</b>
<b>Indicadores de Rendimiento</b>						
Margen Bruto de Utilidad	Utilidad Bruta	2.160.460	5.028.423	5.885.309	3.532.566	979.630
	Vetas Netas	3.135.314	7.097.797	8.782.705	6.504.372	2.080.663
		<b>0,69</b>	<b>0,71</b>	<b>0,67</b>	<b>0,54</b>	<b>0,47</b>
Margen Operacional Utilidad	Utilidad Operacional	28.616	2.094.462	1.876.230	- 336.937	- 1.385.115
	Ventas Netas	3.135.314	7.097.797	8.782.705	6.504.372	2.080.663
		<b>0,01</b>	<b>0,30</b>	<b>0,21</b>	<b>0,05</b>	<b>0,67</b>
Margen Neto de Utilidad	Utilidad Neta	22.111	2.081.925	1.969.816	- 205.502	- 1.390.566
	Ventas Netas	3.135.314	7.097.797	8.782.705	6.504.372	2.080.663
		<b>0,01</b>	<b>0,29</b>	<b>0,22</b>	<b>0,03</b>	<b>0,67</b>
Rendimiento del Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta	22.111	2.081.925	1.969.816	- 205.502	- 1.390.566
	Patrimonio	1.003.893	3.063.726	2.951.617	776.299	636.375
		<b>0,02</b>	<b>0,68</b>	<b>0,67</b>	<b>0,26</b>	<b>2,19</b>
Rendimiento del Activo Total (ROA)	Utilidad Neta	22.111	2.081.925	1.969.816	- 205.502	- 1.390.566
	Activos totales Brutos	2.377.328	4.893.153	4.678.130	5.513.167	2.718.254
		<b>0,01</b>	<b>0,43</b>	<b>0,42</b>	<b>0,04</b>	<b>0,51</b>

Nota. Elaboración basada en los Estados Financieros de la Unidad de Licores del Meta 2013-2024 (expresados en miles de pesos)

El margen operacional de utilidad fue del 9%, lo que indica que la empresa obtuvo una utilidad operacional de 9 centavos por cada peso vendido. El margen neto de utilidad fue del 9%, esto indica que por cada peso vendido, la empresa obtuvo una utilidad neta de 9 centavos. El ROE fue del 27%, lo que indica que la utilidad neta correspondió al 27% del patrimonio. El Rendimiento del Activo Total (ROA) fue del 12%, lo que indica que por cada peso invertido en activos, la empresa generó una utilidad neta de 12 centavos (Ver Tabla 13).

- ✓ Para el año 2020, la Unidad de Licores del Meta (ULM) presentó las siguientes razones e indicadores: 1) Indicadores de Liquidez: la ULM tuvo una razón corriente de 1,51 a 1, es decir que para cada peso adeudado en el corto plazo, la empresa tenía 1,51 pesos para respaldar esta deuda. Respecto al Capital Neto de Trabajo la empresa contaba con 701.127 miles de pesos para cumplir con las obligaciones financieras de corto plazo. Respecto a la Prueba Ácida (Activo Corriente menos Inventarios), la empresa tuvo 1,09 a 1, es decir que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se contaba para su cancelación con 1,09 pesos. 2) Indicadores de Actividad: la ULM Tiene tuvo rotación de activos totales de 1,32 veces en el año, es decir que por cada peso invertido se generaron 1,32 pesos en ventas al

año. 3) Indicadores de Rendimiento: el margen bruto de utilidad para este año fue del 69%, es decir que por cada peso vendido, la empresa obtuvo una utilidad bruta de 69 centavos. El margen operacional de utilidad fue del 1%, lo que indica que la empresa obtuvo una utilidad operacional de 1 centavo por cada peso vendido. El margen neto de utilidad fue del 1%, esto indica que por cada peso vendido, la empresa obtuvo una utilidad neta de 1 centavo. El Rendimiento del Patrimonio (ROE) fue del 2%, lo que indica que la utilidad neta correspondió al 2% del patrimonio. El Rendimiento del Activo Total (ROA) fue del 1%, lo que indica que por cada peso invertido en activos, la empresa generó una utilidad neta de 1 centavo (Ver Tabla 13).

- ✓ Para el año 2021, la Unidad de Licores del Meta (ULM) presentó las siguientes razones e indicadores: 1) Indicadores de Liquidez: la ULM registró una razón corriente de 2,59 a 1, es decir que para cada peso adeudado en el corto plazo, la empresa tenía 2,59 pesos para respaldar esta deuda. Respecto al Capital Neto de Trabajo la empresa tenía 2.902.585 miles de pesos para cumplir con las obligaciones financieras de corto plazo. Respecto a la Prueba Ácida (Activo Corriente menos Inventarios), la empresa tuvo 2,25 a 1, es decir que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se contaba para su cancelación con 2,25 pesos para su cancelación. 2) Indicadores de Actividad: la ULM tuvo una rotación de activos totales de 1,45 veces en el año, es decir que por cada peso invertido se generaron 1,45 pesos en ventas al año. 3) Indicadores de Rendimiento: el margen bruto de utilidad para este año fue del 71%, es decir que por cada peso vendido la empresa obtuvo una utilidad bruta de 71 centavos; el margen operacional de utilidad fue del 30%, lo que indica que la empresa obtuvo una utilidad operacional de 30 centavos por cada peso vendido; el margen neto de utilidad fue del 29%, esto indica que por cada peso vendido, la empresa obtuvo una utilidad neta de 29 centavos; el Rendimiento del Patrimonio (ROE) fue del 68%, lo que indica que la utilidad neta correspondió al 68% del patrimonio; el Rendimiento del Activo Total (ROA) fue del 43%, lo que indica que por cada peso invertido en activos, la empresa generó una utilidad neta de 43 centavos (Ver Tabla 13).
- ✓ Para el año 2022, la Unidad de Licores del Meta (ULM) presentó las siguientes razones e indicadores: 1) Indicadores de Liquidez: la ULM registró una razón corriente de 2,58 a 1, es decir que para cada peso adeudado en el corto plazo, la empresa tenía 2,58 pesos para respaldar esta deuda. Respecto al Capital Neto de Trabajo la empresa tenía 2.724.393 miles

de pesos para cumplir con las obligaciones financieras de corto plazo. Respecto a la Prueba Ácida (Activo Corriente menos los Inventarios), la empresa tuvo 1,92 a 1, es decir que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se contaba para su cancelación con 1,92 pesos para su cancelación. 2) Indicadores de Actividad: la ULM Tiene una rotación de activos totales de 1,88 veces en el año, es decir que por cada peso invertido se generaron 1,88 pesos en ventas al año. 3) Indicadores de Rendimiento: el margen bruto de utilidad para este año fue del 67%, es decir que por cada peso vendido la empresa obtuvo una utilidad bruta de 67 centavos; el margen operacional de utilidad fue del 21%, lo que indica que la empresa obtuvo una utilidad operacional de 21 centavos por cada peso vendido; el margen neto de utilidad fue del 22%, esto indica que por cada peso vendido, la empresa obtuvo una utilidad neta de 22 centavos; el Rendimiento del Patrimonio (ROE) fue del 67%, lo que indica que la utilidad neta correspondió al 67% del patrimonio; el Rendimiento del Activo Total (ROA) fue del 42%, lo que indica que por cada peso invertido en activos, la empresa generó una utilidad neta de 42 centavos (Ver Tabla 13).

- ✓ Para el año 2023, la Unidad de Licores del Meta (ULM) presentó las siguientes razones e indicadores: 1) Indicadores de Liquidez: la ULM registró una razón corriente de 1,11 a 1, es decir que para cada peso adeudado en el corto plazo, la empresa tenía 1,11 pesos para respaldar esta deuda. Respecto al Capital Neto de Trabajo la empresa tenía 499.714 miles de pesos para cumplir con las obligaciones financieras de corto plazo. Respecto a la Prueba Ácida (Activo Corriente menos los Inventarios), la empresa tiene 0,92 a 1, es decir que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se contaba para su cancelación con 0,92 pesos para su cancelación. 2) Indicadores de Actividad: la ULM Tiene una rotación de activos totales de 1,18 veces en el año, es decir que por cada peso invertido se generaron 1,18 pesos en ventas al año. 3) Indicadores de Rendimiento: el margen bruto de utilidad para este año fue del 54%, es decir que por cada peso vendido la empresa obtuvo una utilidad bruta de 54 centavos. El margen operacional de utilidad fue negativo en un 5%, lo que indica que la empresa incurrió en pérdidas operacionales; el margen neto de utilidad fue negativo en un 3%, esto indica que por cada peso vendido, la empresa incurrió en una pérdida neta de 3 centavos. El Rendimiento del Patrimonio (ROE) fue negativo en un 26%, lo que indica un rendimiento deficiente del Patrimonio; el Rendimiento del Activo Total (ROA) fue

negativo en un 4%, lo que indica que por cada peso invertido en activos, la empresa incurrió en una pérdida neta de 4 centavos (Ver Tabla 13).

- ✓ Para el año 2024, la Unidad de Licores del Meta (ULM) presentó las siguientes razones e indicadores: 1) Indicadores de Liquidez: la ULM registró una razón corriente de 1,04 a 1, es decir que para cada peso adeudado en el corto plazo, la empresa tenía 1,04 pesos para respaldar esta deuda. Respecto al Capital Neto de Trabajo la empresa tenía 72.091 miles de pesos para cumplir con las obligaciones financieras de corto plazo. Respecto a la Prueba Ácida (Activo Corriente menos los Inventarios), la empresa tuvo 0,29 a 1, es decir que por cada peso que se adeuda en el corto plazo se contaba para su cancelación con 0,29 pesos para su cancelación. 2) Indicadores de Actividad: la ULM tuvo una rotación de activos totales de 0,77 veces en el año, es decir que por cada peso invertido se generaron 77 centavos en ventas al año. 3) Indicadores de Rendimiento: el margen bruto de utilidad para este año fue del 47%, es decir que por cada peso vendido la empresa obtuvo una utilidad bruta de 47 centavos; el margen operacional de utilidad fue negativo en un 67%, lo que indica que la empresa incurrió en pérdidas operacionales; el margen neto de utilidad fue negativo en un 67%, esto indica que por cada peso vendido, la empresa incurrió en una pérdida neta de 67 centavos; el Rendimiento del Patrimonio (ROE) fue negativo en un 219%, lo que indica un rendimiento deficiente del Patrimonio; el Rendimiento del Activo Total (ROA) fue negativo en un 51%, lo que indica que por cada peso invertido en activos, la empresa incurrió en una pérdida neta de 51 centavos (Ver Tabla 13).

De lo anterior se evidencia que, con respecto a la liquidez, la empresa ha tenido problemas en algunos años, especialmente en el 2017, 2023 y 2024, donde la razón corriente y la prueba ácida han sido bajas. Asimismo, en el 2017 la empresa tuvo un capital neto de trabajo negativo, lo que indica que no tenía suficientes recursos líquidos para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo. En relación a los indicadores de Actividad, la rotación de activos totales ha variado a lo largo de los años, pero en general ha sido baja en algunos años, lo que indica que la empresa no ha utilizado eficientemente sus activos para generar ventas. En Relación a los Indicadores de Rendimiento la empresa ha tenido años con buenos márgenes de utilidad bruta y operacional, pero también ha experimentado periodos con pérdidas operacionales y netas. El ROE y el ROA han sido variables, pero en algunos años han sido negativos, lo que indica que la empresa no ha generado valor a sus accionistas y dueños. En general, la empresa ha enfrentado desafíos en cuanto

a liquidez y rendimiento en algunos años, y es importante que la empresa tome medidas para mejorar su situación financiera para así aumentar la eficiencia de sus activos e inversiones.

## **2.2. Análisis de la situación Competitiva de la Unidad de Licores del Meta y Beneficios de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado**

### **2.2.1. El Mercado de Licores**

Según Cruz (2019), el mercado de licores en Colombia está regulado por un monopolio rentístico a cargo de cada departamento, amparado constitucionalmente, que controla la comercialización y distribución de estas bebidas y que entre otros, funcionan como empresas industriales y comerciales del estado o como dependencias adscritas a la Secretaría de Hacienda departamental (Cruz, 2019, p. 258). Cruz (2019) también señala que, de las seis (6) licoreras existentes en Colombia, solo cuatro (4) obtienen buenos resultados (Ver Tabla 14). Estas son la Fábrica de Licores de Antioquia (FLA), la Industria Licorera de Caldas (ILC), la Empresa de Licores de Cundinamarca (ELC) y la Industria de Licores del Valle - ILV (en menor medida); estas empresas, enfrentan desafíos como la capacidad instalada ociosa (el potencial de embotellamiento está por encima de su mercado regional), la competencia de licores importados y el mercado ilegal (p.279). Por otra parte Cruz (2019) afirma que el consumo per cápita de alcohol en 2013 fue de 6,2 litros por persona, pero al excluir el consumo de cervezas (producto más consumido), Colombia se ubica en uno de los grupos de países con menor consumo de alcohol, es decir con un consumo de 1,2 y 2,5 litros por persona anualmente (pp.289-290). De acuerdo con la encuesta longitudinal de protección social del DANE (2012) los estratos bajos concentran el 65% de los hogares que gastaron dinero en bebidas alcohólicas (p.291), asimismo, este autor afirma que en el 2013 se consumieron 80,6 millones de botellas de aguardiente y en el año 2010 se consumieron 46,2 millones de botellas de aguardiente y, este mismo producto, representa el 60% del consumo de licores en Colombia (p.293). Para el 2013, la Industria Licorera de Antioquia (FLA) lideró el mercado de aguardiente con un 61% (49,4 millones de botellas) de participación, seguida de la Licorera de Cundinamarca (ELC) con un 22% (17,3 millones de botellas), la Industria de Licores del Valle (ILV) con un 11% (8,7 millones de botellas) y la Industria Licorera de Caldas (ILC) con un 6% (4,9 millones de botellas). En la categoría de ron, la ILA y la ILC representan el 47%

(11,8 millones) y un 45% (11,4 millones) de participación del mercado respectivamente, asimismo Cundinamarca y Valle representan el 4% de esta participación respectivamente (pp.295-296).

**Tabla 14.** *Generalidades de las principales licoreras de Colombia*

<b>Fábrica de Licores de Antioquia (FLA)</b>	<b>Industria de Licores de Caldas (ILC)</b>	<b>Industria de Licores del Valle (ILV)</b>	<b>Empresa de Licores de Cundinamarca (ELC)</b>
Su creación en el departamento de Antioquia data de 1920 y desde esa fecha se encarga de ejercer el monopolio de producción y venta de licores destilados	La empresa de licores de Caldas fue fundada en 1905 y entre los productos de su portafolio se destacan: Aguardiente Cristal y Ron Viejo de Caldas	La ILV fue creada en 1921 como empresa dedicada a la producción y comercialización de alcoholes y licores. El principal producto dentro de su portafolio es el Aguardiente Blanco del Valle	La Empresa de Licores de Cundinamarca (ELC) fue constituida en 1905 con el objeto de producir perfumes y esencias, en 1931 se convierte en fábrica de licores dependiente de la Secretaría de Hacienda Departamental y en 1958 la Asamblea de Cundinamarca la transformó en Empresa Industrial y Comercial del Estado

Nota. Tomado de Cruz (2019), pp.306,310,314,321.

Zapata et al. (2022) afirma que el estudio y análisis del mercado de bebidas alcohólicas ofrece cierta complejidad, debido a la diversidad de las fuentes de información, de las estadísticas (que llevan bases distintas) y de los estudios de mercado que analizan información parcial o una parte del mercado. Además, este autor señala que las bebidas alcohólicas se clasifican o categorizan en cervezas (que representan actualmente el 90%), licores nacionales y licores importados (que han venido ganando participación en el mercado) (Zapata et al. , 2022, p. 25).

Durante los años 2012 al 2022, el mercado de bebidas alcohólicas generó los siguientes ingresos totales en USD (ver Tabla 15):

**Tabla 15.** *Ingresos Totales del mercado de bebidas alcohólicas 2012-2022*

<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
7.248	7.297	7.137	5.515	5.398	6.123	6.639	6.338	4.766	4.902	4.985

Nota. Tomado de Zapata et al (2022), p.27, estos ingresos incluyen las cervezas (con la mayor participación en el mercado), las sidras, los licores y los vinos; los valores están representados en millones de dólares.

Por otra parte Zapata et al. (2022) ofrece diversas informaciones, entre ellas: 1) entre 2012 y el 2022, la cerveza representó el 63% de los ingresos del mercado y los licores representan el 33% (p.26); 2) la cerveza es el producto más vendido y consumido en nuestro país, seguido por el ron, el whisky y el aguardiente (p.26); 3) en 2014 el aguardiente era el producto más consumido y

cinco años después fue desplazado por el ron y el whisky (p.26); 4) el autor identifica a tres departamentos que dominan el mercado del ron y el aguardiente, entre ellos: la Fábrica de Licores de Antioquia (FLA) que produce el 30% de la producción nacional, la Industria Licorera de Caldas (ILC) que produce el 25% de la producción nacional y la Industria Licorera de Cundinamarca que produce el 11% de la producción nacional (p.28); 5) se estima que la venta de aguardientes oscila entre 35 y 40 millones de botellas al año (el autor afirma que una década atrás se vendían cerca de 100 millones de botellas) y la de ron, entre 45 y 50 millones de botellas (p.29); 6) según Euromonitor (2020), el 22% del consumo nacional de licores es ilegal (p.30); 7) el mercado de licores nacionales está experimentando cambios significativos impulsados por las transformaciones digitales (uso de plataformas de comercio electrónico y la utilización de aplicaciones móviles), el aumento de la conciencia climática (se destaca el uso de ingredientes naturales), la búsqueda de productos innovadores (cervezas y licores artesanales), la búsqueda de productos que promueven el bienestar y el autocuidado como cervezas cero y productos naturales y botánicos. Además, se destaca una tendencia de aumento de las importaciones de licores y, se prevé que a partir de 2024 se consuma más whisky que aguardiente (p.31).

Respecto a la estrategia utilizada por las empresas licoreras para alcanzar el éxito en ventas, Cruz (2019) afirma que: 1) la Fábrica de Licores de Antioquia (FLA) implementó diversas estrategias para fortalecer su posición en el mercado, incluyendo la expansión internacional en 18 países y la conquista de nuevos consumidores a través de la distribución directa. Además, la empresa obtuvo certificaciones de calidad en sus procesos como la ISO 14001 y la ISO 17025, lo que ha garantizado la eficiencia y calidad de sus productos, además invirtió en nuevas tecnologías e instalaciones para mejorar su productividad, lo que permitió reducir sus costos y aumentar la capacidad de producción. La FLA se enfocó en la orientación al mercado y la satisfacción del consumidor, utilizando las TIC Para gestionar el conocimiento y la retroalimentación de sus procesos de innovación (Cruz, 2019, pp. 307-310); 2) en relación a la la Industria Licorera de Caldas (ILC) Cruz (2019) afirma que esta empresa enfrentó una crisis financiera entre los años 2010 y 2013 con pérdidas anuales del 42% y una caída en la utilidad neta de más del 20%, según el autor la causa de esta crisis se debió a problemas de gestión, incluyendo una inadecuada comercialización de productos en otros departamentos del país y la exoneración ilegal del impuesto a licores de otras departamentos aprobados por la asamblea departamental, para hacer frente a esta situación la ILC implementó procesos de modernización administrativa que incluyó la reestructuración de convenios de distribución, la apertura de nuevos mercados y la

internacionalización de la empresa, además la ILC invirtió en el desarrollo de productos, tecnología y sostenibilidad (yacimientos propios de agua y su respectivo tratamiento), lo que permitió mejorar su competitividad y aumentar sus ventas. Igualmente la empresa implementó programas de retiro voluntario para reducir costos y mejorar su eficiencia, entre otros (pp.310-313: 3) la Industria Licorera del Valle también enfrentó una delicada situación financiera que implicaba una reducción de sus utilidades entre los años 2001 y 2013 (incluye un deficiente desempeño financiero) y problemas de presupuestación (incumplimiento de y comercialización de metas de ventas) y problemas de comercialización, para mejorar su situación desarrollo estrategias como la implementación de un plan de mercadeo y comercialización que incluyó la publicidad y el patrocinio de eventos, así como la apertura de nuevos negocios de maquila y convenios interadministrativos y, también busco fortalecer su cadena productiva mediante el desarrollo de nuevos productos y la generación de valor en su cadena de distribución; 4) otras empresas licoreras tienen distintas estrategias, por ejemplo la Licorera de Nariño implementó la estrategia de la maquila, el uso de estampillas inteligentes para evitar la falsificación y la venta de toda su producción a un solo consorcio de mayoristas; la empresa de Licores de Risaralda se enfocó en la comercialización de otras bebidas que entran en el mercado regional, realiza actividades de interventoría a los contratos de comercialización que se suscriban con el departamento y administra los recursos del presupuesto de publicidad asignados al departamento, por otra parte la Empresa de Licores del Cauca ejerce el monopolio de licores a través de fronteras cerradas, cuenta con una política de calidad e innovación en la etapas de la cadena de valor que lo ha hecho merecedor de reconocimientos internacionales y tan solo cuatro mayoristas se encargan de distribuir y comercializar sus productos en otras regiones o departamento (pp.317-318).

Respecto a las cifras del Mercado a diciembre 15 de 2023, el diario La República en su página web afirma que Antioquia lideraba el mercado con ventas de 50,6 millones de botellas, seguido de Cundinamarca con 8,6 millones de botellas, Caldas con 9,08 millones de botellas y Valle con 8,05 millones de botellas, hasta esa fecha de corte, se había vendido 79,8 millones de botellas, lo que representaba una participación del mercado del 63% para Antioquia, del 11% para Cundinamarca, el 10% para Caldas y el 10% para Valle (Moreno Garzón, 2023). Por otro lado, y de acuerdo a los Estados Financieros de la empresa de Licores de Antioquia esta había obtenido ventas (bebidas y alcoholes) para el año 2022 de 597.493 millones de pesos y para el año 2023 había obtenido por el mismo concepto la suma de 818.310 millones de pesos (Fábrica de Licores

de Antioquia, 2025), para el año 2024 obtuvo ingresos por 854.360 millones de pesos (Fábrica de Licores de Antioquia, 2025b).

Respecto a la comparación entre la Fábrica de Licores de Antioquia (FLA) y la Unidad de Licores del Meta (ULM) en ventas, los ingresos de ULM apenas representaron el 1,47% del total de ingresos percibidos por la FLA para el año 2022, para el año 2023 fue del 0,79% y para el año 2024 del 0,24% del total percibido por ventas, valor o cifras menores ante este gigante de la venta de licores de Colombia (Ver Tabla 1).

**Tabla 16.** *Comparativo de Ventas de la FLA y la ULM 2022-2024*

	2022	%	2023	%	2024	%
Fábrica de Licores de Antioquia	597.493	100	818.310	100	854.360	100
Unidad de Licores del Meta	8.783	1,47	6.504	0,79	2.081	0,24

Nota. Elaboración basada en los Estados Financieros de la Unidad de Licores del Meta 2013-2024 y el Estado de Resultados 2023 y 2024 de la FLA.

### 2.2.2. *Análisis de Beneficios y Ventajas de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado*

De acuerdo con la Función Pública (2025) las Empresas Industriales y Comerciales del Estado están reguladas por la Constitución Política de Colombia (Art 300 #7, Art 305 # 5, Art 313 # 6 y Art 315 # 3, entre otros) y la Ley 489 de 1998 (Art 85 a 94) que establecen las disposiciones que reglamentan su actuar (Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 2025).

**Tabla 17.** *Características de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado*

Definición
Las empresas industriales y comerciales del Estado son organismos creados por la ley o autorizados por esta, que desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial y de gestión económica conforme a las reglas del Derecho Privado (Art 85 Ley 489 de 1998).
Características
a) Personería Jurídica; b) Autonomía Administrativa y Financiera; c) Capital independiente (Art 85 Ley 489 de 1998)
Dirección y Administración
La dirección y administración de las empresas industriales y comerciales del Estado estará a cargo de una Junta Directiva y de un Gerente o Presidente (Art 88 Ley 489 de 1998)

Nota. Tomado y editado de la Función Pública (2025)

Cruz (2019) reconoce que las empresas de licores departamentales funcionan como Empresas Industriales y Comerciales del Estado o como dependencias adscritas a la Secretaría de Hacienda Departamental (Cruz, 2019, p. 258). Para el caso de la Unidad de Licores del Meta

(ULM), esta se creó como una entidad del orden departamental con personería jurídica, autonomía administrativa, autonomía presupuestal y con patrimonio independiente adscrita al despacho del gobernador del Meta (Decreto 0437 de 2014), por otra parte la Fábrica de Licores de Antioquia (FLA) era una entidad 100% pública adscrita a la Secretaría de Hacienda de Antioquia y, a través de la Ordenanza No 019 de 2020 la empresa pasó a ser una Empresa Industrial y Comercial del Estado (Asamblea Departamental de Antioquia, 2025, p. 1). De igual manera, le sucedió a la Industria Licorera de Caldas (ILC) que hizo su transición a Empresa Industrial y Comercial del Estado a través de la Ordenanza No 742 de 2014; desde este contexto se presenta la siguiente argumentación que aborda las características y elementos diferenciadores entre entidades descentralizadas y empresas industriales y comerciales del estado:

- ✓ El artículo 68 de la Ley 489 de 1998 establece que las entidades descentralizadas o entidades con régimen especial del orden nacional son: los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado, las sociedades públicas, las sociedades de economía mixta, las superintendencias, las unidades administrativas especiales, las empresas sociales del Estado, las empresas oficiales de servicios públicos y las demás entidades creadas por la ley o con su autorización, cuyo objeto principal sea el ejercicio de funciones administrativas, la prestación de servicios públicos o la realización de actividades industriales o comerciales (Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 2025).
- ✓ Además, se reconoce que estas entidades descentralizadas tienen personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio; por otra parte, el artículo 85 de la citada ley afirma que las Empresas Industriales y Comerciales del Estado desarrollan actividades de naturaleza industrial o comercial y de gestión económica conforme a las reglas del Derecho Privado; además, reconocen que tienen personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y capital independiente; en relación con su personería jurídica, Rodríguez (2017) citado en Cruz (2023) reconoce que las Empresas Industriales y Comerciales del Estado (EICE) son entidades estatales que tienen una personalidad distinta al Estado, ya que tienen la capacidad de ser sujetos de derechos y obligaciones, lo que quiere decir (a nivel de ejemplo) que tienen la "...facultad para contratar y acudir ante la justicia por sí mismas, pues, de lo contrario serían dependencias del sector central de la administración pública" (Cruz, 2023, p. 11).

- ✓ El Consejo de Estado (2020) reconoció que dentro de las características más relevantes de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado están: 1) son organismos del sector descentralizado; 2) son creadas por la ley o autorizadas por esta; 3) desarrollan actividades de naturaleza industrial y comercial; 4) a las EICE territoriales se les aplica el régimen jurídico establecido en la Ley 489; 5) ejercen su autonomía administrativa y financiera conforme a los actos que las rigen y 6) en el cumplimiento de sus actividades se ciñen a la ley o norma que las creó o autorizó y a sus estatutos internos (Consejo de Estado, 2020, p. 1).
- ✓ Respecto al capital independiente, Cruz (2023) afirma que se refiere al patrimonio público del que la EICE dispone o puede disponer y el cual es distinto al del Estado, un aspecto que Rodríguez (2017) aclara al expresar que ese capital está conformado “...con bienes o fondos comunes, los productos de ellos o el rendimiento de las tasas que perciben por las funciones o servicios y contribuciones de destinación especial, junto con el producto económico de su actividad industrial y comercial” (p.11), siempre y cuando corresponda a los actos que las rigen y al cumplimiento de su objeto social.
- ✓ Respecto a la autonomía administrativa y financiera de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado (EICE) (artículo 86 Ley 489 de 1998) esta se ejerce conforme a los actos que las rigen y, en relación con el cumplimiento de sus actividades, estas se ceñirán a la ley o la norma que las creó (incluye las ordenanzas y los acuerdos municipales). En cuanto a la dirección y administración (artículo 88 de la Ley 489 de 1998) estas están a cargo de una junta directiva y de un gerente o presidente. En relación con la autonomía administrativa y financiera Cruz (2023) afirma que las EICE ejercen sus actividades o labores de manera autónoma e independiente conforme a sus estatutos internos y el acto administrativo que las creó y las autorizó, es decir y según Rodríguez (2017) citado por Cruz (2023) que estas empresas tienen la capacidad para gestionarse por sí mismas “...toda vez que están autorizada para reglamentar su actividad, establecer trámites internos y determinar las tarifas de los servicios que presten y el precio de los productos que producen o comercializan, salvo que estos estén encomendados, expresamente, al Estado” (p.11).
- ✓ El artículo 69 de la Ley 489 de 1998 dispone que para la creación de una entidad descentralizada del orden nacional o territorial (ordenanza y/o acuerdo municipal) el proyecto deberá ser acompañado de un “...estudio demostrativo que justifique la iniciativa, con la observancia de los principios señalados en el artículo 209 de la Constitución

Política” (Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 2025), en este sentido, el Consejo de Estado (2023) a través del Concepto 250 de 2023 señala: 1) que el estudio demostrativo debe ser elaborado y presentado por el gobierno departamental a la Asamblea Departamental respectiva, adjuntando el proyecto de ordenanza (para este tipo de entidad territorial) en el que se proponga la creación de la entidad descentralizada ” (Consejo de Estado, 2023); 2) la información presentada debe ser completa, clara y pertinente “...los análisis, y los argumentos objetivos, razonables, demostrables y convincentes que le permitan a dicho órgano tomar la decisión correspondiente” (Consejo de Estado, 2023); 3) además, el concepto reconoce los requisitos que deben tener los actos de creación o constitución de las entidades descentralizadas establecidos en los artículos 50,98 y 100 de la Ley 480 de 1998 entre estos, la denominación, la naturaleza jurídica y el régimen jurídico, la sede, la integración de su patrimonio, la indicación de los órganos de dirección y administración y el área, departamento o secretaría donde estará adscrita y vinculada la respectiva entidad descentralizada entre otros ” (Consejo de Estado, 2023), 4) por otra parte, el Consejo de Estado extiende a estos requisitos (estudio demostrativos) los conceptos de viabilidad jurídica, financiera y social” (Consejo de Estado, 2023).

Por otra parte, es importante tener en cuenta los siguientes argumentos:

- ✓ Las dos figuras jurídicas son similares o mantienen elementos semejantes (son entidades con régimen especial), pero una de ellas (la actual figura jurídica de la ULM) pierde capacidad o autonomía administrativa y financiera ya que está sometida a la voluntad y decisión del Gobernador y de la Asamblea Departamental, quienes fijan su presupuesto y limitan su gestión al destinar unos pocos recursos para operar anualmente (caso de la ULM), además, esta figura jurídica se ve influenciada políticamente, aspecto que le hace perder autonomía o manejo administrativo y financiero, entre otros; la otra figura jurídica, es decir las empresas industriales y comerciales del estado, ganan o amplían su capacidad o autonomía administrativa y financiera, por ejemplo en el caso de Licores de Antioquia (FLA) y de la Industria licorera de Caldas (ILC) estas atravesaron por los mismos problemas (financieros y otros) que tiene la Unidad de Licores del Meta actualmente y luego de su transición a una Empresa Industrial y Comercial del Estado, se convirtieron en líderes o casos de éxito en el mercado de licores. La Fábrica de Licores de Antioquia reconocía en su momento que la empresa no tenía junta directiva, sus empleados eran empleados públicos, la empresa no tenía NIT propio (lo que les hacía facturar con el

departamento) y los pagos se hacían y se recibían a través de las cuentas de Hacienda, de manera similar, la Empresa de Licores de Caldas adquirió autonomía cuando cambió su naturaleza jurídica a Empresa Industrial y Comercial del Estado, lo que le permitió obtener más autonomía presupuestal y directiva para responder con agilidad a los retos del sector, adicionalmente, la nueva figura jurídica los hizo responsable del pago de impuestos y de otras obligaciones , entre otros (Diario El Colombiano, 2019).

### **2.3. Análisis de Viabilidad para el Cambio de figura Jurídica de la Unidad de Licores del Meta**

#### **2.3.1. Evaluación Integral de la ULM**

El análisis de la situación actual de la Unidad de Licores del Meta (ULM) revela una serie de desafíos críticos que afectan su crecimiento y desarrollo. Los antecedentes históricos evidencian cambios significativos en su figura jurídica, mientras que el análisis político-administrativo destaca problemas como la falta de autonomía administrativa, estrategias de mercado inadecuadas y gastos excesivos. Los diputados y exgerentes consultados coinciden en que la ULM enfrenta problemas críticos, incluyendo la pérdida de espacio en el mercado y la politización de la empresa. Esta situación, analizada desde una perspectiva teórica, representa una clara contravención a los postulados de la Teoría de la Burocracia de Max Weber, que exige una administración profesionalizada y una estricta separación entre la propiedad y la gestión para garantizar la eficiencia y la toma de decisiones racionales. Jurídicamente, se presenta una paradoja: aunque los decretos de creación como el 010 de 2002 y su modificación en el 0437 de 2014 le otorgan "autonomía administrativa y financiera" en el papel, la influencia política en la práctica anula esta disposición legal, impidiendo una gestión basada en la competencia técnica que la teoría considera fundamental. Las personas consultadas destacan la importancia de una transformación que permita a la empresa ser más autónoma y eficiente para competir en el mercado.

El análisis financiero de la ULM (2015-2024) arroja una serie de desafíos financieros que requieren de atención. El análisis vertical muestra una alta concentración de activos corrientes y dependencia de cuentas por pagar, mientras que el análisis horizontal revela fluctuaciones significativas en ingresos y gastos. El análisis de razones financieras indica problemas de liquidez y rentabilidad, con un Rendimiento del Activo Total (ROA) y un Rendimiento del Patrimonio

(ROE) negativos en años críticos como 2017, 2023 y 2024. Lo anterior denota entonces que, desde la perspectiva de la Teoría Financiera, la entidad no solo presenta dificultades, sino que falla en su objetivo principal de maximizar el valor de la empresa. Los indicadores negativos evidencian una destrucción del Valor Económico Agregado (EVA), denotando la urgencia de una transformación. Este mal desempeño está intrínsecamente ligado a su marco legal, pues su condición de entidad dependiente la obliga a transferir hasta el 80% de sus utilidades al departamento y a someter su presupuesto a la aprobación de la Asamblea, un ciclo vicioso que perpetúa los problemas financieros.

En el contexto del mercado de licores en Colombia, la ULM enfrenta una competencia intensa liderada por cuatro departamentos: Antioquia representa el 63% del mercado en 2023, Cundinamarca con el 11%, Caldas con el 10% y Valle con el 10%. Las empresas líderes han implementado estrategias como la expansión internacional y la inversión en tecnología. En forma comparativa, la ULM apenas tiene una participación muy pequeña en relación con las ventas de la FLA, representando solo el 0,24% para el año 2024. Este escenario competitivo demuestra, por tanto, un desajuste fundamental descrito por la Teoría de la Contingencia, la cual sostiene que la estructura de una organización debe ser coherente con la complejidad de su entorno para sobrevivir. La estructura rígida y dependiente de la ULM es incongruente con un mercado dinámico y agresivo. Jurídicamente, esta configuración representa una gestión ineficaz del "monopolio rentístico" que la Constitución le otorga al departamento, pues mientras la ley le da una ventaja, su propia naturaleza jurídica le impide ejercerla con la agilidad necesaria para competir.

Respecto al Análisis de Beneficios y Ventajas de las Empresas Industriales y Comerciales del Estado, es importante precisar que si bien ambas figuras jurídicas son entidades con régimen especial, la actual de la ULM pierde autonomía al estar sometida a la voluntad del Gobernador y la Asamblea. Frente a este diagnóstico, el análisis jurídico y administrativo ofrece una solución estructural alineada con los enfoques de la modernización de la Administración Pública, que buscan la eficiencia y productividad de los entes estatales. La figura de EICE, definida en el artículo 85 de la Ley 489 de 1998, otorga por ley las herramientas que la ULM carece en la práctica: personería jurídica plena, autonomía administrativa y financiera real, y capital independiente. Los casos de éxito de la FLA y la ILC, que superaron crisis similares tras su transición a EICE, son la evidencia empírica de su efectividad. El camino para esta reestructuración está claramente delineado: el artículo 69 de la Ley 489 de 1998 exige un estudio demostrativo que justifique la

iniciativa, y el Consejo de Estado (Concepto 250 de 2023) especifica que dicho estudio debe ser completo, convincente y demostrar la viabilidad jurídica, financiera y social del proyecto ante la Asamblea Departamental.

En consecuencia, la evaluación integral de la Unidad de Licores del Meta no solo revela una serie de desafíos, sino que diagnostica una patología estructural crónica que ha comprometido su viabilidad en todos los frentes: administrativo, competitivo y financiero. La evidencia demuestra que mantener la figura jurídica actual no es una alternativa sostenible; por el contrario, representa la continuación de una trayectoria de declive que amenaza con la desaparición de un importante activo económico y un símbolo de la identidad regional. Por lo tanto, la transformación de la ULM en una Empresa Industrial y Comercial del Estado trasciende la simple recomendación para convertirse en una medida estratégica de carácter urgente e imperativo. Es la única ruta coherente para dotar a la entidad de la autonomía real necesaria para revertir la destrucción de valor, recuperar su posicionamiento en el mercado y asegurar su supervivencia y futura contribución a las finanzas del departamento del Meta.

### **2.3.2. Análisis desde la Perspectiva de la Planeación Financiera**

El análisis desde la planeación financiera es crucial para evaluar la sostenibilidad de la Unidad de Licores del Meta y la viabilidad de su transformación. Un punto de partida para este análisis es el Marco Fiscal de Mediano Plazo (MFMP) de la Gobernación del Meta para el 2024, el cual proyectó la venta de 730.000 unidades en 2024 y para el 2025, la venta de 650.000 unidades. Sin embargo, la realidad operativa de la ULM divergió drásticamente de esta meta oficial, alcanzando en 2024 ventas por solo el 23,71% del ingreso proyectado, una situación que la propia Gobernación atribuyó a la baja rotación del producto, la entrada de nuevas marcas y a un déficit presupuestal y contable (Gobernación del Meta, 2024, pp. 102-103).

**Tabla 18.** *Proyección de Unidades a vender 2024-2025 según el MFMP*

<b>Concepto</b>	<b>Unidades a vender</b>	<b>Costo por Unidades</b>	<b>Total de Ingresos</b>
Unidades a vender 2024	730.000	12.020,55	8.775.001.500
Unidades a vender 2025	650.000	12.020,55	7.813.357.500

Nota. Elaboración con información de la Gobernación del Meta (2024), p.102-103, el costo por unidades es representado por el costo neto.

Esta marcada diferencia entre la planeación gubernamental y el desempeño real, sumada a las significativas fluctuaciones en ventas observadas en los análisis horizontal, demuestra la necesidad de construir un pronóstico más riguroso y prudente. Por lo tanto, para este análisis se utilizará la proyección de unidades a vender obtenida mediante el método de "incremento porcentual", la cual parte de una base más conservadora y está fundamentada en la tendencia histórica reciente de la entidad.

**Tabla 19. Proyección de Unidades a Vender 2025-2026**

Años	Mínimos Cuadrados	Incremento %	Incremento Absoluto
<b>2025</b>	391.018	<b>206.034</b>	163.292
<b>2026</b>	385.565	<b>243.914</b>	152.570
<b>2027</b>	380.113	<b>288.551</b>	141.847
<b>2028</b>	374.660	<b>341.319</b>	131.125
<b>2029</b>	369.207	<b>403.911</b>	120.402

Nota. Elaboración en base al Estado de Perdidas y Ganancias de la ULM 2020-2024.

Utilizando la proyección de ventas conservadora del "Incremento %" y los supuestos de costos y gastos derivados del análisis histórico, se construye el Estado de Resultados potencial para la ULM bajo su figura jurídica actual para el período 2025-2029.

**Tabla 20. Proyección del Estado de Resultados - Escenario con la Figura Jurídica Actual (2025-2029)**

	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027	AÑO 2028	AÑO 2029
<b>INGRESO OPERACIONALES</b>	\$ 7.240.034.760,00	\$ 8.571.137.960,00	\$ 10.139.682.140,00	\$ 11.993.949.660,00	\$ 14.193.432.540,00
Ingreso por venta de bienes	\$ 7.240.034.760,00	\$ 8.571.137.960,00	\$ 10.139.682.140,00	\$ 11.993.949.660,00	\$ 14.193.432.540,00
Transferencias y subvenciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo por venta de bienes	\$ 1.370.126.100,00	\$ 1.622.028.100,00	\$ 1.918.864.150,00	\$ 2.269.771.350,00	\$ 2.686.008.150,00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 5.869.908.660,00</b>	<b>\$ 6.949.109.860,00</b>	<b>\$ 8.220.817.990,00</b>	<b>\$ 9.724.178.310,00</b>	<b>\$ 11.507.424.390,00</b>
Gastos de administración y operación	\$ 2.000.000.000,00	\$ 2.060.000.000,00	\$ 2.121.800.000,00	\$ 2.185.454.000,00	\$ 2.251.017.620,00
Gastos de ventas	\$ 412.068.000,00	\$ 487.828.000,00	\$ 577.102.000,00	\$ 682.638.000,00	\$ 807.822.000,00
Otros gastos operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 3.457.840.660,00</b>	<b>\$ 4.401.281.860,00</b>	<b>\$ 5.521.915.990,00</b>	<b>\$ 6.856.086.310,00</b>	<b>\$ 8.448.584.770,00</b>
Ingresos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos financieros	\$ 35.476.170,32	\$ 36.540.455,43	\$ 37.636.669,10	\$ 38.765.769,17	\$ 39.928.742,24
Otros ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 3.422.364.489,68</b>	<b>\$ 4.364.741.404,57</b>	<b>\$ 5.484.279.320,90</b>	<b>\$ 6.817.320.540,83</b>	<b>\$ 8.408.656.027,76</b>
Transferencias Impuesto al Consumo - Componente Ad Valorem	\$ 3.335.896.494,00	\$ 3.949.211.574,00	\$ 4.671.929.241,00	\$ 5.526.295.929,00	\$ 6.539.723.001,00
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>\$ 86.467.995,68</b>	<b>\$ 415.529.830,57</b>	<b>\$ 812.350.079,90</b>	<b>\$ 1.291.024.611,83</b>	<b>\$ 1.868.933.026,76</b>
Impuesto de Renta	\$ 7.782.119,61	\$ 37.397.684,75	\$ 73.111.507,19	\$ 116.192.215,06	\$ 168.203.972,41
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 78.685.876,07</b>	<b>\$ 378.132.145,82</b>	<b>\$ 739.238.572,71</b>	<b>\$ 1.174.832.396,77</b>	<b>\$ 1.700.729.054,35</b>

Nota. Elaboración con base en la proyección de unidades (Tabla 21) y supuestos de costos y gastos derivados del análisis histórico (2015-2024).

A primera vista, el Estado de Resultados proyectado muestra un escenario contablemente positivo. Partiendo de un resultado del ejercicio de \$78.6 millones en 2025, la proyección indica una senda de crecimiento que podría alcanzar más de \$1.700,7 millones para 2029. Estos números, vistos de forma aislada, sugieren que la entidad podría generar utilidades crecientes. Sin embargo,

esta proyección es un espejismo contable que oculta la verdadera precariedad y la parálisis financiera del modelo actual.

El problema estructural de la ULM, y la razón por la que sus utilidades contables no se traducen en crecimiento, es que en la práctica no opera como una empresa con capacidad de reinversión, sino bajo un esquema de estricta subordinación presupuestal a la Hacienda Departamental. La totalidad de los ingresos que genera por ventas se transfiere a la Secretaría de Hacienda Departamental. Como lo confirma explícitamente el exgerente Luis Alfredo Arias, "las utilidades generadas por la entidad se deben girar al 100% al gobierno departamental".

Esto significa que el "Resultado del Ejercicio" que se muestra en la proyección nunca se convierte en capital de trabajo o en utilidades retenidas para la ULM. En la realidad, la entidad queda con su caja en cero al final del período fiscal y debe empezar cada año de nuevo, sometida a la voluntad política del gobierno de turno para que le sea asignado un presupuesto de operación. Esta dependencia es absoluta, pues como lo señala el exgerente Diego Meyer, la ULM debe contar con la "aprobación de la Asamblea Departamental" para cualquier gestión presupuestal, y como afirma el diputado Santiago Pérez, la empresa "está politizada" y "ligada al gobierno departamental". Este ciclo anual de descapitalización le impide planificar a largo plazo, realizar inversiones estratégicas en momentos oportunos o reaccionar con agilidad a las amenazas del mercado.

En un drástico contraste, una Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE) tendría, por ley, "autonomía administrativa y financiera" y "capital independiente". Esto representa un cambio fundamental: los ingresos y las utilidades generadas pertenecerían a la empresa. Bajo este modelo, el "Resultado del Ejercicio" de \$78.8 millones en 2025 dejaría de ser una cifra contable para el departamento y se convertiría en capital real y disponible para la ULM. La Junta Directiva y la Gerencia de la EICE tendrían la potestad de decidir cómo utilizar esos recursos: reinvertirlos en marketing para impulsar las ventas, desarrollar nuevos productos o modernizar la tecnología, entre otros. Esta capacidad de reinversión permitiría a la empresa apalancarse y fortalecerse año tras año. Las utilidades de un período financiarían el crecimiento del siguiente, creando un círculo virtuoso que incrementaría su valor y su competitividad, tal como lo hicieron en su momento la FLA y la ILC para convertirse en líderes del sector. En definitiva, la planeación financiera demuestra que la transformación a EICE es la única vía para que la ULM deje de ser una

dependencia con un futuro incierto y se convierta en una verdadera empresa con la capacidad de crecer y generar un valor económico sostenible para el departamento del Meta.

### ***2.3.3. Viabilidad del cambio de Figura Jurídica***

Con base en el análisis integral presentado en los capítulos anteriores, la transformación de la Unidad de Licores del Meta (ULM) a una Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE) no solo es viable, sino que se presenta como una medida estratégica indispensable para asegurar su supervivencia y potenciar su crecimiento. La viabilidad se sustenta en tres dimensiones interconectadas: la administrativa, la financiera y la de mercado.

Desde el punto de vista administrativo y político, la investigación ha demostrado que la figura jurídica actual padece de una patología estructural: una brecha insalvable entre la autonomía legal "en el papel" y una dependencia política y presupuestal absoluta "en la práctica". La transformación a EICE es viable porque ataca directamente esta disfuncionalidad, estableciendo un gobierno corporativo (Junta Directiva y Gerente) con la autonomía real para tomar decisiones estratégicas a largo plazo, profesionalizar la gestión y blindar a la entidad de la interinidad y la influencia política coyuntural.

Desde la perspectiva financiera, la viabilidad es aún más evidente. El análisis de planeación financiera demostró que, aunque la ULM puede proyectar utilidades contables, su realidad operativa —marcada por la transferencia del 100% de sus ingresos a la hacienda departamental y la dependencia de un presupuesto asignado anualmente— convierte dicho potencial en un espejismo. El modelo EICE es viable porque rompe este ciclo de descapitalización anual. Al otorgarle capital independiente y la potestad de retener y gestionar sus propias utilidades, se le dota de la herramienta fundamental que cualquier empresa necesita para crecer: la capacidad de reinversión y apalancamiento.

Finalmente, en términos de mercado, la viabilidad se materializa a través de la autonomía financiera. La capacidad de reinvertir las utilidades se traduce directamente en la capacidad de financiar las estrategias de marketing, innovación y expansión comercial que son imprescindibles para competir contra los líderes del sector. Dejaría de ser un actor pasivo para convertirse en un competidor activo con los recursos para recuperar el posicionamiento de su marca y explorar nuevos mercados. Los casos de éxito de la Fábrica de Licores de Antioquia (FLA) y la Industria

Licorera de Caldas (ILC), que superaron crisis similares tras su transformación a EICE, son la prueba irrefutable de que este modelo es el adecuado para la industria.

En síntesis, la transición de la Unidad de Licores del Meta a una Empresa Industrial y Comercial del Estado es viable y necesaria. Es la única ruta coherente para convertir a la ULM de una dependencia administrativa de bajo rendimiento en un motor de desarrollo económico, capaz de generar valor sostenible para el departamento del Meta.

## Conclusiones

La investigación sobre la viabilidad de la Unidad de Licores del Meta (ULM) como Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE) permite concluir que dicha transformación no es solo una opción viable, sino una medida estratégica de carácter urgente e indispensable para la supervivencia y el futuro de la entidad. El estudio ha demostrado que la ULM padece una patología estructural crónica: una brecha insalvable entre la autonomía que la ley le otorga en el papel y su completa subordinación a la voluntad política y presupuestal del gobierno departamental en la práctica.

El análisis de la planeación financiera validó cuantitativamente esta disfuncionalidad. Se reveló que cualquier utilidad contable proyectada es, en efecto, un espejismo contable, ya que la estructura actual obliga a la ULM a transferir la totalidad de sus ingresos a la hacienda departamental. Como lo confirma el exgerente Luis Alfredo Arias, las utilidades "se deben girar al 100% al gobierno departamental". Esta práctica somete a la entidad a un ciclo anual de descapitalización, operando con un presupuesto asignado que le impide retener ganancias, reinvertir en su crecimiento y planificar a largo plazo, una situación que, a la luz de las teorías de la administración y las finanzas, es insostenible en un mercado competitivo.

La adopción del modelo EICE surge como la única solución estructural coherente, ya que ataca directamente la raíz del problema. Al otorgarle por ley capital independiente y autonomía financiera real, se rompe el ciclo de dependencia presupuestal. Este cambio fundamental le permitiría a la ULM, por primera vez, retener sus utilidades y convertirlas en capital de trabajo real y disponible, que es la herramienta indispensable para fortalecerse, apalancar su crecimiento y competir eficazmente.

La viabilidad de esta ruta se ve respaldada por los casos de éxito de la Fábrica de Licores de Antioquia (FLA) y la Industria Licorera de Caldas (ILC), empresas que superaron crisis similares y se consolidaron como líderes del sector tras adoptar el modelo EICE. En definitiva, la reestructuración de la ULM como Empresa Industrial y Comercial del Estado es la única vía para transformarla de una dependencia administrativa de bajo rendimiento y alto riesgo, a un verdadero motor de desarrollo económico, capaz de generar valor sostenible para el departamento del Meta. Su materialización dependerá de la presentación de un estudio técnico, jurídico y financiero concluyente por parte del gobierno departamental ante la Asamblea Departamental.

## Recomendaciones

La investigación sobre la viabilidad de la Unidad de Licores del Meta (ULM) como Empresa Industrial y Comercial del Estado (EICE) permite recomendar el fortalecimiento de su estructura organizacional mediante la implementación de una planta de personal estable y técnicamente calificada, que garantice la continuidad administrativa y operativa de los procesos misionales.

La consolidación de un equipo permanente contribuirá a mejorar la eficiencia institucional, reducir los riesgos asociados a la alta rotación del personal y asegurar la adecuada ejecución de los procesos y procedimientos. Adicionalmente, este fortalecimiento resulta fundamental para respaldar una eventual transformación de la ULM en Empresa Industrial y Comercial del Estado, dado que dicho modelo exige mayores capacidades técnicas, gerenciales y operativas, propias de una organización con autonomía y enfoque competitivo.

De manera complementaria, se recomienda evaluar, desde una perspectiva de planeación financiera estratégica y en concordancia con el presupuesto institucional y el Marco Fiscal de Mediano Plazo, la adopción de una política de reinversión de utilidades orientada a fortalecer la liquidez, mejorar la capacidad de negociación con proveedores y financiar procesos de modernización, innovación y fortalecimiento comercial. La retención y reinversión sistemática de los excedentes operacionales se constituye en un mecanismo clave para optimizar los procesos productivos, consolidar el posicionamiento de la marca y garantizar la sostenibilidad financiera y competitiva de la entidad en el mediano y largo plazo.

Finalmente, se recomienda avanzar en el fortalecimiento de la autonomía institucional y gerencial de la Unidad de Licores del Meta, mediante la implementación de mecanismos que mitiguen la alta incidencia de factores políticos en la toma de decisiones administrativas, financieras y operativas. La excesiva politización limita la planeación estratégica, afecta la continuidad de los procesos y debilita el desempeño organizacional. En este sentido, resulta fundamental promover esquemas de gobierno corporativo, criterios técnicos de gestión y lineamientos orientados a resultados, que permitan una mayor estabilidad directiva y una toma de decisiones alineada con los objetivos estratégicos y la sostenibilidad financiera, en concordancia con los principios que rigen el modelo de Empresa Industrial y Comercial del Estado.

### Referencias bibliográficas

- Agudelo Aguirre, A. (2021). *Análisis financiero corporativo*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.  
[https://fadmon.unal.edu.co/fileadmin/user\\_upload/investigacion/centro\\_editorial/libros/libros2021/analisis\\_financiero\\_corporativo-comprimido.pdf](https://fadmon.unal.edu.co/fileadmin/user_upload/investigacion/centro_editorial/libros/libros2021/analisis_financiero_corporativo-comprimido.pdf)
- Aguilera Díaz, A. (2017). El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas. *Cofín Habana*, 12(2), 322-343.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v11n2/cofin22217.pdf>
- Alcaldía de Bogotá. (2022). *Documentos para empresas industriales y comerciales del estado: naturaleza jurídica*.  
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=24276#:~:text=define%20las%20Empresas%20industriales%20y,ley%20que%20re%20C3%BAnen%20las%20siguientes>
- Arias, L. A. (10 de febrero de 2025). Análisis la viabilidad para que la Unidad de Licores del Meta se constituya como una empresa Industrial y Comercial del Estado.
- Aristizábal Álzate, N., Ariza Antonio, C. J., Cárdenas Barón, O. J., & Lozada Peñaranda, H. D. (2017). La planeación financiera como herramienta a largo plazo del mejoramiento financiero. [Trabajo de Grado, Universidad Católica de Colombia]. *Repositorio Institucional*. <http://hdl.handle.net/10983/14592>
- Aristizabal Álzate, N., Ariza Antonio, C., Cárdenas Barón, O., & Lozada Peñaranda, H. (2017). *La Planeación Financiera como herramienta a largo plazo*. BOGOTÁ: Universidad Católica de Colombia.  
<https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/aee96b4d-2422-4e93-98cd-0998ed27d106/content>
- Asamblea Departamental de Antioquia. (19 de noviembre de 2020). Ordenanza 19 de 2020. *Por medio de la cual se crea la Empresa Industrial y Comercial del Estado-Fábrica de Licores y Alcoholes de Antioquia y se dictan otras disposiciones*.  
<https://fla.com.co/resoluciones/ORDENANZA19CREACIO%CC%81NDELAFLAEICE.pdf>

- Avellaneda, O. (13 de enero de 2025). Análisis la viabilidad para que la Unidad de Licores del Meta se constituya como una empresa Industrial y Comercial del Estado. (J. M. Rodríguez Acevedo, Entrevistador)
- Banco de la República. (2006). *El sistema económico*. Tecimpre S. A. [https://d1b4gd4m8561gs.cloudfront.net/sites/default/files/publicaciones/archivos/guia\\_1\\_el\\_sistema\\_economico.pdf](https://d1b4gd4m8561gs.cloudfront.net/sites/default/files/publicaciones/archivos/guia_1_el_sistema_economico.pdf)
- BBC New Mundo. (17 de noviembre de 2022). *"Solo sí es sí": en qué consiste la nueva y polémica ley de consentimiento sexual en España*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-62694510>
- Beltrán Pinto, L., & Contreras Rodríguez, A. (2018). Enfoques teóricos que soportan el Programa de Administración de empresas. Cestar Editorial. <https://repositorio.cecar.edu.co/handle/cecar/2876>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2024). *5 Pasos para realizar la planeación financiera y los presupuestos*. <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaContabilidadyFinanzas/Realizalaplaneacionfinancieraypresupuestos.aspx>
- Cardona Valencia, J. D., & Salas Angarita, C. M. (2019). Estudio de Viabilidad Financiera de las alternativas propuestas por las empresas públicas de Caicedonia E.P.C - E.S.P para el próximo relleno sanitario del municipio. *[Trabajo de grado, Universidad del Valle]*. *Repositorio Institucional*. <https://hdl.handle.net/10893/12706>
- Cerda, H. (2002). *Los elementos de la Investigación*. Editorial el Bicho.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima Edición ed.). McGrawHill.
- Chica Vélez, S. A. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Revista Administración y Desarrollo*, 39(53), 57-74. <https://doi.org/10.22431/25005227.147>
- Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA). (2023). *Presupuesto y planeación financiera*. <https://www.cesa.edu.co/programa/presupuesto-y-planeacion-financiera/>
- Congreso de la República de Colombia. (29 de diciembre de 1998). Ley 489 de 1998. *Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de*

- las atribuciones previstas en los No. 15 y 16 del artículo 189...* Diario Oficial No. 43.464.  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0489\\_1998.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0489_1998.html)
- Congreso de la República de Colombia. (29 de diciembre de 1998). Ley 489 de 1999. *Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los # 15 y 16 del artículo 189 de la CP.* Diario Oficial No. 43.464. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=186&dt=S>
- Congreso de la República de Colombia. (16 de julio de 2007). Ley 1150 de 2007 . *Por medio de la cual se introducen medidas para la eficiencia y la transparencia en la Ley 80 de 1993 y se dictan otras disposiciones generales sobre la contratación con Recursos Públicos.* Diario Oficial No. 46.691.  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1150\\_2007.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1150_2007.html)
- Congreso de la República de Colombia. (8 de febrero de 2022). Ley 2200 de 2022. *Por la cual se dictan normas tendientes a modernizar la organización y el funcionamiento de los departamentos.* Diario Oficial No. 51.942.  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_2200\\_2022.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2200_2022.html)
- Congreso de la República de Colombia. (28 de octubre de 2024). Ley 80 de 1993. *Por la cual se expide el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública.* Diario Oficial No. 41.094. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0080\\_1993.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0080_1993.html)
- Consejo de Estado. (28 de agosto de 2014). Radicación No.50001-23-31-000-2000-40460-01(37279). *Consejero ponente: Hernán Andrade Rincón*, 48. Sala de lo Contencioso Administrativo.  
[https://www.consejodeestado.gov.co/documentos/boletines/160/S3/50001-23-31-000-2000-40460-01\(37279\).pdf](https://www.consejodeestado.gov.co/documentos/boletines/160/S3/50001-23-31-000-2000-40460-01(37279).pdf)
- Consejo de Estado. (24 de septiembre de 2020). Radicación No.05001-23-31-000-2011-00299-01. *Consejero ponente: Hernando Sánchez Sánchez*. Sala de lo Contencioso Administrativo.  
<https://www.consejodeestado.gov.co/documentos/boletines/236/05001-23-31-000-2011-00299-01.pdf>
- Consejo de Estado. (22 de febrero de 2023). Concepto 250 de 2023. *Referencia: Creación o autorización de entidades administrativas descentralizadas por servicios. Artículo 69 de*

- la Ley 489 de 1998. Estudio demostrativo.* Sala de Consulta y Servicio Civil. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=142400>
- Cruz Pulido, M. (2019). *Gestión y Competitividad de la Industria de Licores en Colombia 1991-2015.* Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). <https://libros.esap.edu.co/index.php/omp/catalog/view/43/31/174>
- Cruz Rodríguez, M. F. (2023). *Naturaleza y régimen Jurídico de las entidades con régimen especial: Empresas Industriales y Comerciales del Estado.* Secretaría Jurídica de la Alcaldía de Bogotá. <https://www.secretariajuridica.gov.co/sites/default/files/2024-08/Naturaleza%20y%20re%CC%81gimen%20juri%CC%81dico%20de%20las%20entidadas%20con%20re%CC%81gimen%20especial.pdf>
- De la Rosa Salazar, D. M. (2012). Plan de negocios para el montaje de una empresa productora y comercializadora de aperitivos en la ciudad de Pasto, Nariño. [*Trabajo de grado, Universidad de Nariño y Universidad Jorge Tadeo Lozano*]. Repositorio Institucional Universidad de Nariño. <https://sired.udenar.edu.co/10245/1/85467.pdf>
- Decibeles. (20 de abril de 2018). *El trago Amargo de la Unidad de Licores del Meta.* <https://www.decibeles.com.co/el-trago-amargo-de-la-unidad-de-licores-del-meta/>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2018). *Guía de Diseño y Rediseño Institucional: Para entidades Públicas del Orden Territorial.* DAFP. [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1525712069\\_2e12ab7c5de10ff904ce54674a3c8081.pdf](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1525712069_2e12ab7c5de10ff904ce54674a3c8081.pdf)
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (17 de marzo de 2021). Concepto 094491 de 2021. Ref: *Naturaleza jurídica - Unidades administrativas. Agencias del estado.* <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=161789#:~:text=Las%20unidades%20administrativas%20especiales%20y,al%20de%20los%20establecimientos%20p%C3%BAblicos.%E2%80%9D>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (6 de marzo de 2023). Concepto 094691 de 2023. Ref: *Tema: entidades - Naturaleza jurídica.* DAFP. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=209284>
- Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP). (2 de mayo de 2025). *Regímenes Especiales - Empresas Industriales y Comerciales del Estado.*

[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/regimenes\\_especiales.php?ire=12](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/regimenes_especiales.php?ire=12)

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2002). *Evaluación de la descentralización municipal en Colombia: balance de una década*. DNP. [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/01\\_Libro.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/01_Libro.pdf)

Diario El Colombiano. (8 de octubre de 2019). *Cambio de naturaleza de la FLA, el lío que asumirá el próximo gobernador*. <https://www.elcolombiano.com/antioquia/fla-debe-cambiar-de-naturaleza-juridica-sera-empresa-industrial-y-comercial-GF11721412>

Diario El Tiempo. (1 de noviembre de 2000). *Licorera del Meta volvería a producir*. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1266746>

Diario El Tiempo. (23 de marzo de 2001). *Licorera del Meta no debió desaparecer*. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-578647>

Diario El Tiempo. (7 de diciembre de 2006). *Unidad de Licores del Meta analiza la conveniencia de reabrir para producir los licores de su tierra*. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3357969>

Díaz, M. C., Parra, R., & López, L. M. (2012). *Presupuestos: Enfoque para la Planeación Financiera*. Pearson Educación.

Empresa de Licores de Cundinamarca. (27 de enero de 2023). *Renovación maquila Aguardiente Llanero*. <https://www.elc.gov.co/noticias/renovacion-maquila-aguardiente-llanero>

Empresa de Licores de Cundinamarca. (2025). *Nuestra Empresa*. <https://elc.com.co/inicio>

Fábrica de Licores de Antioquia. (1 de Mayo de 2025). *Estado de Resultados Integral 2022 -2023*. <https://fla.com.co/resoluciones/Estados%20de%20Resultado%20Integral%20Diciembre%202023.pdf>

Fábrica de Licores de Antioquia. (1 de Mayo de 2025b). *Estados de Resutados Integral*. <https://fla.com.co/resoluciones/publicaciones/Estados%20Financieros%202024%20y%20Dictamen%20Revisor%20Fiscal%20VF.pdf>

Fernández Bedoya, V. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Espíritu Emprendedor TES*, 4(3), 65-76. <https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207>

Finio, M., & Downie, A. (22 de noviembre de 2023). *¿Qué es el desarrollo organizacional?* IBM. <https://www.ibm.com/mx-es/topics/organizational-development>

- Flórez Ríos, L. S. (2008). Evolución de la Teoría Financiera. *Revista Ecos de Economía*, 12(27), 145-168. <https://www.redalyc.org/pdf/3290/329027263004.pdf>
- Gobernación del Meta. (2002). Decreto 10 de 2002. *Por el cual se crea una Unidad Administrativa Especial con personería jurídica, se suprime una dependencia del nivel central y se dictan otras disposiciones.* <https://unidaddelicoresdelmeta.gov.co/storage/normatividades/September2022/DqImbIKgjVdHKTCMkTOx.pdf>
- Gobernación del Meta. (31 de diciembre de 2014). Decreto 0437 de 2014. *Establece que la Unidad de Licores del Meta es una entidad del orden departamental, del sector descentralizado de carácter técnico y especializado.*
- Gobernación del Meta. (2024). *Marco Fiscal de Mediano Plazo*. Secretaría de Hacienda Departamental.
- Hernández Cabrera, J. L. (3 de noviembre de 2005). *Técnicas de análisis financiero. Los indicadores financieros*. <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-de-analisis-financiero-los-indicadores-financieros/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). McGrawHill.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGrawHill. <https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>
- Hidalgo Lostaunau, R. L. (12 de agosto de 2024). *La Teoría de la Contingencia: Una Respuesta Adaptable a un Mundo Cambiante*. <https://www.linkedin.com/pulse/la-teor%C3%ADa-de-contingencia-una-respuesta-adaptable-un-ramiro-luis-hndhe/>
- Hurtado Talavera, F. (2020). Fundamentos Metodológicos de la Investigación: El Génesis del Nuevo Conocimiento. *Revista Científica*, 5(16), 99-119. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.16.5.99-119>
- Instituto Latinoamericano de Estudios de Posgrado (ILEP). (14 de abril de 2021). *Entorno económico*. <https://www.ilep.mx/post/entorno-econ%C3%B3mico>
- Isairías Mora, J., & Lozano Angarita, C. (2011). Descripción y Análisis de la Aplicación de la Teoría General de las Organizaciones en el Modelo de Gestión del Fondo Nacional de

- Ahorro, FNA. [Tesis de Maestría, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional. [https://doi.org/10.48713/10336\\_2734](https://doi.org/10.48713/10336_2734)
- Liévano, S. (30 de junio de 2022). Queja ante la Contraloría y Procuraduría contra el nuevo gerente de la Unidad de Licores del Meta, Diego Meyer. [Publicación Facebook]. [https://www.facebook.com/story.php/?story\\_fbid=427830892689485&id=100063877320140](https://www.facebook.com/story.php/?story_fbid=427830892689485&id=100063877320140)
- Llanera.com. (20 de septiembre de 2005). *Malas influencias y politiquería los peores males en la Unidad de Licores del Meta. Urge mayor control gubernamental.* <https://llanera.com/malas-influencias-y-politiqueria-los-peores-males-en-la-unidad-de-licores-del-meta-urge-mayor-control-gubernamental/2077>
- Mankiw, N. G. (2012). *Principios de Economía* (6a ed.). Cengage. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/bd2711c3969d92b67fcf71d844bcbaed.pdf>
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (4a ed.). Limusa.
- Meyer Artunduaga, D. (21 de enero de 2025). Análisis la viabilidad para que la Unidad de Licores del Meta se constituya como una empresa Industrial y Comercial del Estado. (N. G. Bassi González, Entrevistador)
- Moreno Garzón, C. (15 de diciembre de 2023). Comercio: Los aguardientes Antioqueño y Néctar son los líderes en ventas dentro de su categoría. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/cual-es-el-aguardiente-que-mas-se-toma-en-colombia-3767454>
- Moreno, J. (13 de febrero de 2021). Con nuevo fabricante, Aguardiente LLanero alista otro producto. *Periodico del Meta*. <https://periodicodelmeta.com/con-nuevo-fabricante-aguardiente-llanero-alista-otro-producto/>
- Nava, R., & Marbelis, A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48). [https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000400009](https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000400009)
- Ortiz Anaya, H. (2009). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera*. Universidad Externado de Colombia.
- Ortiz Anaya, H. (2018). *Análisis Financiero aplicado, bajo NIIF* (16a ed.). UnIversidad Externado de Colombia.

- Osorio Mendoza, J. C. (2010). *Modulo de Identificación y formulación de proyectos*. Escuela Superior de Administración Pública (ESAP).
- Peek, S. (2 de junio de 2025). *P.F. Drucker (Peter Drucker): Modern Management Theory & MBO*. <https://www.business.com/articles/management-theory-of-peter-drucker/>
- Pérez Tovar, S. (21 de enero de 2025). Análisis la viabilidad para que la Unidad de Licores del Meta se constituya como una empresa Industrial y Comercial del Estado. (E. R. Penagos, Entrevistador)
- Periódico del Meta. (16 de octubre de 2016). *Trago amargo para Navidad*. <https://periodicodelmeta.com/trago-amargo-para-navidad/>
- Periódico del Meta. (6 de abril de 2017). *Aguardiente Llanero. ¿Negocio que se reduce?* <https://periodicodelmeta.com/aguardiente-llanero-negocio-que-se-reduce/>
- Poloni, N., & Visentín, J. I. (2020). *Introducción a la gestión editorial*. Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires. [https://publicaciones.filo.uba.ar/sites/publicaciones.filo.uba.ar/files/Introduccio%CC%81n%20a%20la%20gestio%CC%81n%20editorial\\_interactivo.pdf](https://publicaciones.filo.uba.ar/sites/publicaciones.filo.uba.ar/files/Introduccio%CC%81n%20a%20la%20gestio%CC%81n%20editorial_interactivo.pdf)
- Presidencia de la República de Colombia. (10 de enero de 2012). Decreto 019 de 2012. *"Por el cual se dictan normas para suprimir o reformar regulaciones, procedimientos y trámites innecesarios existentes en la Administración Pública"*. Diario Oficial No. 48.308. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto\\_0019\\_2012.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_0019_2012.html)
- Proaño, B. (2023). *Análisis financiero*. Editorial Universidad del Azuay. <https://publicaciones.uazuay.edu.ec/flip/books/libro/uazuay-libro-303.pdf>
- Ramírez Díaz, J. A. (2011). *Evaluación financiera de Proyectos*. Ediciones de la U.
- Ramírez Molineras, C. (2010). Administración de las finanzas empresariales: conceptos básicos. *Revista Cultural Unilibre*(1), 48-58. [https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista\\_cultural/article/view/3940](https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista_cultural/article/view/3940)
- Restrepo, V. (8 de octubre de 2019). El lio por cambio de la naturaleza de la FLA. Departamento Administrativo de la Función Pública. [https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/2019\\_10\\_08\\_El\\_Colombiano\\_a.pdf/9aa1c184-3fcb-daca-6a56-daec9b57039d?version=1.0](https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/418537/616038/2019_10_08_El_Colombiano_a.pdf/9aa1c184-3fcb-daca-6a56-daec9b57039d?version=1.0)

- Rivera Godoy, J. A., García Muñoz, J., & Torres Duque, A. (2020). ¿El negocio de bebidas alcohólicas es rentable en Colombia? *Revista Pensamiento y Gestión*(50), 153-183. <https://doi.org/10.14482/pege.50.362.292>
- Rubio Domínguez, P. (2007). *Manual de Análisis financiero*. Eumed.net: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/255/index.htm>
- Ruiz Mitjana, L. (6 de marzo de 2019). *La teoría de la burocracia de Weber: sus ideas y características*. <https://psicologiyamente.com/organizaciones/teoria-de-burocracia-weber>
- Sarmiento, D. (13 de marzo de 2012). *Licores del meta*. Prezi: <https://prezi.com/oad-89rij1im/licores-del-meta/>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2020). Caracterización del mercado de licores en Colombia: Evidencia para el periodo 2016 – 2019. (28). Grupo de Estudios Económicos. <https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/2020/ES%20Licores%202020.pdf>
- Unidad de Licores del Meta. (2022). *Plan Estratégico "¡Hagamos Grande la Unidad de Licores del Meta 2022-2025"*. Gobernación del Meta.
- Unidad de Licores del Meta. (2024a). *Planta de Personal y asignaciones*. Villavicencio, Meta: Gobernación del Meta.
- Unidad de Licores del Meta. (2024b). *Planta de Personal y Asignaciones*. Villavicencio, Meta: Gobernación del Meta.
- Unidad de Licores del Meta. (2024c). Unidad de Licores del Meta. *¿Quiénes Somos?* Gobernación del Meta. <https://www.unidaddelicoresdelmeta.gov.co/quienessomos>
- Unidad de Licores del Meta. (2024d). *Relación de Contratos 2020 y 2024*. Villavicencio, Meta: Gobernación del Meta.
- Universidad de los Andes. (21 de septiembre de 2023). Macroeconomía: concepto, importancia y aplicaciones. *[Blog]*. <https://programas.uniandes.edu.co/blog/macroeconomia>
- Universidad de los Andes. (21 de septiembre de 2023b). El poder de la microeconomía: claves para entender y aprovechar el mercado. *[Blog]*. <https://programas.uniandes.edu.co/blog/microeconomia>
- Universidad de Pamplona. (s.f.). Teoría General de la Administración. Universidad de Pamplona. [https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home\\_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre1/11092015/teoriageneraladmin.pdf](https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIIG/home_109/recursos/octubre2014/administraciondeempresas/semestre1/11092015/teoriageneraladmin.pdf)

- Universidad de Sucre. (2023). *Introducción General a la Teoría Administrativa*.  
<https://campusvirtual.unisucre.edu.co/pregrado/moodle/course/view.php?id=1908#:~:text=La%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la,aquellas%20que%20no%20lo%20tiene>  
n.
- Universidad ESAN. (29 de noviembre de 2021). *¿Qué es un análisis de competitividad y cómo se realiza?* <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-un-analisis-de-competitividad-y-como-se-realiza>
- Universidad Europea (UE). (10 de junio de 2024). *¿Qué es el valor económico agregado (EVA)? [Blog]*. <https://colombia.universidadeuropea.com/blog/que-es-eva/>
- Universidad Externado de Colombia. (27 de noviembre de 2024). *Henry Mintzberg: «La gestión sigue siendo una interacción profundamente humana»*.  
<https://www.uexternado.edu.co/administracion-de-empresas/henry-mintzberg-la-gestion-sigue-siendo-una-interaccion-profundamente-humana/#>
- Universidad Internacional de La Rioja (UNIR). (19 de febrero de 2023). *¿Por qué el desarrollo organizacional es esencial para el crecimiento de una empresa?*  
<https://colombia.unir.net/actualidad-unir/desarrollo-organizacional/>
- Universidad Internacional de La Rioja (UNIR). (16 de agosto de 2024). *¿Qué son las finanzas y cuántos tipos existen?* <https://mexico.unir.net/noticias/economia/que-son-finanzas-tipos/>
- Valle Núñez, A. P. (2020). La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf>
- Vive el Meta. (septiembre de 2024). *Ataque Cibernético a la Unidad de licores del Meta. [Publicación Facebook]*. <https://www.facebook.com/viveelmeta/videos/ataque-cibern%C3%A9tico-en-la-unidad-de-licores-del-meta/498734722950789/>
- Zapata, J. G., Arismendi, C. A., Molina, M., & Figueroa Maya, J. J. (2022). *Análisis del Mercado de Bebidas Alcohólicas de Bolívar -Propuestas para hacer más eficientes sus Finanzas Públicas-*. Bogotá: Fedesarrollo.  
[https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/4399/Repore\\_Diciembre\\_2022\\_Zapata\\_et\\_al.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/4399/Repore_Diciembre_2022_Zapata_et_al.pdf?sequence=4&isAllowed=y)

### Anexos

Anexos A. Carta de Consentimiento Informado.

Yo \_\_\_\_\_ identificado con la cédula de Ciudadanía No \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ declaro: 1) Que se me ha explicado el alcance de mi participación en el estudio o investigación denominada “Análisis de Viabilidad para la Constitución de la Unidad de Licores del Meta como Empresa Industrial y Comercial del Estado”; 2) Entiendo que este estudio o investigación es desarrollado por maestrantes de la Universidad Santo Tomas, como opción de grado para optar el título de Maestría en Administración – MBA; 3) Entiendo que el objetivo general es “Analizar la viabilidad para que la Unidad de Licores del Meta se constituya como una empresa Industrial y Comercial del Estado”; 4) Entiendo que mi participación y aporte en el estudio o investigación se relaciona con preguntas abierta y cerradas diseñadas por el grupo investigador en las respectivas encuestas o entrevistas que se me presenten o que me pidan realizar; 5) Entiendo que el grupo investigador está conformado por los estudiantes maestrantes: Nathalia Gioconda Bassi González, Emma Rosa Garces Penagos y Jessica Mileidy Rodríguez Acevedo; 6) Declaro que solicito se me proteja el nombre y mis datos (Si \_\_\_ No \_\_\_); 7) Declaro que el grupo investigador se ha comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que surja de mi participación en el presente estudio o investigación; 8) Declaro que se me ha informado que los resultados del estudio o investigación se presentaran en el informe final de Tesis, el cual puede ser visto por cualquier persona o institución.

De acuerdo a lo anterior y después de leído, esta Carta de Consentimiento Informado, acepto participar en este estudio según las condiciones establecidas.

Dado en la Ciudad de Villavicencio (Meta), a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_ del año 2024 y firman los que en ella participaron:

Participante del estudio y/o investigación:

Investigador líder:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nombres y apellidos

Nombres y apellidos:

C.C. No

C.C. No

Móvil:

Móvil:

E Mail:

E Mail:

Anexos B. Formato de Entrevista a funcionarios y exfuncionarios de la ULM

	Universidad Santo Tomás	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios y exfuncionarios de la ULM</b>	

				Entrevista		
<b>Fecha de aplicación:</b>	Día		Mes		Año	
<b>Lugar/Municipio/Hora</b>			Municipio		Hora	
<b>Entrevistador</b>						
<b>Entrevistado</b>				<b>Cargo</b>		
<b>Responsables de la Investigación:</b> Nathalia Gioconda Bassi González, Emma Rosa Garces Penagos y Jessica Mileidy Rodríguez Acevedo						

Desarrollamos un estudio que tiene como objetivo Analizar la viabilidad para que la Unidad de Licores del Meta se constituya como una empresa Industrial y Comercial del Estado”

**Protocolo y Guion de Entrevista**

- a) Saludo y presentación
- b) Exposición de Objetivos de la entrevista
- c) Inicio de la entrevista

**Preguntas**

**1. ¿Cómo ha evolucionado la empresa del Meta desde su creación en 1968 hasta la actualidad?**

---

---

---

---

---

---

**2. ¿Tiene conocimiento de los factores que incidieron en su liquidación entre los años 1999 y 2000 y tiene conocimiento de la figura jurídica que adquirió entre los años 2000 o 2002?**

---

---

---

---

---

---

**3. ¿De acuerdo a la figura jurídica y/o ordenanza que creó la unidad de licores entre los años 2000 o 2002 la ULM posee autonomía administrativa y financiera, usted cree que la realidad es otra? Porque?**

---

---

---

---

---

---

 UNIVERSIDAD <b>SANTO TOMÁS</b>	<b>Universidad Santo Tomas</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios y exfuncionarios de la ULM</b>	

---

**4. ¿Qué papel ha jugado la falta de autonomía administrativa y financiera en la toma de decisiones y el desempeño de la empresa?**

---

---

---

---

---

---

**5. ¿Cómo ha impactado la dependencia de la gobernación del Meta en la gestión y el desarrollo de la empresa?**

---

---

---

---

---

---

**6. ¿Qué medidas se han tomado para intentar recuperar el apogeo de la empresa y mejorar su productividad actualmente?**

---

---

---

---

---

---

**7. ¿Tiene conocimiento de estrategias o medidas que se implementaron en el pasado para intentar recuperar el apogeo de la empresa y mejorar su productividad?**

---

---

---

---

---

---

**8. ¿Qué papel ha jugado la maquila de productos en otras licoreras departamentales en la situación actual de la empresa?**

 UNIVERSIDAD <b>SANTO TOMÁS</b>	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios y exfuncionarios de la ULM</b>	

---



---



---



---



---

**9. ¿Cómo ha sido el impacto de las decisiones políticas en la gestión y el desarrollo de la empresa?**

---



---



---



---



---

**10. ¿Qué oportunidades y desafíos ve usted en el mercado actual para la Unidad de Licores del Meta?**

---



---



---



---



---

**11. ¿Qué recomendaciones haría usted para mejorar la gestión y el desempeño de la empresa y lograr su autonomía administrativa y financiera?**

---



---



---



---



---

**12. ¿Cómo cree que se puede fortalecer la empresa y mejorar su competitividad en el mercado?**

---



---



---




---



---

## Anexos C. Formato de Entrevista a funcionarios y exfuncionarios de la ULM

 UNIVERSIDAD <b>SANTO TOMÁS</b>	<b>Universidad Santo Tomás</b>		
	Maestría en Administración – MBA		
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta		
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios o políticos del departamento del Meta</b>		

				<b>Entrevista</b>	
<b>Fecha de aplicación:</b>	<b>Día</b>	<b>Mes</b>		<b>Año</b>	
<b>Lugar/Municipio/Hora</b>		<b>Municipio</b>		<b>Hora</b>	
<b>Entrevistador</b>					
<b>Entrevistado</b>				<b>Cargo</b>	
<b>Responsables de la Investigación:</b> Nathalia Gioconda Bassi González, Emma Rosa Garces Penagos y Jessica Mileidy Rodríguez Acevedo					

Desarrollamos un estudio que tiene como objetivo Analizar la viabilidad para que la Unidad de Licores del Meta se constituya como una empresa Industrial y Comercial del Estado”

#### Protocolo y Guion de Entrevista

- a) Saludo y presentación
- b) Exposición de Objetivos de la entrevista
- c) Inicio de la entrevista

#### Preguntas

**1. ¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de la Unidad de Licores del Meta y cómo cree que se puede mejorar?**

---



---



---



---

**2. ¿Qué medidas políticas cree que se deben tomar para fortalecer la empresa y mejorar su competitividad en el mercado?**

---



---



---



---

**3. ¿Cómo valora la importancia de la Unidad de Licores del Meta para el desarrollo económico y social del departamento del Meta?**

---




---



---



---

	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios o políticos del departamento del Meta</b>	

**4. ¿Qué papel cree que debe jugar el gobierno departamental en la gestión y el desarrollo de la empresa?**

---

---

---

---

---

**5. ¿Cómo cree que se puede garantizar la autonomía administrativa y financiera de la Unidad de Licores del Meta?**

---

---

---

---

---

**6. ¿Qué oportunidades y desafíos ve usted en el mercado actual para la Unidad de Licores del Meta y cómo cree que se pueden superar?**

---

---

---

---

---

**7. ¿Qué recomendaciones haría usted para mejorar la comunicación y la coordinación entre la Unidad de Licores del Meta y otros actores políticos y económicos del departamento?**

---

---

---

---

---


**8. ¿Cómo cree que se puede involucrar a la sociedad civil y a otros actores relevantes en la búsqueda de soluciones para la Unidad de Licores del Meta?**

---

---

---

## Anexos D. Formato de Entrevista a Comerciantes Mayoristas de Villavicencio

	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a Comerciantes Mayoristas de Villavicencio</b>	

				<b>Entrevista</b>	
<b>Fecha de aplicación:</b>	<b>Día</b>	<b>Mes</b>		<b>Año</b>	
<b>Lugar/Municipio/Hora</b>		<b>Municipio</b>		<b>Hora</b>	
<b>Entrevistador:</b>					
<b>Entrevistado</b>				<b>Cargo</b>	
<b>Responsables de la Investigación:</b> Nathalia Gioconda Bassi González, Emma Rosa Garces Penagos y Jessica Mileidy Rodríguez Acevedo					

Desarrollamos un estudio que tiene como objetivo Analizar la viabilidad para que la Unidad de Licores del Meta se constituya como una empresa Industrial y Comercial del Estado”

#### Protocolo y Guion de Entrevista

- a) Saludo y presentación
- b) Exposición de Objetivos de la entrevista
- c) Inicio de la entrevista

#### Preguntas

**1. ¿Cuál es su experiencia con el producto de la Unidad de Licores del Meta? ¿Lo han vendido anteriormente?**

---



---



---



---

**2. ¿Por qué cree que el producto ya no se vende o por qué no lo venden actualmente?**

---



---



---



---

**3. ¿Qué factores cree que han contribuido a la disminución de las ventas del producto?**

---



---



---



---

**4. ¿Cómo valora la calidad y el precio del producto en comparación con otros productos similares en el mercado?**

## Anexos E. Entrevista a Diputado Oswaldo Avellaneda

	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios o políticos del departamento del Meta</b>	

E				<b>Entrevista</b>	1.	
<b>Fecha de aplicación:</b>	<b>Día</b>	13	<b>Mes</b>	Enero	<b>Año</b>	2025
<b>Lugar/Municipio/Hora</b>	Asamblea departamental	<b>Municipio</b>	Villavicencio	<b>Hora</b>	10:00 a.m	
<b>Entrevistador</b>	Jessica Mileidy Rodríguez Acevedo					
<b>Entrevistado</b>	Oswaldo Avellaneda		<b>Cargo</b>	Diputado		
<b>Responsables de la Investigación:</b> Nathalia Gioconda Bassi González, Emma Rosa Garces Penagos y Jessica Mileidy Rodríguez Acevedo						

Desarrollamos un estudio que tiene como objetivo Analizar la viabilidad para que la Unidad de Licores del Meta se constituya como una empresa Industrial y Comercial del Estado”

### Protocolo y Guion de Entrevista

- a) Saludo y presentación
- b) Exposición de Objetivos de la entrevista
- c) Inicio de la entrevista

#### Preguntas

**1. ¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de la Unidad de Licores del Meta y cómo cree que se puede mejorar?**

Lastimosamente la unidad de licores ha venido perdiendo un espacio en el mercado, no solamente local, hablándolo en el departamento de meta, sino a nivel regional. El aguardiente llanero, en otros tiempos, era un aguardiente que estaba muy posicionado, incluso con algunos reportes en el centro del país, principalmente, pues en la zona de Cundinamarca y la capital Bogotá, pero hoy lastimosamente esa situación se ha venido como viendo afectada, seguramente por muchísimas situaciones, circunstancias externas e internas, pero hoy es, pues no es una situación positiva ni contundente ni fuerte a la que tengamos en la unidad de licores del Meta.

**2. ¿Qué medidas políticas cree que se deben tomar para fortalecer la empresa y mejorar su competitividad en el mercado?**

Bueno yo estuve recientemente, incluso hablando con el actual gerente, con el doctor Luis Alfredo Arias. En dos cosas fundamentales, yo creo que hay una falta de posicionamiento también, mercadeo e incluso para despertar la identidad regional. Es muy curioso ver cómo cuando uno sale a cualquier discoteca o a cualquier lugar nocturno o a cualquier evento, ve uno presente marcas principalmente, pues la de Antioquia, pero se excluye o no está presente en eventos ni en fiestas, ni en ferias, ni siquiera las discotecas que en donde habitamos nosotros en el departamento del meta la botella de aguardiente llanero. Yo creo que, la propuesta que incluso finalizando el año pasado le hice yo al gerente es que tenemos que empezar a tratar de impulsar de manera en un sentido de pertenencia, que la gente entienda,

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios o políticos del departamento del Meta</b>	

que si nosotros consumimos local, que si consumimos lo nuestro, pues eso nos va a mejorar las rentas y los ingresos que tiene el departamento. Incluso yo hacía como una presión social que en algún momento cuando yo esté en un lado, si alguien está tomando un aguardiente que no es de la tierrita, que no es el llanero, pues que sea como una razón para que los mismos llaneros lo excluyamos o le hagamos un reclamo del por qué no, no poder. ¿El hacer parte o ser parte de esa? De ese consumo local y ese consumo interno, porque como lo digo, pues redundo o permite que se fortalezcan las finanzas del departamento e incluso, pues sería una medida un poco más agresiva. Es que en algunos departamentos se ha trabajado por ordenanza y por decreto el cierre de fronteras, que también podría ser una un análisis que lógicamente, pues tenemos que sentarnos a analizarlo, porque también, debemos tener la capacidad de abastecer el departamento, pues eso tiene que ir acompañado, pero incluso también el cierre de fronteras puede ser una decisión.

### **3. ¿Cómo valora la importancia de la Unidad de Licores del Meta para el desarrollo económico y social del departamento del Meta?**

Bueno, yo creo que es muy importante toda activo que con el que cuente el gobierno tiene que ser potencializado porque pues indudablemente una empresa que esté bien manejada, que tenga proyecciones que genere ingresos, pues indudablemente nos va a permitir, fortalecer la inversión en diferentes niveles, entonces yo creo que esta empresa, todos los departamentos no cuentan como con esa condición, nosotros sí un aguardiente de tradición de varios años, nosotros somos el potencial o somos la capital de toda una región de la amazoniroquia, yo creo que es muy importante, pero hay que trabajar y apuntalar para que volvamos a tener el protagonismo que tuvimos en años anteriores para que realmente esta zona de los Llanos sea consumida aguardiente llanero.

### **4. ¿Qué papel cree que debe jugar el gobierno departamental en la gestión y el desarrollo de la empresa?**

Todo, yo creo que es la decisión precisamente del Gobierno en el caso de la gobernadora de poder trabajar, incluso definiendo que un gerente no tenga una, o sea que sea permanente, que por lo menos cuando un gerente se designe o se nombre, así como pasa en la S por un periodo fijo a lógicamente ajustado, pues a unos compromisos a unas evaluaciones y a unos seguimientos que le haga la Junta directiva que hace parte de la de la unidad de licores. Pero indudablemente esa interinidad que un gobierno tenga 2 o 3 funcionarios al frente de la empresa, pues no permite que las políticas y las acciones tengan algún tipo de continuidad, entonces eso pues es una decisión del Gobierno porque son los que hacen parte de la Junta directiva.

### **5. ¿Cómo cree que se puede garantizar la autonomía administrativa y financiera de la Unidad de Licores del Meta?**

 UNIVERSIDAD <b>SANTO TOMÁS</b>	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios o políticos del departamento del Meta</b>	


Sin lugar a dudas es con la mayor venta de productos no es una lógica en términos económicos que para que la unidad alcance punto de equilibrio y genere rentabilidad, utilidad, eso está ligado a el mayor número de cajas, que se puedan vender y comercializar no solamente acá en el departamento sino regional y lo que yo he mencionado anteriormente, incluso de poder posicionarnos en el centro del país como en algún momento, la meta nuestra de no caernos de la venta de 1.000.000 de cajas por año vendidas y comercializadas.

**6. ¿Qué oportunidades y desafíos ve usted en el mercado actual para la Unidad de Licores del Meta y cómo cree que se pueden superar?**

Yo creo que una oportunidad invaluable es que somos llaneros, o sea, digamos, hay que jugar mucho con la identidad regional porque pues el aguardiente tiene la marca de toda una región. Somos más de 2.000.000 de personas que estamos acá en el meta y en los departamentos vecinos y yo creo que hay que apuntalar a ese a esa cercanía y a esa identidad cultural del ser llanero. Eh una amenaza, pues indudablemente es, los productos de afuera, las empresas de unidad de licores que tienen una un están más robustecidas económicamente y pues eso indudablemente, pues cuando hay alguna feria o algún festival, incluso vemos mayor presencia de El aguardiente antioqueño, porque pues ellos también le ofrecen al alcalde o al evento, productos gratis y pues eso nos genera un desbalance en términos competitivos, pero pues bueno toca saberlo afrontar y seguramente la identidad es donde tenemos nosotros una herramienta fundamental, porque pues es diferente también el aguardiente antioqueño a tomar aguardiente llanero en los llanos.

**7. ¿Qué recomendaciones haría usted para mejorar la comunicación y la coordinación entre la Unidad de Licores del Meta y otros actores políticos y económicos del departamento?**

Pero yo creo que se tiene que empezar a adelantar unos espacios de diálogo de articulación, lógicamente, pues apoyados y apalancados por la gobernadora o la gobernación o el Ejecutivo, porque indudablemente hay muchísimos eventos y espacios. Feria en el departamento del meta, todas apoyadas por el gobierno departamental, pero en muchas no está el aguardiente llanero, entonces yo creo que hay que tener un buen gerente con la capacidad también de liderazgo para poder abrir esos espacios en las cadenas de mercado, hacer presencia acompañados y apalancados con el gobierno para estar haciendo presencia también en cada una de las fiestas y festividades y buscar esas alianzas privadas que también acá nos permiten tratar de posicionar. Vamos a tener equipo en la A entonces ahí va a dar un espacio importantísimo para que aguardiente llanero se siga posicionando como una marca que está ligada a toda la vida y el desarrollo político, institucional y cultural del territorio.

 UNIVERSIDAD <b>SANTOTOMAS</b>	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios o políticos del departamento del Meta</b>	

**8. ¿Cómo cree que se puede involucrar a la sociedad civil y a otros actores relevantes en la búsqueda de soluciones para la Unidad de Licores del Meta?**

Bueno, lo mencioné quizás en la primera segunda pregunta. Yo creo que seguramente este año voy a tratar de empezar a liderar un tema para que logremos nosotros generar esa conciencia o esa presión social para que todas las personas que estemos o salgamos o vayamos a algún evento, prioricemos el aguardiente llanero y a tal punto que si en algún momento lo que yo digo, estamos en cualquier discoteca y alguna de las mesas está sin el aguardiente que entre todos tengamos la posibilidad de hacer una presión social por no ser una persona que esté acorde, que tenga la capacidad de consumir, el consumo o el productor propio, el producto local.

**d) Agradecimientos**

## Anexos F. Entrevista a Diputado Santiago Pérez

	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios o políticos del departamento del Meta</b>	

					<b>Entrevista</b>	2.
<b>Fecha de aplicación:</b>	<b>Día</b>	21	<b>Mes</b>	Enero	<b>Año</b>	2025
<b>Lugar/Municipio/Hora</b>	Asamblea departamental		<b>Municipio</b>	Villavicencio	<b>Hora</b>	4:00 p.m
<b>Entrevistador</b>	Emma Rosa Garces Penagos					
<b>Entrevistado</b>	Santiago Pérez Tovar		<b>Cargo</b>	Diputado		
<b>Responsables de la Investigación:</b> Nathalia Gioconda Bassi González, Emma Rosa Garces Penagos y Jessica Mileidy Rodríguez Acevedo						

Desarrollamos un estudio que tiene como objetivo Analizar la viabilidad para que la Unidad de Licores del Meta se constituya como una empresa Industrial y Comercial del Estado”

#### Protocolo y Guion de Entrevista

- a) Saludo y presentación
- b) Exposición de Objetivos de la entrevista
- c) Inicio de la entrevista

#### Preguntas

**1. ¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de la Unidad de Licores del Meta y cómo cree que se puede mejorar?**

Bueno, actualmente, en mi opinión, la situación de la unidad del meta es una situación deplorable. Desde mi punto de vista como ciudadano y como actor político y lo digo en el sentido, no digamos por la capacidad que han tenido los gerentes en este último período o nuevo período del Gobierno departamental, sino justamente por los continuos cambios del mismo personal y digamos lo que antecede en la historia es que a la unidad de licores le hace falta, sin duda, un poco más de independencia administrativa, que lastimosamente, entre otras cosas, al estar Liga directamente al gobierno departamental, a sus normas, a sus directrices, a sus a sus decisiones, pues digamos que no hay como tal una independencia administrativa que, entre otras cosas, es lo que ha impedido, digamos, un avance libre de la unidad de licores, del metro con ideas, con metas claras, con propósitos claros. Entonces digamos que eso es como, principio, la primera pregunta.

**2. ¿Qué medidas políticas cree que se deben tomar para fortalecer la empresa y mejorar su competitividad en el mercado?**

Bueno, como primera medida política, es despolitizar la unidad de licores del meta, que es una unidad que, entre otras cosas, debe funcionar como una empresa. Eso es lo primero, es despolitizar, debe ser de carácter netamente técnico, empresarial y por supuesto, para que eso suceda. A mi juicio, debe existir o se vería promover un concurso de méritos para que la persona quien fuese el gerente, quien debería ser el gerente se lo gane o está en ese cargo, es por mérito netamente técnico y de conocimiento y no político. Eso como primera medida

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios o políticos del departamento del Meta</b>	

política que voy a tomar el gobierno. Segundo en paralelo a eso es adelantar una consultoría para externa independiente para determinar o analizar cuál es el estado actual real de la unidad de licores del meta y sobre todo si actualmente se está manejando con la marca, con las ventas, con las utilidades que se tiene y con lo que hoy quiere el mercado. Hoy si es rentable o no seguir manejando la marca aguardiente llanero y bueno y sus otras marcas o presentaciones que maneja eso, digamos que, en principio, son las medidas que debe tomar por parte del Gobierno.

### **3. ¿Cómo valora la importancia de la Unidad de Licores del Meta para el desarrollo económico y social del departamento del Meta?**

Bueno. Producto de los ingresos sobre las ventas, posteriormente tienen ingresos, la importancia que esa tiene es que esos recursos van destinados a la salud. El departamento del Meta para la inversión en salud en el departamento del meta, producto de sus ventas en fin, y que eso digamos que paralelamente, como como empresa, como tal, pues una es una como unidad, genera lógicamente empleos directos e indirectos por la venta del licor, pero sobre todo el impacto que tiene principalmente en los ingresos es en la salud. Entonces digamos que es un tema que sabemos que entre mejores se encuentre la empresa o la unidad de licores entre mayor sea sus ventas, entre mayor sean sus utilidades, sus ganancias, pues vamos a tener de esa manera más inversión social, sobre todo, pues en materia de salud, que es en eso donde van destinados estos recursos.

### **4. ¿Qué papel cree que debe jugar el gobierno departamental en la gestión y el desarrollo de la empresa?**

Bueno, sin duda es darle más autonomía a la unidad de licores del meta y según el resultado que arroja una consultoría previa contratado, segundo se acogen. Los resultados de la consultoría adelantada por esta maestría. Con base en eso, determinaron quién por concurso de méritos debería ser sugerente, pero sobre todo proyectarlo con un periodo de tiempo. Digamos definido no a corto plazo, sino mediano plazo, 1 o 2 años, 3 años donde esa forma se puedan, digamos, proyectar metas objetivos a corto mediano y largo plazo, pero además ver la posibilidad para generar esa autonomía empresarial es justamente desligarla del Gobierno departamental directamente, dejar de ser unidad de licores a pasar a ser empresas licores del meta como era antes.

### **5. ¿Cómo cree que se puede garantizar la autonomía administrativa y financiera de la Unidad de Licores del Meta?**

Bueno, primero que dejen de depender directamente del Gobierno departamental y de esa forma la única manera es que lo vuelvan empresa de licores del meta, así como funcionaba

 UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios o políticos del departamento del Meta</b>	


más de 25 años atrás, segundo es que prolonguen una estabilidad del gerente que se ha nombrado además por concurso de méritos y no a dedocracia, digamos o por concurso político.

**6. ¿Qué oportunidades y desafíos ve usted en el mercado actual para la Unidad de Licores del Meta y cómo cree que se pueden superar?**

Bueno, primero la apertura de fronteras para que otros licores lleguen al departamento del meta es indiscutiblemente afecta las ventas directas de nuestro propio aguardiente llanero, pues ya que por tendencias, por marketing, por cultura, digamos que vienen de otros regiones del país, pues empiezan digamos que a popularizar otras marcas como aguardiente antioqueño, aguardiente amarillo y se deja de esa forma, de vender el licor del propio que es de nosotros, que es la aguardiente llanero, digamos que eso afecta directamente la marca. Además, nosotros estamos nos falta mucho mercadeo, marketing por parte de la unidad de licores, en el sentido de que nosotros no solamente somos o el aguardiente llanero, no solamente debe buscar representar al departamento del meta, sino toda una región que son los Llanos orientales, Meta, Arauca, Vichada. ¿Por qué no Guainía o Vaupés? Y Casanare que represente como tal y junto a esos departamentos lograr hacer o vincularlos o hacer una alianza estratégica, pues para que nuestro aguardiente no, no solamente sea representativo para los metenses, sino para todos los llaneros. Eso por un lado lo otro es también es visualizar. Dependiendo también los resultados que arroje la consultoría. ¿De por qué hace muchos años el aguardiente no se fabrica aquí en el departamento del meta? ¿porque se tiene que fabricar en otras regiones?, seguramente por tema de costos, por tema de logística, de operatividad, pero eso también es, pues es producto del poco margen de utilidad. O bueno, en fin, lo que arroja la consultoría, pero es lo que uno digamos en principio entiende de qué es lo que está pasando o del por qué no se fabrica aquí, simplemente se maquilla hacia atrás estampilla. Se desempaca y se vende entonces esos son temas que también se tienen que contemplar y vemos en todas formas controlar el mercado que vive en otras regiones, agrandar el mercado propio de nuestra región, Llanos y tercero, pues ver la posibilidad de traer la industria como tal fabricante del licor para el departamento del meta.

**7. ¿Qué recomendaciones haría usted para mejorar la comunicación y la coordinación entre la Unidad de Licores del Meta y otros actores políticos y económicos del departamento?**

Bueno, como les mencionaba anteriormente, nosotros tenemos que buscar crear una marca región y no solamente departamental, entonces tenemos que involucrar de cierta manera porque es una marca Llanera a otros departamentos, sobre todo ratificar a las administraciones locales de nuestro propio departamento. Hablo de los municipios, uno que ve también, que en las fiestas que organizan los municipios que están dentro de nuestro

 UNIVERSIDAD <b>SANTO TOMAS</b>	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios o políticos del departamento del Meta</b>	


departamento muchas veces no están, no está invitada la marca propia de nosotros que es aguardiente llanero que genera ingresos para nuestro departamento, sino que prefieren invitar o ser patrocinados por marcas por otras marcas, por otras marcas de otros departamentos de otras regiones. Entonces acá hay un dilema importante, es el primero, concretamente es el por qué, por qué lo hacen y segundo, ¿Por qué la comunicación o producto de qué La unidad de licores no hace presencia en esos festivales de los de los de los municipios propios del departamento del meta?

**8. ¿Cómo cree que se puede involucrar a la sociedad civil y a otros actores relevantes en la búsqueda de soluciones para la Unidad de Licores del Meta?**

Bueno, primero la sociedad civil, lo que tenemos que hacer es promocionar e incentivar el consumo de nuestro licor que es el aguardiente llanero y entender que el consumo de este, lo único que hace es beneficiarnos más en términos de ingresos, que entran sobre todo para para la inversión en salud en toda la red de salud en nuestro departamento, y podemos involucrar a otros actores importantes como lo son la discoteca, los bares que entre otras cosas, muchos de estos no venden ni siquiera están en sus cartas, el aguardiente llanero entonces es simplemente promocionar y apropiarnos más como llaneros de nuestra propia marca.

**d) Agradecimientos**

## Anexos G. Entrevista a Exgerente Diego Mayer A.

	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios y exfuncionarios de la ULM</b>	

					<b>Entrevista</b>	2.
<b>Fecha de aplicación:</b>	<b>Día</b>	21	<b>Mes</b>	Enero	<b>Año</b>	2025
<b>Lugar/Municipio/Hora</b>	Oficina Primavera Urbana	<b>Municipio</b>	Villavicencio		<b>Hora</b>	11:00 a.m
<b>Entrevistador</b>	Nathalia Gioconda Bassi González					
<b>Entrevistado</b>	Diego Meyer Artunduaga	<b>Cargo</b>			Exgerente ULM	
<b>Responsables de la Investigación:</b> Nathalia Gioconda Bassi González, Emma Rosa Garces Penagos y Jessica Mileidy Rodríguez Acevedo						

Desarrollamos un estudio que tiene como objetivo Analizar la viabilidad para que la Unidad de Licores del Meta se constituya como una empresa Industrial y Comercial del Estado”


### Protocolo y Guion de Entrevista

- a) Saludo y presentación
- b) Exposición de Objetivos de la entrevista
- c) Inicio de la entrevista

### Preguntas

#### 1. ¿Cómo ha evolucionado la empresa del Meta desde su creación en 1968 hasta la actualidad?

La evolución de la empresa en un inicio, cuando se crea, no se define como una empresa industrial y comercial del Estado para esa época, la figura de la empresa industrial y comercial del Estado no era, digamos que tan novedosa había una sujeción más estricta al nivel central y a la empresa se le daba un tratamiento como si fuera una Secretaría o una dependencia no descentralizada, sino que estaba atada a la creación a su nacimiento a un nivel central. La evolución de ahí, pues no ha tenido unos avances muy claros. Luego se hace una fusión y la empresa termina siendo una mixtura entre una empresa industrial y comercial del Estado, pero también entre una unidad administrativa. Lo que hace que dependa directamente del despacho del gobernador y tenga sus actos que sean validados o ratificados por la asamblea departamental cada vez que se quiera o hacer un traslado presupuestal o adicionar recursos de las utilidades de las vigencias fiscales. Eso es lo que ha generado es que no haya una verdadera evolución. Máxime cuando el llamado a todas las empresas industriales a las empresas que de esta naturaleza que prestan servicios industriales y comerciales. Están llamados a que tengan una independencia para que puedan competir en el mercado en igualdad de condiciones con las empresas de otros departamentos o las licoreras de otros departamentos que sí han tenido esas transformaciones. Por eso los pasos que se han dado han sido pasos muy pequeños y administrativamente han tenido un rezago frente a las demás empresas licoreras que hay en los departamentos.


 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios y exfuncionarios de la ULM</b>	

**2. ¿Tiene conocimiento de los factores que incidieron en su liquidación entre los años 1999 y 2000 y tiene conocimiento de la figura jurídica que adquirió entre los años 2000 o 2002?**

Bueno que pude indagar en el paso por la gerencia fue que la empresa o la licorera estuvo muy permeada, digamos que por asuntos políticos se pedían cuotas burocráticas, se volvió como el escampadero de muchos políticos de su momento. Eh que la empresa no daba las utilidades que esperaba tenerse porque, pues el producto era más empleado en ferias y en activaciones de marca propiamente que no tenían unos resultados o que no eran medibles y que no se podía verificar si esa incidencia de esa activación de marca estaba viéndose reflejada en las ventas. El conocimiento que se tiene es eso que estuvo muy permeada por los políticos y que eso hizo que la empresa no fuera rentable, por lo que llevó a su liquidación entre los años 1999 y 2000. Pero esa liquidación no fue tan cierta porque se transformó en una unidad administrativa, sujeta al despacho del señor gobernador, es decir, que para mí concepto fue peor la cura que la enfermedad. En lo que atañe a la figura jurídica, que se adquirió. Pues la unidad administrativa, como lo dije en la pregunta anterior, generó más dependencia del nivel central que autonomía y eso hace que los procesos, pues se demoren más y en un mercado tan competitivo como es el mercado de los licores, en donde se requiere actuar frente a las demandas que hace el cliente o que hace el consumo en los territorios, pues hace que esos procesos se demoren. Y como yo lo decía de manera jocosa mientras unos iban en camioneta la licorera del meta iba en bicicleta, era muy lento frente a los avances y las demandas del mercado.

**3. ¿De acuerdo a la figura jurídica y/o ordenanza que creó la unidad de licores entre los años 2000 o 2002 la ULM posee autonomía administrativa y financiera, usted cree que la realidad es otra? Porque?**

La intención fue muy sana, digamos que se le quería dar autonomía administrativa y financiera y de hecho, si uno se ponía a revisar es una mixtura porque aunque se puede hacer un presupuesto que el gerente puede sentarse y elaborar un presupuesto con base en las necesidades de la unidad. Ese presupuesto está supeditado a que tenga una aprobación de la asamblea departamental cada vez que se quiera hacer una incorporación de recursos, hay que ir a la asamblea. Cada vez que se quiere hacer un superávit adquiere la asamblea cada vez que se quiere mostrar las utilidades ahí que ir a la asamblea, digamos que no está mal, pero para una licorera que tiene que competir en igualdad de condiciones, pues eso genera retrasos para mí, lo que lo que se presentó con esa ordenanza no fue más que una buena intención, pero en la práctica, la herramienta que se debió al empleado para haber modernizado la licorera era una verdadera empresa industrial y comercial del Estado, que no requiere ir tantas veces a la asamblea, ustedes saben que los tiempos allá son un poco demorados, hay que esperar que estén en sesiones ordinarias, luego hay que esperar unos debates, hay que haber

	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios y exfuncionarios de la ULM</b>	


probado unas aprobaciones. Eso entre ir y venir se puede demorar entre 1 o 2 meses y el mercado no espera, si llega un nuevo producto o si llega una nueva innovación de la competencia, pues uno tiene que reaccionar en un término no mayor a una semana, cuando aquí lo que estábamos viendo era que para poder disponer de los recursos había que ir al cuerpo colegiado, a la duma departamental y eso retrasaba los procesos. Por eso yo siempre he pensado que fue una mera intención, que fue buena, pero que en la práctica no se traduce en eficiencia, en celeridad y en calidad de los procesos.

#### **4. ¿Qué papel ha jugado la falta de autonomía administrativa y financiera en la toma de decisiones y el desempeño de la empresa?**

Bueno, esa falta de autonomía ha hecho que se rezague, que siempre se le vea como a un menor de edad a la licorera que siempre las grandes decisiones se tomen es en la en la Junta directiva, que las utilidades, que se le reintegran para que para que la licorera crezca son muy inferiores a lo que demanda el servicio, es decir. Por estatutos se le puede dejar hasta el 80% de utilidades a la empresa y el 20% al departamento, pero lo que uno ve es que generalmente siempre se le deja el 20% de la licorera y el 80% ingresa al departamento como ingresos o como recursos propios del departamento. Eso lo que hace es que se genere un rezago, porque si uno se pone a ver otras licoreras de los otros departamentos del país uno encuentra que las utilidades se le dejan más del 60% para que crezcan para que hagan inversiones nuevas tecnologías para que desarrollen nuevos productos para que mejoren el marketing, para que hagan posicionamiento de marca. Y aquí lo que se ve es que la gallinita de los huevos de oro del departamento, pues termina desplumada y termina hambreada, termina poco nutrida, y termina, digamos que haciendo mucho con muy poco, que es lo que ha pasado a través de la historia. Porque los secretarios de Hacienda, a través de la oficina de rentas lo que buscan es generar recursos propios y eso no está mal, pero generar recursos propios con una paquidémica empresa que trabaja media marcha porque todas sus utilidades nunca han sido reinvertidas en la misma empresa, sino que se le retribuye o se le regresa escasamente lo que pueden pagar por nómina y por alguno que otro servicio. Pero esa innovación a la que están llamadas este tipo de empresas se va quedando rezagada y por eso vemos que en el mercado las otras licoreras como la industria licorera de Antioquia o la industria licorera de Caldas o como otras industrias no menores como la de Boyacá generan avances y eso es porque sus utilidades se reinvierten en la misma empresa, lo que les permite a ellos tener mayores avances en el sector.

#### **5. ¿Cómo ha impactado la dependencia de la gobernación del Meta en la gestión y el desarrollo de la empresa?**

Es una dependencia que, como lo digo, rompe la autonomía. Rompe la independencia para la toma de decisiones primero porque hay una Junta directiva. Que también a veces comparte


 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios y exfuncionarios de la ULM</b>	

muchas de las decisiones que el gerente debe tomar, es decir, que el aspecto comercial no genera o no tiene una autonomía muy marcada. Cuando debía desear y ese cordón umbilical que lo ata al despacho del gobernador hace que esa unidad se convierta, digamos que en una unidad que no tiene la autonomía ni la administración completa de sus recursos, sino que se convierte, digamos que en una caja registradora para surtir de tributos de impuestos. O de incluso utilidades cuando las hay al departamento, entonces esa dependencia que existe en la gobernación es nociva. A mi parecer es mi concepto personal porque no le permite un crecimiento exponencial a la empresa y la deja rezagada frente a la industria que sí tienen esa redistribución de utilidades y que es reinvertida a la empresa Licorera del meta.


**6. ¿Qué medidas se han tomado para intentar recuperar el apogeo de la empresa y mejorar su productividad actualmente?**

Bueno, cuando estuve en la gerencia, lo que intentamos fue innovar a través de nuevos productos, de mejorar las presentaciones, de mejorar la calidad del producto, de traer la maquila del Valle para Cundinamarca y esa forma de borrar unos costos de transporte que se estaban yendo porque desplazar desde Cali un producto hasta acá por lógicas más costoso que traían los de Cundinamarca, también se logró activaciones de marca, publicidad, posicionamiento y se logró también en el mercado buscar aliados que tuvieran la capacidad de poner el producto en cualquier rincón del país. Así las cosas, estuvimos inclusive en el festival vallenato buscando mercados, pero vuelvo insisto, disputarse un mercado con una empresa como la FLA, como la fábrica de licores de Antioquia, que mueve más de 2 billones de pesos al año en su presupuesto, o la industria de licores de Caldas, que tiene más de un billón de pesos en su presupuesto y que de eso le dedican casi el 40 o 50% a marketing, a publicidad y a posicionamiento de marca, pues es una pelea muy desigual. Aunado a ello, existe también que estas empresas o estos territorios han cerrado sus fronteras para proteger su marca, fortalecerla, impedir que otros licores se distribuyan en su territorio y una vez fortalecido salir a vender esos productos a los otros departamentos. Aquí paso al contrario, aquí estamos debilitados porque se le abrió frontera a todo El Mundo. De hecho, si la memoria no me falla, hay más de 14 resoluciones de apertura de frontera de licores anisados, que permiten que cualquier persona que tenga un licor o cualquier departamento que tenga un licor anisado lo traiga, lo escriba en rentas y empiece a distribuirlo sin ningún control. Eso genera que la industria se vea desprotegida, que la industria licorera del meta se vea desprotegida porque no hay salvaguardas y porque no hay cierre de fronteras y vuelvo, insisto, competir con esas industrias que manejan unas sumas de dinero tan elevadas y que le invierten mucho a el posicionamiento de marca, pues se vuelve una competencia muy desigual.

**7. ¿Tiene conocimiento de estrategias o medidas que se implementaron en el pasado para intentar recuperar el apogeo de la empresa y mejorar su productividad?**

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios y exfuncionarios de la ULM</b>	

Si, en el pasado se concesionó la marca a un consorcio, pero el contrato no fue lo suficientemente claro y eso generó una ambigüedad que hizo que el consorcio acopiara el producto, lo comprara, lo copiará en bodegas, lo acaparara y luego al parecer pusiera un precio en el mercado que lo favoreciera él. Esto es como digamos fue, fue una buena intención porque soy de los que pienso que la marca se debería de concesionar a alguien que tenga músculo financiero, que tenga capacidad, que tenga logística que pueda llevar el producto a cualquier parte. Que pueda distribuirlo y que tenga la experiencia, en su momento se hizo con ese consorcio, pero la experiencia fue muy amarga según lo que nos informaron el consorcio, lo que hizo fue tomar el universo de clientes del mercado y introducir un producto que era oriundo de donde ellos provenían. Esto hizo, pues, que también se bajarán las ventas de producto, pero yo creo que medidas, que implementaban el pasado ese sería buena. Concesionar la marca a una sola persona que no dispute el mercado porque en ese momento hay 4 o 5 personas distribuyendo a 40 y entre ellos genera una guerra del centavo. A ver quién vende más barato, a ver quién posiciona el producto y eso es lo que ha hecho es que se genere unas alteraciones y unos sube y baja el precio y eso lo aprovecha la competencia para que, eso sí, como tiene un precio estándar, poder llegarle al destinatario final y poder aprovechar ese desorden que hay en el mercado por parte de los diferentes actores que distribuyen el aguardiente llanero. Entonces ese digamos que la estrategia sería buscar un concesionario, una persona que concesione el producto y que él le responda al departamento y no cuatro, a veces los cuatro, ninguno responde, ninguno tiene responsabilidades, con una sola persona sí habría una responsabilidad más directa y dentro de las estrategias está, por ejemplo, lo que teníamos en llaneros, que ahora llaneros está en la, el equipo llaneros todo el tiempo. Tuvimos el logo de aguardiente llanero cuando estuvimos en la B. Y, ahora vemos que la unidad de licores no tiene oro, no sé qué pasó con la publicidad de llaneros que llevaban en su pecho y que eso les permite tener más publicidad en la televisión local e internacional, teniendo en cuenta que ellos están en la A, pero ese grupo de nichos de mercado son los que hay que aprovechar, pero vemos que en la actualidad no se está haciendo. Es digamos que una de las sugerencias, pero aunado también a ello, la mejor estrategia es modernizar el producto con nuevas etiquetas nuevos, envases, nuevos colores, nuevos sabores, volver al producto menos Recio porque lo que está demandando el mercado de nuestros jóvenes, tienen un licor más suavizado de un 24° diferente al 29° que tenemos, que es un sabor muy fuerte y que el comerciante también a veces lo rechaza porque con una botella de aguardiente un cliente se le embriaga en cambio. En cambio, con una botella de 24° pueden llegar a vender 5, 6 o 7 botellas en la noche sin que el cliente experimente la embriaguez consumiendo hasta el amanecer. Esto genera una mayor demanda y lo que se traduce en mejores réditos. Por eso siempre hemos insistido en que el aguardiente ligero el de 24°, inclusive menor, es el llamado a ponerse en el mercado en este momento y el 29° que es el digamos que la joya de la corona y el que más se ha priorizado por aguardiente

 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios y exfuncionarios de la ULM</b>	

llanero es un aguardiente que ya tiene que irse reinventando para evitar que la competencia se tome ese nicho de mercado.


### **8. ¿Qué papel ha jugado la maquila de productos en otras licorerías departamentales en la situación actual de la empresa?**

Yo siempre he pensado que el negocio no está en la maquila, sino en la distribución, de hecho, solo las grandes licorerías como la FLA, la fábrica de licores de Antioquia y la industria de licores de Caldas tienen maquila. El resto las licorerías medianas y pequeñas maquilaban maquilan, Ah bueno y Cundinamarca también tiene una maquila. Maquilan en esas empresas porque maquillar no es rentable, lo que es rentable es aprovechar el arbitrio rentístico, es decir, el monopolio que existe sobre el sobre los licores por parte de los departamentos para distribuirlo en la distribución es que está la utilidad, no en la maquila para un departamento como el meta, es más rentable contratar maquila.

Pero el precio está muy por debajo de lo que la gente se imagina. Pagar esa maquila que tener una planta de embotellamiento que le va a generar unos costos de personal de servicios públicos, de impuestos de operación supremamente alto para la demanda que se requiere en el territorio, es decir, cuando todos estuvimos alcanzamos a vender 1000000 de botellas. Eso fue, digamos, con la época gloriosa, pero si es ahorita que se están vendiendo 200000 botellas, eso no daría para pagar los costos operativos, porque una maquila tendría que vender entre 5 y 10000000 de botellas para ser eficiente. Qué hace la empresa de licores de Cundinamarca le maquila a los demás, a las demás licorerías pequeñas, para ello sostener una planta y que sea operativa durante los 30 días del mes. Porque ellos el producto, ellos lo maquilan en 10 días, pero la planta se les queda quieta durante 20 días, por eso ellos vienen y la maquilan muy barata a la licorera, para poder tener esa continuidad que mal harían ellos pagar sueldos de un mes cuando la gente solo la emplean por 10 días, por eso es que para ellos sí digamos que no es rentable, pero si es operativo el hecho de que la planta esté andando los 30 días del mes para una licorera como la del meta, bajar esas 200000 botellas les tomaría una semana máximo y quedarían quietos los procesos durante el tiempo restante. Por eso no es negocio tener maquila, salvo que uno venda más de 10 millones de botellas al año.

### **9. ¿Cómo ha sido el impacto de las decisiones políticas en la gestión y el desarrollo de la empresa?**

Ese ha sido el problema que la licorera siempre ha sido el patito feo del departamento, entonces políticamente. No ha tenido un respaldo, no ha tenido una gestión ni un desarrollo porque siempre se ha visto como un dolor de cabeza la licorera para los gobernantes no ha sido, digamos, que el punto principal en sus planes de desarrollo, ni el punto principal en sus agendas, de ahí que se ha convertido, digamos que en un apagafuegos para momentos en que

 UNIVERSIDAD <b>SANTO TOMÁS</b>	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios y exfuncionarios de la ULM</b>	

los alcaldes o los gobernadores quieren hacer sus ferias y fiestas y no tienen un producto disponible, ahí sí pues, digamos que cobra vida la licorera, pero el resto, cuando esas ferias y fiestas pasan la licorera queda al garete, queda suelta y digamos que el impacto solamente se ve reflejado en ferias y fiestas, pero no en la innovación de nuevos productos, por eso, digamos que ha sido rezago porque no ha tenido unas decisiones políticas, ¿cuál sería una decisión política? Hacer la transformación empresarial que deje de ser una unidad administrativa que camina, nada y vuela, pero todo lo hace medias y que se convierta en una empresa industrial comercial que camine así no vuele ni nade, pero que camine bien, que lo haga con autonomía, con independencia, como lo están haciendo con esas transformaciones que están haciendo la competencia en las en los otros departamentos. Entonces a mí parecer, que políticamente no ha tenido nunca un respaldo, que le permita generar una buena administración a través de las herramientas que ofrece la administración. Para que se produzcan.

#### **10. ¿Qué oportunidades y desafíos ve usted en el mercado actual para la Unidad de Licores del Meta?**

Oportunidades aprovechar que es el licor de la media Colombia, que muchos departamentos todavía piden el producto. Guainía, Vaupés, Guaviare, Casanare, inclusive Cesar, donde abrimos frontera el año antepasado con el festival vallenato. Es un producto que busca que tiene tradición, que lleva más de 60 años en el Mercado que su marca es reconocida que genera recortación, pero que requiere modernizarse, por eso el desafío es generar nuevas etiquetas nuevos envases nuevos desarrollos, en lo que atañe a sus productos, bajar de 29 a 24°, ponerle colores, ponerle más sabores. Y eso no es difícil, eso digamos que se puede hacer con una muy buena, muy buen respaldo político de parte de la gobernación y el otro desafío es en la transformación empresarial que eso es urgente, ni siquiera es un desafío, es una necesidad imperiosa la que tienen que hacerse porque se van a quedar rezagados frente a lo rápido en que está evolucionando el mercado.

#### **11. ¿Qué recomendaciones haría usted para mejorar la gestión y el desempeño de la empresa y lograr su autonomía administrativa y financiera?**

Un estudio de cargas laborales para ver qué tan eficientes están siendo los funcionarios. Segundo, una transformación empresarial. Ciertamente que no esté permeada por la política, sino por el tecnicismo y por la necesidad del mercado. Y tercero un concesionario o una persona que se encargue de acompañar de la mano a estos procesos, una persona que tenga la experiencia logística financiera el músculo que tenga un camino en el mercado con reconocida honorabilidad le permita permear otros mercados a nivel nacional porque ya está más que demostrado que el solo estado. Es capaz de competir en francés con estas empresas que sí tienen desarrollos tecnológicos que tienen políticas de empresa privada y no se han

 UNIVERSIDAD <b>SANTO TOMÁS</b>	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios y exfuncionarios de la ULM</b>	


quedado rezagados solo con lo público. De ahí que el gran desafío para mejorar la gestión es buscar un buen aliado estratégico que le permita a la empresa sucumbir, digamos que el apoyo que está viviendo por parte de las marcas que han llegado al territorio para quedarse y que con el auspicio digámoslo así de las secretarías de Hacienda y las oficinas de renta que les ha permitido o les han abierto las fronteras, pues llegaron para quedarse por 10,15, 20 o 30 años, que son el término de los contratos de concesión que les han otorgado a estas empresas.

## **12. ¿Cómo cree que se puede fortalecer la empresa y mejorar su competitividad en el mercado?**

Dejándole las utilidades para que sean reinvertidas, que la gobernación sacrifique 1 o 2 años de esas utilidades que les quita y se las deje en al menos del 80%, que es lo máximo que le permite la ley para que sean reinvertidas, para que puedan hacer desarrollo e innovación tecnológica. Que haya la transformación empresarial, perdonen que sea tan mono temático, pero digamos que esa es la médula espinal de la evolución de esa empresa que hay una verdadera transformación para que no dependan tanto sus procesos y procedimientos del sector administrativo de la duma departamental y de la ni del despacho del gobernador. Que gozan de una verdadera autonomía administrativa y presupuestal. Que hagan innovaciones que se amparen en el marketing, que a veces se ha quedado rezagado y que digamos que hagan una evolución más clara y más rápida de los productos.

### **d) Agradecimientos**

## Anexos H. Entrevista a Exgerente Luis Alfredo Arias

	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios y exfuncionarios de la ULM</b>	

				<b>Entrevista</b>		
<b>Fecha de aplicación:</b>	<b>Día</b>	10	<b>Mes</b>	02	<b>Año</b>	2025
<b>Lugar/Municipio/Hora</b>			<b>Municipio</b>		<b>Hora</b>	
<b>Entrevistador</b>						
<b>Entrevistado</b>	LUIS ALFREDO ARIAS M.		<b>Cargo</b>	Gerente		
<b>Responsables de la Investigación:</b> Nathalia Gioconda Bassi González, Emma Rosa Garces Penagos y Jessica Mileidy Rodríguez Acevedo						

Desarrollamos un estudio que tiene como objetivo Analizar la viabilidad para que la Unidad de Licores del Meta se constituya como una empresa Industrial y Comercial del Estado”

### Protocolo y Guión de Entrevista

- a) Saludo y presentación
- b) Exposición de Objetivos de la entrevista
- c) Inicio de la entrevista

#### Preguntas

**1. ¿Cómo ha evolucionado la empresa del Meta desde su creación en 1968 hasta la actualidad?**


La Unidad de Licores del Meta surge de la terminación y liquidación de la extinta Empresa de Licores del Meta quien era la encargada de producir y distribuir los productos del monopolio rentístico del Departamento del Meta, es creada mediante del decreto 00171 del 16 de febrero del 2000 como Unidad administrativa especial sin personería jurídica, transformada y modificada en el 2002 por el decreto 010 de 2002 y modificado por el decreto 0437 de 2014.

**2. ¿Tiene conocimiento de los factores que incidieron en su liquidación entre los años 1999 y 2000 y tiene conocimiento de la figura jurídica que adquirió entre los años 2000 o 2002?**

Según datos históricos la carga prestacional, los altos costos de producción y comercialización llevaron a generar pérdidas y a liquidar la empresa.

**3. ¿De acuerdo a la figura jurídica y/o ordenanza que creó la unidad de licores entre los años 2000 o 2002 la ULM posee autonomía administrativa y financiera, usted cree que la realidad es otra? Porque?**

En un inicio la entidad fue creada sin personería jurídica, sin autonomía administrativa y financiera, dependiente de la administración central, luego paso a ser una entidad descentralizada con personería jurídica, con autonomía administrativa y financiera, con sus respectivas limitaciones, debido a que las utilidades generadas por la entidad se deben girar al 100% al gobierno departamental.

 UNIVERSIDAD <b>SANTO TOMÁS</b>	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios y exfuncionarios de la ULM</b>	

**4. ¿Qué papel ha jugado la falta de autonomía administrativa y financiera en la toma de decisiones y el desempeño de la empresa?**

Desde su creación la autonomía no es absoluta, y esto ha permitido que el gobierno departamental monitoree las actividades de la ULM, esto ha generado algunas ventajas en lo administrativo, pero el consumo de los productos y el desarrollo del mercado lo genera la oferta y la demanda y en ese escenario nos encontramos en una competencia desigual, con las grandes marcas nacionales.

**5. ¿Cómo ha impactado la dependencia de la gobernación del Meta en la gestión y el desarrollo de la empresa?**

El impacto es positivo, aunque las exigencias del mercado y la competencia desigual ha llevado a perder posicionamiento en el mercado.

**6. ¿Qué medidas se han tomado para intentar recuperar el apogeo de la empresa y mejorar su productividad actualmente?**

Se proyecta un proceso de transformación de la ULM, que permita ajustes financieros, innovación y desarrollo de nuevos productos.

**7. ¿Tiene conocimiento de estrategias o medidas que se implementaron en el pasado para intentar recuperar el apogeo de la empresa y mejorar su productividad?**

De acuerdo a cada periodo y cada situación las distintas administraciones han trazado sus estrategias y políticas para sacar adelante la entidad, algunas han arrojado resultados positivos, como desarrollo de productos, ejemplo aguardiente llanero 1960 edición especial producto PREMIUM, apertura de nuevos mercados entre otros.

**8. ¿Qué papel ha jugado la maquila de productos en otras licorerías departamentales en la situación actual de la empresa?**

El proceso de maquila ha sido fundamental para poder permanecer en el mercado, debido a que a través de este proceso se ha podido producir los productos de la ULM, manteniendo un precio competitivo en el mercado, debido a los costos de materiales e insumos.

**9. ¿Cómo ha sido el impacto de las decisiones políticas en la gestión y el desarrollo de la empresa?**

	<b>Universidad Santo Tomás</b>	
	Maestría en Administración – MBA	
	Consultoría a la Unidad de Licores del Meta	
	<b>Formato de Entrevista a funcionarios y exfuncionarios de la ULM</b>	

Las políticas del mercado de los licores a nivel nacional, han venido desestimulando el consumo de aguardiente, generando grandes competidores a nivel nacional y permitiendo el ingreso de marcas internacionales de licores a precios muy bajos.

**10. ¿Qué oportunidades y desafíos ve usted en el mercado actual para la Unidad de Licores del Meta?**

La ULM hoy se enfrenta a grandes retos, apertura de mercados a una escala mayor a la actual, grandes competidores en condiciones desiguales, falta de arraigo y sentido de pertenencia por los productos propios de la región, e invasión de la cultura de consumo de productos de moda. A nivel local e internacional.

**11. ¿Qué recomendaciones haría usted para mejorar la gestión y el desempeño de la empresa y lograr su autonomía administrativa y financiera?**

Transformación de la entidad.  
 Inversión de recursos de capital.  
 Modernización y creación de nuevos bienes y servicios.

**12. ¿Cómo cree que se puede fortalecer la empresa y mejorar su competitividad en el mercado?**

Inversión en innovación y desarrollo de nuevos productos.  
 Alianzas con entidades públicas y privadas.  
 Campaña de recuperación y expansión del mercado.

**d) Agradecimientos**