

Plan de Mejora Empresarial

**Propuesta para la Estructuración de una Ruta Exportadora para el Sector Licorero
de Boyacá**

Estudiante: David Santiago Cardozo Valcárcel

Tutor: William David Chavarro Polo

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Opción de Grado

Facultad de Negocios Internacionales

Universidad Santo Tomas

Seccional Tunja

Tabla de contenido

Resumen	4
Palabras Clave	5
Abstract	5
Key words	6
Introducción	6
Justificación	7
Pregunta de Reflexión	8
Objetivos	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Estudio de la Empresa	10
Misión	10
Visión	10
Valores Corporativos.....	11
Ventaja Competitiva.....	11
Funciones	11
Antecedentes	13
Recopilación de Información	15
Diagnóstico	16
Matriz DOFA	16
Matriz MEFI	19
Matriz MEFE	21
Plan de Mejora	24
Iniciativas Estratégicas	26
Metas del Plan de Mejora	27
Indicadores	28
Estrategias	28
Cronograma.....	29
Recomendaciones.....	30
Anexo	30
Ejemplo de la Estructura para la Ruta Exportadora	31
Conclusiones	39
Referencias	40

Índice de Tablas

Tabla 1: Producción de Aguardiente de la NLB en los Últimos Años.....	14
Tabla 2: Indicadores para Medir los Resultados.....	28
Tabla 3: Cronograma de Implementación	29

Índice de Figuras

Figura 1: Logo de la Secretaría de Desarrollo Empresarial	10
Figura 2: Matriz DOFA - Secretaría de Desarrollo Empresarial y Sector Licorero	17
Figura 3 Matriz MEFI - Secretaría de Desarrollo Empresarial y Sector Licorero	20
Figura 4 Matriz MEFE - Secretaría de Desarrollo Empresarial y Sector Licorero	22
Figura 5: Ejemplo de Etiquetado.....	37

Resumen

El sector licorero de Boyacá tiene un alto potencial de internacionalización debido a la calidad y tradición de sus productos. Sin embargo, se identificó que la Gobernación de Boyacá y la Secretaría de Desarrollo Empresarial no cuentan con una ruta exportadora estructurada, lo que genera demoras en la asesoría y limita la capacidad de los empresarios para acceder a mercados internacionales.

Este plan de mejora tiene como objetivo diseñar y proponer una ruta exportadora que sirva como herramienta para guiar a los empresarios licoreros en el proceso de internacionalización, optimizando la eficiencia de la asesoría brindada por la Secretaría. A partir del análisis realizado, se concluyó que la ausencia de una estructura clara ha llevado a la repetición de investigaciones individuales para cada solicitud, incrementando los tiempos de respuesta y reduciendo la competitividad del sector.

Como parte del plan, se presenta un caso de estudio sobre la viabilidad de exportación de licores boyacenses, el cual servirá como referencia para la estructuración de la ruta exportadora. Este ejemplo permite ilustrar los pasos clave, normativas y requisitos que deben cumplir los empresarios para ingresar a mercados internacionales de manera eficiente.

La implementación de esta propuesta permitirá fortalecer la competitividad del sector licorero de Boyacá, mejorar la efectividad de la asesoría gubernamental y generar oportunidades concretas de internacionalización, consolidando al departamento como un actor relevante en el comercio exterior de licores.

Palabras Clave

Ruta de exportación, Licores, Boyacá, Internacionalización, Mercados internacionales, logística, Normativas, Viabilidad.

Abstract

Boyacá's liquor sector has a high potential for internationalization due to the quality and tradition of its products. However, it was identified that the Government of Boyacá and the Secretariat of Business Development do not have a structured export route, which generates delays in advisory services and limits the capacity of entrepreneurs to access to international markets.

The objective of this improvement plan is to design and propose an export route that will serve as a tool to guide liquor entrepreneurs in the internationalization process, optimizing the efficiency of the advice provided by the Secretariat. From the analysis carried out, it was concluded that the lack of a clear structure has led to the repetition of individual investigations for each request, increasing response times and reducing the competitiveness of the sector.

As part of the plan, a case study on the feasibility of exporting liquors of Boyacá is presented, which will serve as a reference for the structuring of the export route. This example illustrates the key steps, regulations and requirements that entrepreneurs must comply with to efficiently to enter in international markets.

The implementation of this proposal will strengthen the competitiveness of Boyaca's liquor sector, improve the effectiveness of governmental advice and generate concrete opportunities for internationalization, consolidating the department as a relevant actor in the foreign trade of liquors.

Key words

Export route, Liquors, Boyacá, Internationalization, International markets, logistics, Regulations, Feasibility.

Introducción

El sector licorero de Boyacá ha demostrado un gran potencial para la internacionalización debido a la calidad y tradición de sus productos. Sin embargo, un obstáculo recurrente que enfrentan empresarios de licores en el departamento es la falta de una ruta exportadora definida. Actualmente, cuando estos actores buscan asesoría en la Gobernación de Boyacá y en la Secretaría de Desarrollo Empresarial sobre cómo exportar sus productos, se inicia un proceso de investigación desde cero en cada caso, lo que genera demoras, esfuerzos repetitivos y falta de claridad en los procedimientos a seguir.

La ausencia de una estructura clara para la exportación impide que los empresarios locales puedan aprovechar de manera eficiente las oportunidades que ofrece el comercio exterior. Este problema no solo ralentiza el proceso de internacionalización del sector, sino que también genera incertidumbre y posibles pérdidas de mercado ante la falta de información concreta sobre normativas, requisitos logísticos y estrategias comerciales.

Este plan de mejora tiene como propósito proponer una posible estructuración de una ruta exportadora, que permita optimizar la asesoría brindada por la Secretaría de Desarrollo Empresarial y facilitar el acceso de los licores boyacenses a mercados internacionales. Para ello, se utilizará como referencia un caso de estudio sobre la viabilidad de exportación de licores boyacenses, con el fin de ejemplificar el proceso y los requisitos necesarios para la comercialización en el exterior.

El documento presenta el contexto y la relevancia del problema, analiza los factores internos y externos que afectan la exportación de licores y desarrolla un plan de mejora basado en estrategias concretas. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, con el fin de fortalecer la competitividad del sector licorero de Boyacá en los mercados internacionales.

Justificación

El sector licorero de Boyacá representa una oportunidad de crecimiento para el departamento desde el año 1924, año en que se funda la “fábrica de licores de Boyacá” (Boyacá, 2019). Destacando a lo largo del tiempo, su potencial en términos de calidad, tradición y diferenciación de productos. Lograr destacar este potencial en mercados internacionales requiere de una guía que incluya pasos, requisitos, procedimientos y orientaciones para llegar a los mismos, es decir, requiere de una “ruta de exportación”. La falta de una ruta exportadora estructurada representa un obstáculo significativo para los empresarios. Actualmente, cada vez que una empresa del sector busca asesoría para exportar, la Secretaría de Desarrollo Empresarial debe iniciar un proceso de investigación desde cero, lo que genera retrasos, ineficiencia en la gestión del tiempo y un acceso limitado a oportunidades comerciales. Esto no solo afecta la competitividad del sector, sino que también desincentiva a pequeños y medianos empresarios que no cuentan con los recursos para investigar y gestionar su propia investigación.

La ausencia de una guía clara también implica riesgos de incumplimiento normativo, ya que los empresarios pueden desconocer regulaciones esenciales para la exportación, lo que podría generar sanciones, retrasos en trámites aduaneros o incluso la pérdida de acuerdos comerciales. Además, la falta de información y capacitación limita la capacidad de negociación de los

empresarios, reduciendo su margen de acción frente a importadores y distribuidores internacionales.

Implementar una ruta exportadora traería múltiples beneficios. En términos administrativos, optimizaría los procesos de asesoría dentro de la Secretaría, permitiendo una atención más ágil y eficiente a los empresarios. Desde una perspectiva económica, facilitaría el acceso de los licores boyacenses a mercados internacionales, aumentando sus ventas y contribuyendo al desarrollo del sector. En el ámbito social, abriría nuevas oportunidades para pequeños empresarios, promoviendo el crecimiento de la industria local y generando empleo.

Este plan de mejora busca diseñar y proponer una estructura clara para la exportación de licores, brindando a los empresarios una herramienta que les permita conocer los requisitos, regulaciones y estrategias para ingresar a mercados internacionales de manera eficiente. La estructuración de esta ruta permitirá fortalecer la competitividad del sector, mejorar la gestión de la Secretaría de Desarrollo Empresarial y posicionar a Boyacá como un referente en la exportación de licores.

Pregunta de Reflexión

¿Cómo puede la Gobernación de Boyacá y la Secretaría de Desarrollo Empresarial estructurar una ruta exportadora eficiente para el sector licorero del departamento, de manera que facilite la internacionalización de los productos, optimice el proceso de asesoría a los empresarios y contribuya al desarrollo económico, social y comercial de la región, asegurando el cumplimiento de normativas y regulaciones internacionales?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar y proponer una estructura para una ruta exportadora del sector licorero de Boyacá, que facilite la internacionalización de los productos y optimice el proceso de asesoría a emprendedores, comercializadores y productores. Para ello, se realizara un análisis del contexto actual del sector, identificando oportunidades de exportación y estableciendo los pasos clave, requisitos normativos y estrategias comerciales necesarias. Este plan de mejora busca proporcionar una guía que reduzca los tiempos de respuesta en la Gobernación de Boyacá, mejore la competitividad del sector y fomente su posicionamiento en mercados internacionales.

Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual del sector licorero de Boyacá en términos de producción, comercialización y potencial de exportación, identificando los principales desafíos y oportunidades para su internacionalización.
2. Diseñar una propuesta estructurada para una ruta exportadora del sector licorero de Boyacá, estableciendo los pasos clave, actores involucrados y estrategias para su implementación.
3. Ejemplificar la aplicación de la ruta exportadora mediante el estudio de viabilidad realizado para la exportación de licores boyacenses a México, demostrando su utilidad como herramienta de asesoría para futuros exportadores.

Estudio de la Empresa

Figura 1: Logo de la Secretaría de Desarrollo Empresarial



Nota. Imagen tomada de (Boyacá G. d., Dependencia - Gobernación de Boyacá | Secretaría de Desarrollo Empresarial, 2024).

Misión

Intervenir en el fortalecimiento y mejoramiento de las condiciones de competitividad de los sectores productivos boyacenses, mediante la dirección, coordinación y supervisión de la gestión productiva, por medio del fomento de una cultura empresarial y emprendedora que propicie las condiciones para la consolidación y desarrollo del sector empresarial, la proyección de la pequeña, mediana y gran empresa, la apertura de nuevos mercados, la innovación productiva, la internacionalización del territorio y la sostenibilidad. (Empresarial, 2024).

Visión

En el año 2028 la Secretaría de Desarrollo Empresarial será pionera en la competitividad e innovación de los sectores productivos boyacenses, gracias a la generación de cadenas de valor, que fomenten la proyección de la pequeña, mediana y gran empresa en condiciones de sostenibilidad, equidad y seguridad; así mismo, impulsará la apertura de nuevos mercados y la internacionalización de los productos del territorio. (Empresarial, 2024).

Valores Corporativos

- Fomentar el desarrollo empresarial.
- Garantizar el desarrollo económico y social.
- Cooperar con los sectores público y privado.
- Promover el crecimiento e internacionalización empresarial.
- Formular, orientar y evaluar políticas, planes, programas y proyectos. (Boyacá G. d., 2024).

Ventaja Competitiva

La Secretaría de Desarrollo Empresarial se destaca por su compromiso con la innovación y el crecimiento empresarial. Promoviendo la creación de productos y servicios diferenciados que fortalecen la competitividad del departamento. Su labor impulsa el desarrollo económico y social, generando oportunidades para emprendedores y empresas locales. Además, su capacidad de cooperación con los sectores público y privado facilita el crecimiento sostenible y la internacionalización de los negocios, posicionando a Boyacá como un referente en el ámbito empresarial.

Funciones

1. Formular, orientar y evaluar las políticas, planes, programas y proyectos que garanticen el desarrollo económico y social, el fomento y el desarrollo empresarial, con la cooperación de los sectores público y privado para su crecimiento e internacionalización. (Boyacá G. d., Funciones - Gobernación de Boyacá | Secretaría de Desarrollo Empresarial, 2024).

2. Contribuir para que, a partir del desarrollo económico multisectorial del departamento, se generen nuevas oportunidades y fuentes de empleo, a fin de lograr la inserción de Boyacá en la economía nacional e internacional. (Boyacá G. d., Dependencia - Gobernación de Boyacá | Secretaría de Desarrollo Empresarial, 2024).

Artículo 75. Dirección de Desarrollo Empresarial

Dirigir y supervisar la formulación de planes y estrategias de desarrollo económico relacionados con las actividades empresariales y comerciales, que conlleven a la creación o revitalización de empresas, a la generación de empleo y de nuevas opciones de ingreso para los ciudadanos del departamento en concordancia con las políticas nacionales. (Boyacá G. d., Funciones - Gobernación de Boyacá | Secretaría de Desarrollo Empresarial, 2024).

Artículo 76. Dirección de Inversión y Comercio

Dirigir y supervisar las acciones tendientes a incentivar la competitividad territorial a través de la atracción de inversión y apertura de nuevas empresas nacionales y/o extranjera en el departamento, con el propósito de establecer y/o fortalecer espacios de comercialización interna o externa desde el ente territorial. (Boyacá G. d., Funciones - Gobernación de Boyacá | Secretaría de Desarrollo Empresarial, 2024).

Antecedentes

La Secretaría de Desarrollo Empresarial de la Gobernación de Boyacá fue creada mediante el decreto 266 del 28 de abril de 1970. (Garzón, 2021), con el propósito de fomentar el crecimiento y fortalecimiento del tejido empresarial en el departamento. A lo largo de los años, ha trabajado en la promoción de distintos sectores productivos, brindando asesoría en comercialización, inversión y expansión de mercados. (Boyacá G. d., Funciones - Gobernación de Boyacá | Secretaría de Desarrollo Empresarial, 2024). Sin embargo, en términos de exportación, su apoyo ha estado más enfocado en los sectores de artesanías y agricultura, dejando rezagado al sector licorero, a pesar de su gran potencial de internacionalización.

Durante la práctica empresarial realizada en la Secretaría, se evidenció que NO existe una ruta exportadora específica para los licores de Boyacá, lo que genera obstáculos significativos para los emprendedores y productores que buscan acceder a mercados internacionales. En los cuatro meses de práctica, se atendieron únicamente tres empresas del sector licorero interesadas en exportación, lo que refleja la baja participación de este sector en procesos de internacionalización, posiblemente debido a la falta de información y herramientas adecuadas.

Actualmente, cuando un empresario del sector licorero acude a la Secretaría en busca de asesoría para exportar, se debe iniciar un proceso de investigación desde cero en cada caso, lo que implica una inversión considerable de tiempo y esfuerzo. El tiempo requerido para estas investigaciones varía según la carga laboral del funcionario encargado, pero puede tomar entre 1 y 2 semanas por empresa. Esto no solo retrasa las oportunidades comerciales, sino que también afecta la eficiencia de la Secretaría en su labor de asesoramiento.

Impacto de la Falta de una Ruta Exportadora

Un caso ilustrativo es el de la empresa “**Fabrica de Sabajón Don Joaquín**”, la cual solicitó asesoría para exportar su producto a Estados Unidos. Debido a que no existía una guía previa, fue necesario realizar una investigación desde cero sobre los requisitos y pasos necesarios para exportar productos regulados por la FDA. Este proceso tomo aproximadamente 2 semanas, tiempo que podría haberse reducido significativamente si existiera una ruta exportadora previamente estructurada.

A pesar de estos desafíos, el sector licorero de Boyacá, representado principalmente por la nueva licorera de Boyacá (NLB), ha mostrado avances en producción, comercialización y exploración de mercados internacionales.

Tabla 1: Producción de Aguardiente de la NLB en los Últimos Años.

AÑO	PRODUCTO	CANTIDADES
2020	Aguardientes	448.646
2021	Aguardientes	708.488
2022	Aguardientes	830.874
2023	Aguardientes	930.400
2024 a 30 de noviembre	Aguardientes	633.970

Nota. Elaboración propia con información tomada de (Colombia, 2025).

Además la NLB genera 60 empleos directos y 300 indirectos, y ha transferido más de 70 mil millones de pesos a sectores como salud, educación y deporte en Boyacá. Sus utilidades han alcanzado los 15 mil millones de pesos, lo que demuestra su estabilidad y su capacidad de crecimiento. (Rodriguez, 2024).

En términos de internacionalización, la NLB ha participado en misiones internacionales en Estados Unidos y ha logrado exportar sus productos a Venezuela, lo que indica un interés y un potencial real de expansión en mercados extranjeros. (Díaz, 2022). Sin embargo, la competencia ha aumentado tras la decisión de la corte constitucional de eliminar el monopolio departamental del aguardiente, lo que permite la libre comercialización de este licor en todo el país. Esto representa un desafío para NLB, dentro de su propio territorio, pero también una oportunidad para consolidarse en mercados externos. (Stacey, 2025).

Para que este crecimiento sea sostenible y que más empresas licoreras puedan seguir este camino, es crucial contar con una ruta exportadora clara y estructurada. Esta facilitaría el acceso a información esencial sobre normativas internacionales, requisitos logísticos, estrategias de comercialización y alianzas estratégicas. De esta manera, se optimizaría el proceso de asesoría en la Secretaría de Desarrollo Empresarial y se impulsaría la expansión de los licores de Boyacá en el mercado global.

Recopilación de Información

La información para el desarrollo de este plan de mejora se obtuvo a partir del método de observación y seguimiento durante el tiempo de la práctica en la Secretaría de Desarrollo Empresarial de la Gobernación de Boyacá. Durante este periodo, se identificó la ausencia de una ruta exportadora específica para el sector licorero y se realizó un análisis de los procesos de asesoría brindados productores y comercializadores que buscan expandir sus mercados a nivel internacional.

Adicionalmente, se consultaron diversas fuentes de información, incluyendo sitios web y la página web de la Secretaría de Desarrollo Empresarial, motores de búsqueda, bases de datos y

normativas sobre comercio exterior. También se revisaron informes oficiales de la Gobernación de Boyacá y estudios previos sobre la exportación de licores a mercados internacionales.

Para analizar y estructurar la información de manera objetiva, se emplearan herramientas estratégicas como la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y la matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Estas matrices permitirán identificar los aspectos claves que afectan la exportación de licores boyacenses y definir estrategias para la estructuración de una ruta exportadora eficiente.

Diagnóstico

Se realizó un diagnóstico para identificar los factores clave que afectan la exportación de licores en Boyacá y la necesidad de estructurar una ruta exportadora que optimice los procesos de asesoría en la Secretaría de Desarrollo Empresarial. Esta etapa es fundamental dentro del plan de mejora, ya que permite establecer un punto de partida claro y definir estrategias basadas en la realidad actual del sector licorero y su potencial de internacionalización.

Matriz DOFA

Para este análisis, se utilizó la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), una herramienta estratégica ampliamente reconocida en la toma de decisiones empresariales. Según (Talancón, 2008), esta matriz “analiza los factores que tienen mayor preponderancia y proporciona juicios para la construcción de un balance estratégico, que representa para la dirección de las organizaciones la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias”.

Figura 2: Matriz DOFA - Secretaría de Desarrollo Empresarial y Sector Licorero

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
SECRETARÍA DE DESARROLLO EMPRESARIAL	Experiencia en el apoyo a sectores productivos del departamento.	Falta de una ruta exportadora para el sector licorero.
	Capacidad para gestionar alianzas y programas de fortalecimiento empresarial.	Dependencia de investigaciones individuales cada vez que se solicita asesoría en exportación.
	Relación con otras entidades gubernamentales que pueden facilitar la internacionalización.	Enfoque prioritario en sectores como artesanías y agricultura, dejando rezagados otros sectores.
SECTOR LICORERO DE BOYACÁ	Crecimiento en producción y comercialización, con empresas como la nueva licorera de Boyacá.	Baja presencia en mercados internacionales debido a la falta de asesoría estructurada.
	Productos con reconocimiento y calidad, que pueden competir en mercados extranjeros.	Escaso conocimiento de normativas y regulaciones internacionales entre los productores.
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
SECRETARÍA DE DESARROLLO EMPRESARIAL	Posibilidad de estructurar una ruta exportadora que facilite la asesoría a productores licoreros.	Alta competencia de otras entidades y consultoras privadas en asesoría de exportación.
	Acceso a tratados comerciales internacionales que pueden beneficiar al sector licorero.	Cambios en regulaciones internacionales que pueden dificultar la exportación de licores.
SECTOR LICORERO DE BOYACÁ	Creciente interés global en licores artesanales y tradicionales.	Eliminación del monopolio departamental del aguardiente, aumentando la competencia en el mercado.
	Casos exitosos de exportación como el de la NLB pueden servir de modelo para otros productores.	Barreras de entrada en mercados internacionales debido a certificaciones y normativas específicas.

Nota. Elaboración propia.

Estrategias Derivadas de la Matriz DOFA

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

- Desarrollar una ruta exportadora basada en la experiencia de la Secretaría en apoyo a sectores productivos.

- Aprovechar los tratados comerciales internacionales para abrir oportunidades a los licores boyacenses.
- Utilizar casos exitosos como la NLB para fomentar la internacionalización de otros productores.

Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

- Diseñar herramientas de asesoría estandarizadas para reducir el tiempo de investigación en exportadores.
- Implementar capacitaciones especializadas para productores licoreros en normativas internacionales.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

- Crear alianzas estratégicas con entidades internacionales para reducir el impacto de las barreras comerciales.
- Adaptar las estrategias de la Secretaría para que el sector licorero compita de manera efectiva en un mercado sin monopolios.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

- Desarrollar protocolos de actualización constante para responder a cambios en normativas internacionales.
- Diversificar el enfoque de la Secretaría, incorporando programas específicos para el sector licorero en sus planes de desarrollo.

La matriz DOFA evidencia que la Secretaría de Desarrollo Empresarial posee experiencia y capacidad para apoyar a los sectores productivos, pero enfrenta una gran debilidad en la falta de una ruta exportadora estructurada para el sector licorero. Esto afecta la eficiencia en la asesoría y genera demoras en los procesos de internacionalización.

El sector licorero de Boyacá, liderado por la Nueva Licorera de Boyacá (NLB), Ha mostrado un crecimiento importante en producción y comercialización. Sin embargo, la falta de conocimiento sobre normativas internacionales y la alta competencia en mercados externos representan desafíos clave.

Matriz MEFI

Para la estructuración de una ruta exportadora para el sector licorero de Boyacá, la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) es una herramienta fundamental, ya que permite identificar y cuantificar las fortalezas y debilidades internas de la Secretaría de Desarrollo Empresarial en relación con la asesoría en exportaciones. Esta matriz facilita un análisis estructurado de los aspectos bajo control de la Secretaría, ayudando a comprender que factores internos favorecen o limitan la eficiencia del proceso de internacionalización de los licores boyacenses.

De acuerdo con (Diamond, 2021), la MEFI proporciona una evaluación cuantificada de la posición interna de una organización, permitiendo identificar áreas clave que necesitan mejora. En este caso, su aplicación es clave para detectar las deficiencias en la asesoría en exportaciones, la falta de una ruta estructurada y la dependencia de investigaciones individuales para cada solicitud. A su vez, permitirá resaltar fortalezas como la experiencia de la Secretaría en el apoyo a sectores productivos y su capacidad para establecer alianzas estratégicas.

Figura 3 Matriz MEFI - Secretaría de Desarrollo Empresarial y Sector Licorero

Factores Internos	Ponderación	Calificación	Promedio
Fortalezas			
Experiencia de la Secretaría en el apoyo a sectores productivos.	0,14	4	0,56
Capacidad para establecer alianzas estratégicas con entidades nacionales e internacionales.	0,12	4	0,48
Relación con otros sectores gubernamentales que pueden facilitar la internacionalización.	0,1	3	0,3
Crecimiento del sector licorero en producción y comercialización, lo que lo hace atractivo para la exportación.	0,13	3	0,39
Existencia de casos de éxito en exportación, como la NLB, que pueden servir de referencia para otros productores.	0,09	3	0,27
Debilidades			
Falta de una ruta definida para el sector licorero.	0,18	1	0,18
Dependencia de investigaciones individuales cada vez que se solicita asesoría en exportación.	0,12	2	0,24
Enfoque prioritario en otros sectores como artesanías y agricultura, dejando rezagados otros sectores.	0,07	2	0,14
Escaso conocimiento de normativas y regulaciones internacionales entre los productores licoreros.	0,05	2	0,1
Total	1		2,66

Nota. Elaboración propia.

El puntaje total obtenido **(2.66)** indica que la Secretaría de Desarrollo Empresarial tiene fortalezas significativas en su capacidad de apoyo empresarial y en su relación con otros sectores gubernamentales, lo que puede facilitar la creación de una ruta exportadora para los licores de Boyacá. Sin embargo, las debilidades existentes frenan la eficiencia del proceso de asesoría, destacando la falta de una ruta estructurada y la dependencia de investigaciones individuales para cada caso de exportación.

Fortalezas Clave

- La experiencia y alianzas de la Secretaría pueden ser utilizadas para impulsar la internacionalización del sector licorero.

- El crecimiento y reconocimiento de la Nueva Licorera de Boyacá (NLB) pueden servir como modelo de referencia para otros productores.

Debilidades Críticas a Abordar

- La falta de una ruta exportadora definida genera retrasos e ineficiencias.
- La dependencia de investigaciones individuales en cada solicitud de asesoría consume tiempo y recursos.
- El sector licorero no ha sido priorizado en los esfuerzos de internacionalización de la Secretaría.

Esta evaluación confirma la necesidad de implementar un plan de mejora que estructure una ruta exportadora clara y eficiente para el sector licorero de Boyacá. Al abordar las debilidades identificadas, se optimizaría la asesoría brindada por la Secretaría de Desarrollo Empresarial y se facilitaría el acceso a mercados internacionales para los productores locales.

Matriz MEFE

Para estructurar una ruta exportadora para el sector licorero de Boyacá, la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) es una herramienta fundamental, ya que permite analizar las oportunidades y amenazas del entorno que afectan la internacionalización de los licores del departamento. A diferencia de la MEFI, que evalúa los factores internos bajo el control de la organización, la MEFE se enfoca en variables externas que pueden influir en la exportación, como cambios en regulaciones internacionales, tendencias de mercado y acuerdos comerciales.

Según (Diamond, 2021), esta matriz permite una evaluación cuantitativa del posicionamiento de una empresa u organización dentro de su entorno, ayudando a identificar factores clave que pueden impactar su estrategia. En este caso, su aplicación es crucial para determinar qué factores externos pueden facilitar o dificultar la exportación de licores boyacenses, permitiendo diseñar una estrategia más efectiva.

Figura 4 Matriz MEFE - Secretaría de Desarrollo Empresarial y Sector Licorero

Factores Externos	Ponderación	Calificación	Promedio
Oportunidades			
Aumento del consumo global de licores artesanales y tradicionales.	0,14	4	0,56
Tratados de libre comercio y acuerdos internacionales que facilitan la exportación de productos colombianos.	0,13	4	0,52
Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con distribuidores y comercializadores en el extranjero.	0,12	3	0,36
Crecimiento de la demanda de productos con denominación de origen y valor agregado en mercados internacionales.	0,12	3	0,36
Casos de éxito en la exportación de productos boyacenses, como la NLB, que sirven de referencia.	0,1	3	0,3
Amenazas			
Altos requisitos y regulaciones para la exportación de licores en mercados como EE.UU y la UE.	0,14	2	0,28
Eliminación del monopolio departamental del aguardiente, aumentando la competencia en el mercado nacional e internacional.	0,1	2	0,2
Falta de financiamiento y apoyo gubernamental específico para el sector licorero.	0,08	2	0,16
Posibles cambios en normativas y políticas comerciales internacionales que puedan afectar la exportación de licores colombianos.	0,07	2	0,14
Total	1		2,88

Nota. Elaboración Propia.

El puntaje total obtenido (**2.88**) indica que, aunque existen oportunidades significativas para la exportación de licores boyacenses, también hay amenazas que pueden afectar el proceso si no se gestionan correctamente.

Oportunidades Clave

- El crecimiento del consumo de licores artesanales y el interés en productos con denominación de origen crean una ventaja competitiva.
- Los tratados de libre comercio facilitan la entrada a mercados internacionales con menos barreras arancelarias.
- La existencia de casos de éxito como el de la NLB demuestran que la internacionalización es posible y puede servir como referencia para otros productores.

Amenazas Principales

- Los altos requisitos regulatorios en mercados como EE.UU. y la UE pueden representar obstáculos si no se cuenta con una guía clara y asesoría especializada.
- El aumento de la competencia tras la eliminación del monopolio departamental obliga a los productores de Boyacá a diferenciarse e innovar.
- El financiamiento limitado para la exportación puede dificultar que pequeñas y medianas empresas logren expandirse internacionalmente.

El sector licorero de Boyacá tiene un entorno externo con oportunidades valiosas, pero requiere una estrategia clara que le permita superar los desafíos regulatorios y financieros. La Secretaría de Desarrollo Empresarial puede jugar un papel clave en la estructuración de una ruta exportadora que ayude a los productores a aprovechar estas oportunidades y minimizar las amenazas.

Plan de Mejora

El diagnóstico realizado sobre la Secretaría de Desarrollo Empresarial y su papel en la asesoría a empresarios del sector licorero evidenció la ausencia de una ruta exportadora definida, lo que dificulta el acceso de estos empresarios a mercados internacionales. Actualmente cuando un empresario solicita orientación sobre exportación, se inicia una investigación desde cero, generando demoras, duplicación de esfuerzos y falta de eficiencia en el proceso de asesoría.

Dado el crecimiento del sector licorero de Boyacá, con empresas como la Nueva Licorera de Boyacá (NLB), logrando avances en producción y exploración de mercados internacionales, es fundamental contar con una estructura clara y sistematizada que facilite la internacionalización de los productos licoreros del departamento.

Este plan de mejora propone la estructuración de una ruta exportadora, proporcionando una guía práctica y detallada que optimice el proceso de asesoramiento dentro de la Secretaría de Desarrollo Empresarial. La propuesta busca generar beneficios clave como:

- Reducción de tiempos de respuesta en la atención a los productores, evitando la repetición de investigaciones individuales.
- Facilitación del acceso a mercados internacionales, estableciendo los requisitos, regulaciones y pasos a seguir de manera clara.
- Mayor eficiencia en la asesoría brindada por la Secretaría, permitiendo que los funcionarios cuenten con información estructurada y actualizada.
- Fortalecimiento de la competitividad del sector licorero, incentivando la participación de más empresarios del sector en el comercio exterior.

Además, el plan tomara como referencia una investigación ya realizada sobre la viabilidad de exportación de licores boyacenses a México, utilizando este caso de estudio como ejemplo práctico dentro de la ruta exportadora.

En última instancia, este plan de mejora no solo optimizaría la labor de la Secretaría de Desarrollo Empresarial, sino que también contribuiría al desarrollo económico de Boyacá, facilitando la internacionalización de sus productos tradicionales y posicionando al departamento en el mercado global de licores.

Objetivo General

Proponer una estructura para una ruta exportadora del sector licorero de Boyacá, que facilite la internacionalización de los productos y optimice el proceso de asesoría a emprendedores, comercializadores y productores. Para ello, se realizara un análisis del contexto actual del sector, identificando oportunidades de exportación y estableciendo los pasos clave, requisitos normativos y estrategias comerciales necesarias. Este plan de mejora busca proporcionar una guía que reduzca los tiempos de respuesta en la Gobernación de Boyacá, mejore la competitividad del sector y fomente su posicionamiento en mercados internacionales.

Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual del sector licorero de Boyacá en términos de producción, comercialización y potencial de exportación, identificando los principales desafíos y oportunidades para su internacionalización.

2. Diseñar una propuesta estructurada para una ruta exportadora del sector licorero de Boyacá, estableciendo los pasos clave, actores involucrados y estrategias para su implementación.

3. Ejemplificar la aplicación de la ruta exportadora mediante el estudio de viabilidad realizado para la exportación de licores boyacenses a México, demostrando su utilidad como herramienta de asesoría para futuros exportadores.

Iniciativas Estratégicas

Para la estructuración de una ruta exportadora para el sector licorero de Boyacá, se plantean las siguientes:

1. Diseño de una ruta exportadora estándar que brinde a los empresarios una guía clara sobre los pasos, normativas y requisitos para exportar licores.
2. Capacitación y asesoramiento especializado para productores y comercializadores sobre normativas internacionales, certificaciones y estrategias de comercialización.
3. Creación de alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y comerciales que faciliten el acceso a mercados internacionales.
4. Implementación de un caso de estudio basado en la investigación previa sobre la exportación de licores boyacenses a México como referencia para futuras exportaciones.
5. Desarrollo de herramientas de consulta rápida, como guías digitales o manuales físicos que faciliten la asesoría en la Secretaría de Desarrollo Empresarial.

Metas del Plan de Mejora

1. Reducir en un 50% el tiempo de asesoría en exportación dentro de la Secretaría de Desarrollo Empresarial mediante la implementación de la ruta exportadora.
2. Capacitar al menos al 70% de los productores licoreros interesados en exportación sobre normativas internacionales y certificaciones en un periodo de seis meses.
3. Lograr que al menos 3 empresas licoreras inicien su proceso de exportación en el primer año de implementación de la ruta exportadora.
4. Establecer convenios con al menos dos entidades comerciales o gubernamentales para facilitar la internacionalización del sector licorero.
5. Elaborar una guía práctica de exportación basada en el caso de estudio de la exportación de licores a México, disponible para consulta en la Secretaría.

Indicadores

Tabla 2: Indicadores para Medir los Resultados

Indicador	Unidad de Medida	Meta	Frecuencia de Evaluación
Tiempo promedio de respuesta en asesoría sobre exportación.	Días por solicitud	Reducción del 50%	Trimestral
Número de empresarios capacitados.	Cantidad de empresarios	70% de los interesados	Semestral
Empresas que inician procesos de exportación.	Cantidad de empresas	3 empresas en el primer año	Anual
Alianzas estratégicas establecidas.	Convenios firmados	2 alianzas	Anual
Guía de exportación desarrollada y disponible.	Documento publicado	1 guía lista para consulta	Semestral

Nota. Elaboración propia.

Estrategias

1. Recolección y sistematización de información sobre normativas y procesos de exportación para la construcción de la ruta exportadora.
2. Organización de mesas de trabajo con empresarios licoreros y expertos en comercio exterior para diseñar una ruta que se ajuste a sus necesidades.
3. Realización de capacitaciones y talleres sobre normativas internacionales, certificaciones y estrategias comerciales.

4. Divulgación y socialización de la ruta exportadora a través de la Secretaría de Desarrollo Empresarial y canales digitales.
5. Monitoreo y evaluación periódica de la efectividad de la ruta exportadora y ajustes según las necesidades del sector.

Cronograma

Tabla 3: Cronograma de Implementación

Actividad	Tiempo Estimado	Responsable
Recolección y análisis de información sobre normativas, requisitos y procesos de exportación.	2 meses	Secretaría de Desarrollo Empresarial
Diseño y estructuración de la ruta exportadora.	3 meses	Equipo técnico de la Secretaría
Organización de talleres y capacitaciones para empresarios licoreros.	4 meses	Secretaría de Desarrollo Empresarial
Elaboración y publicación de la guía práctica de exportación.	5 meses	Secretaría de Desarrollo Empresarial
Establecimiento de alianzas estratégicas con entidades gubernamentales y comerciales.	6 meses	Gobernación de Boyacá
Evaluación y ajustes al plan según resultados obtenidos.	Cada año	Secretaría de Desarrollo Empresarial

Nota. Elaboración propia.

Recomendaciones

- Estandarizar la asesoría en exportación dentro de la Secretaría de Desarrollo Empresarial, utilizando la ruta exportadora como herramienta base.
- Mantener actualizada la información sobre normativas y requisitos internacionales para garantizar asesoría confiable a los empresarios.
- Fomentar la participación de más empresarios en programas de internacionalización, generando incentivos y reduciendo barreras de entrada.
- Ampliar el estudio de mercados internacionales más allá de México, identificando oportunidades en otros países estratégicos.
- Realizar evaluaciones periódicas de la efectividad del plan, ajustando estrategias según los resultados obtenidos.

Anexo

Como parte de la estructuración de una ruta exportadora para los licores de Boyacá, se presenta un estudio previo enfocado en la exportación de licores boyacenses al mercado mexicano. Este análisis servirá como ejemplo práctico dentro del plan de mejora, proporcionando una referencia real sobre los requisitos, normativas y procesos necesarios para la internacionalización de estos productos.

El estudio incluye información sobre el consumo de alcohol en México y su potencial como mercado, así como los requisitos nacionales e internacionales para la exportación de licores, considerando aspectos regulatorios, fiscales y logísticos. Además, destaca los pasos clave que debe

seguir una empresa licorera para exportar sus productos de manera eficiente y cumplir con las normativas sanitarias y comerciales de ambos países.

Este caso permitirá ilustrar, como puede estructurarse la ruta exportadora, replicando la misma para otros mercados y optimizando la asesoría brindada por la Secretaría de Desarrollo Empresarial a los empresarios del sector licorero.

Ejemplo de la Estructura para la Ruta Exportadora

REQUISITOS PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS DE LA NUEVA LICORERA DE BOYACÁ AL MERCADO MEXICANO

Consumo de Alcohol en México y su Potencial como Mercado para Licores Boyacenses

México, con una alta aceptación de bebidas alcohólicas en su cultura social y festiva, es un mercado ideal para licores boyacenses. Aunque la cerveza y el tequila lideran el consumo, el ron tiene gran popularidad, y el aguardiente, aunque menos conocido, podría posicionarse como un producto exótico y auténtico. Además, la creciente población colombiana en México y las similitudes culturales e idiomáticas facilitan la promoción y aceptación de estos productos. Este panorama, junto con la apertura a licores importados, destaca el potencial de México para la exportación de ron y aguardiente desde Boyacá, Colombia.

Según las encuestas mostradas por (salud, 2017), La bebida de mayor preferencia de los mexicanos fue la cerveza con un porcentaje del (40.8%), en segundo lugar, aparecen los destilados (Brandy, Tequila, Ron, Whisky, Cognac, Vodka, etc.) con un 19.1%, le siguen los vinos de mesa (8.2%), luego las bebidas preparadas (Coolers, Qbitas, etc.) (7%). El Pulque y otros fermentados (3.6%) y el alcohol del 96 o los aguardientes (1.4%). Los últimos presentan las prevalencias más

bajas del consumo de alcohol en México, lo cual representa una importante oportunidad para una mayor promoción e incremento para su consumo.

Requisitos Nacionales para la Exportación de Licores

Según el INVIMA, las bebidas alcohólicas son un Producto apto para consumo humano que contiene una concentración no inferior a 2.5 grados alcoholimétricos y que no tiene indicaciones terapéuticas. (Invima, 2017).

Para exportar estos productos, se debe contar con los siguientes requisitos:

- 1. Autorización de Comercialización:** Es la etapa en la que previo cumplimiento de todos los requisitos establecidos en la normatividad sanitaria vigente, el Invima autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar o importar una bebida alcohólica para el consumo humano. (Invima, 2017).
- 2. Certificaciones Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):** Todos los establecimientos donde se fabriquen elaboren, hidraten y envasen bebidas alcohólicas deben obtener un certificado Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) expedido por el Invima, este certificado garantiza la calidad de los productos que se fabrican en ellos. (Invima, 2017).
- 3. Registro Sanitario:** En Colombia todas las bebidas alcohólicas que se suministren directamente al público y las a granel con o sin marca, deben contar con registro sanitario expedido por el INVIMA. (Invima, 2017).
- 4. Registro Único tributario:** constituye el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas por la DIAN. (DIAN, 2025).

5. **Registro como Exportador:** En el (RUT) debe estar especificado que la entidad está registrada como exportadora, de lo contrario no está habilitada para realizar actividades de exportación.
6. **Sistema Armonizado:** Tener definida la subpartida arancelaria del producto a exportar. Para el caso de los licores, sus primeros seis dígitos son 2208.40.00.00.
7. **Términos de Negociación Internacional INCOTERMS:** Antes de realizar la exportación, se debe estipular con el “importador”, bajo cual INCOTERM se va a llevar a cabo la misma.
8. **Registro ante la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE):** La Ventanilla Única de Comercio Exterior –VUCE– es la principal herramienta de facilitación del Comercio del País, a través de la cual se canalizan trámites de comercio exterior. (Procolombia, 2022).
9. **Certificado de Origen:** Este es un documento que exige la aduana del país de destino para acreditar las exenciones arancelarias. Para este caso se necesita un certificado de origen ya que el país de destino es México, y Colombia y este país, pertenecen al bloque económico y de integración regional denominado “Alianza del Pacífico”.

Requisitos para que la Mercancía Pueda Salir del territorio Aduanero Colombiano

- 1. Registro sanitario del INVIMA:** Certifica que el licor cumple con los estándares de calidad, etiquetado y normas sanitarias de Colombia.
- 2. Factura comercial:** Detalla la información de la transacción, incluyendo la descripción de los productos, cantidad, valor unitario y valor total. La factura comercial es el documento base para calcular aranceles e impuestos.
- 3. Packing list:** Especifica cómo están empacados los productos, incluyendo el peso, volumen y dimensiones.
- 4. Certificado de origen:** Puede ser requerido por el país importador para identificar el origen del producto y aplicar preferencias arancelarias si existe un acuerdo de libre comercio.
- 5. Certificado libre de venta:** Este documento confirma que el licor se comercializa legalmente en Colombia y cumple con los requisitos sanitarios y de calidad.
- 6. Documentación de transporte:** (B/L) si el transporte es marítimo o (AWB) si el transporte es aéreo. Emitido el transportista, este documento prueba el contrato de transporte y confirma que la mercancía ha sido cargada a bordo.
- 7. Declaración de exportación de la DIAN:** Documento requerido por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia que debe presentarse para todas las exportaciones. Incluye detalles de la mercancía, valor, y aranceles aplicables.
- 8. Seguro de carga:** Dependiendo del INCOTERM pactado con el comprador.

9. **Etiquetado conforme al país de destino:** Los licores deben cumplir con las regulaciones de etiquetado del país importador.

Requisitos del Importador

1. **Registro Federal de Contribuyentes (RFC):** El importador debe estar inscrito en el RFC ante el servicio de administración tributaria (SAT).
2. **Padrón de Importadores:** Es obligatorio estar en el padrón de importadores del SAT.
3. **Padrón de Sectores Específicos:** Dependiendo del producto a importar, también se puede requerir inscripción al padrón de sectores específicos. Para este caso, es obligatorio estar inscrito en uno de estos sectores el cual es el **padrón de contribuyentes de bebidas alcohólicas (PCBA)**. Este es un trámite gestionado por el SAT y es necesario para la fabricación, envasado e importación de vinos y otras bebidas alcohólicas en México.
4. **Firma electrónica Avanzada.**

Requisitos para Nacionalizar la Mercancía en el Territorio Aduanero Mexicano

1. **Factura comercial**
2. **Packing list**
3. **Certificado de origen**
4. **Documentación de transporte**

5. **Pedimento de Importación:** Documento generado por el agente aduanal que incluye información sobre los impuestos y aranceles pagados.

6. **Permiso Sanitario de Importación:** Es un permiso emitido por la “comisión federal para la protección contra riesgos sanitarios” (COFEPRIS). Este permiso asegura que el licor cumple con las normas sanitarias y de seguridad de México. Para obtener este permiso el importador debe:

- **Registro en COFEPRIS:** Estar registrado en la entidad y contar con un aviso de funcionamiento que lo autorice a manejar productos sujetos a la regulación sanitaria.
- **Solicitud Oficial:** Presentar este formato proporcionado por la misma entidad, debidamente completado.
- **Registro Sanitario del País de Origen:** Presentar en este caso, el certificado del INVIMA.
- **Certificado de Análisis:** Realizado por un laboratorio acreditado, que confirma la composición química del producto.

Este permiso se debe tramitar antes de que los licores ingresen a México, pues es un requisito previo para la nacionalización y posterior comercialización de los productos; Si no se cuenta con este permiso al momento del ingreso de la mercancía, los productos podrían ser retenidos en la aduana o incluso devueltos al país de origen. Es importante que el importador realice este trámite con bastante antelación, ya que el proceso puede tomar entre 15 y 30 días hábiles.

7. **Certificado de Análisis o Prueba de Laboratorio:** COFEPRIS puede solicitar un certificado de análisis que acredite que el producto cumple con los requisitos de calidad y seguridad establecidos en México, es común que este análisis incluya pruebas de contenido de alcohol y de ingredientes.
8. **Certificado libre de venta:** Este documento confirma que el licor se comercializa legalmente en Colombia y cumple con los requisitos sanitarios y de calidad.
9. **Normas Oficiales Mexicanas:** Los licores deben cumplir con la norma NOM-142 SSA1/SCFI-2014, la cual regula los requisitos de información y diseño de la etiqueta. Además, dependiendo el producto, hay que tener en cuenta las NOMS.

Figura 5: Ejemplo de Etiquetado



Nota. Imagen tomada de (México 2015)

Leyendas de la norma mexicana para la etiqueta:

- “Prohibida la venta a menores de edad”
- “El abuso en el consumo de este producto es nocivo para la salud”

Pago de Impuestos

Según (Staff, 2022), Para nacionalizar mercancías en el territorio aduanero mexicano se deben pagar los siguientes impuestos y aranceles:

- 1. Impuesto General de Importación:** Este impuesto forma parte de los aranceles que se aplican a la mercancía importada y se calcula con base en el valor de la mercancía, incluyendo el costo del producto, el transporte, el seguro y otros gastos relacionados. Este impuesto puede reducirse o incluso eliminarse, dependiendo del tratado de libre comercio y de los requisitos del certificado de origen.
- 2. Impuesto al Valor Agregado (IVA):** Este impuesto aplica para todas las mercancías importadas a México y su tasa es del 16%.
- 3. Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (IEPS):** La importación de bebidas alcohólicas a México, debe pagar este impuesto y la tasa de este varía según el grado alcohólico:
 - Hasta 14°: 26.5%.
 - Entre 14° y 20°: 30%.
 - Más de 20°: 53%.

- 4. Derechos de Trámite Aduanero:** Este impuesto, les cobra a los usuarios por el uso de las instalaciones aduaneras y los servicios brindados por las autoridades aduanales.

Conclusiones

La falta de una ruta exportadora estructurada, ha generado ineficiencias en la asesoría a los empresarios licoreros de Boyacá, lo que retrasa sus procesos de internacionalización y limita su acceso a mercados extranjeros. La implementación de una guía clara y sistematizada permitirá optimizar los tiempos de respuesta y mejorar la efectividad de la Secretaría de Desarrollo Empresarial en la orientación a empresarios del sector.

El sector licorero de Boyacá tiene un alto potencial de exportación, respaldado por el crecimiento de la producción y la calidad de sus productos. Sin embargo, factores como la falta de conocimiento sobre normativas internacionales y las barreras regulatorias han dificultado su expansión. La capacitación y el acceso a información estructurada serán claves para fortalecer la competitividad del sector en el mercado global.

El estudio sobre la exportación de licores a México demuestra la viabilidad de internacionalización de estos productos y sirve como modelo para la estructuración de una ruta exportadora. La aplicación de este caso de estudio en el diseño del plan de mejora permitirá que otros empresarios licoreros sigan un proceso claro para ingresar a mercados internacionales.

Referencias

- Boyacá, G. d. (23 de 10 de 2024). *Dependencia - Gobernación de Boyacá | Secretaría de Desarrollo Empresarial*. Obtenido de Gobernación de Boyacá | Secretaría de Desarrollo Empresarial: <https://www.boyaca.gov.co/secretariadesarrolloempresarial/>
- Boyacá, G. d. (27 de 08 de 2024). *Funciones - Gobernación de Boyacá | Secretaría de Desarrollo Empresarial*. Obtenido de Gobernación de Boyacá | Secretaría de Desarrollo Empresarial: <https://www.boyaca.gov.co/secretariadesarrolloempresarial/funciones/>
- Boyacá, N. L. (2019). *Nuestra Historia | Nueva Licorera de Boyacá*. Obtenido de Nlb.com.co: <https://nlb.com.co/nuestra-historia/>
- Colombia, R. d. (08 de 02 de 2025). *gobboy2024-decreto-1223-de-31-de-diciembre.pdf*. Obtenido de gobboy2024-decreto-1223-de-31-de-diciembre.pdf: https://www.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2025/02/gobboy2024-decreto-1223-de-31-de-diciembre.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Diamond, G. M. (20 de 12 de 2021). *Matriz Matriz MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico -*. Obtenido de Gonzalo de Anta: <https://gonzalodeanta.es/mefe-mefi-que-son/>
- DIAN. (2025). *Páginas - RUT*. Obtenido de Dian.gov.co: <https://www.dian.gov.co/tramitesservicios/tramites-y-servicios/tributarios/Paginas/RUT.aspx>
- Diaz, E. (06 de 10 de 2022). *La Nueva Licorera de Boyacá irá a misión internacional - Gobernación de Boyacá*. Obtenido de Gobernación de Boyacá: https://www.boyaca.gov.co/la-nueva-licorera-de-boyaca-ira-a-mision-internacional/?utm_source=chatgpt.com
- Empresarial, G. d. (27 de 08 de 2024). *Gobernación de Boyacá | Secretaría de Desarrollo Empresarial*. Obtenido de Misión - Visión - Gobernación de Boyacá | Secretaría de Desarrollo Empresarial: <https://www.boyaca.gov.co/secretariadesarrolloempresarial/mision-vision/>
- Garzón, J. D. (25 de 09 de 2021). *Gobernación de Boyacá*. Obtenido de RESENA-HISTORICA.pdf: <https://www.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2021/10/RESENA-HISTORICA.pdf>
- Invima. (2017). *Bebidas alcohólicas | INVIMA*. Obtenido de Invima.gov.co: <https://www.invima.gov.co/productos-vigilados/alimentos-y-bebidas-alcoholicas/bebidas-alcoholicas>
- Procolombia, G. d. (12 de 02 de 2022). *_GUIAPRACTICAPROCESO©*. Obtenido de _GUIAPRACTICAPROCESO©: https://procolombia.co/system/files/procolombia/media/documents/GU%C3%8DA_EXP_O_BIENES.pdf

- Rodriguez, M. (10 de 10 de 2024). *De terminarse el monopolio de aguardientes, la Nueva Licorera de Boyacá estaría en riesgo*. Obtenido de Caracol Radio : https://caracol.com.co/2024/10/10/de-terminarse-el-monopolio-de-aguardientes-la-nueva-licorera-de-boyaca-estaria-en-riesgo/?utm_source=chatgpt.com
- salud, S. d. (06 de 05 de 2017). *CONSUMO_DE_DROGAS.pdf*. Obtenido de CONSUMO_DE_DROGAS.pdf: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/234856/CONSUMO_DE_DROGAS.pdf
- Stacey, D. (05 de 02 de 2025). *Habr  aguardiente amarillo en Bogotá: la Corte Constitucional le pone fin al monopolio departamental en Colombia*. Obtenido de El País America Colombia: https://elpais.com/america-colombia/2025-02-05/habra-aguardiente-amarillo-en-bogota-la-corte-constitucional-le-pone-fin-al-monopolio-departamental-en-colombia.html?utm_source=chatgpt.com
- Staff, A. (25 de 07 de 2022). * Qu  impuestos derivados del comercio exterior existen en México?* Obtenido de Akzent.mx: <https://blog.akzent.mx/que-impuestos-derivados-del-comercio-exterior-existen-en-mexico#:~:text=%232%20Impuesto%20al%20Valor%20Agregado,la%20carta%20de%20pago%20correspondiente>
- Talancón, H. (10 de 03 de 2008). *"Contribuciones a la Economía" septiembre 2006 una revista académica con el Número Internacional Normalizado de Publicaciones Seriadas La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizacione*. Obtenido de Microsoft Word - Matriz_FODA.doc: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>