

CÓDIGO: _____
 (a llenar por la Unidad de Investigación)

INFORMACIÓN GENERAL

Por favor conserve en todo momento el formato de mayúsculas y minúsculas siguiendo las normas gramaticales. No escriba algo únicamente en mayúsculas a menos que sea necesario. No deje espacios en blanco, si algún campo no puede llenarlo por favor escriba "No aplica".

Fecha de presentación: Día Mes Año

Título del producto:

Información de los docentes y estudiantes asociados al desarrollo del producto:

Por favor copie y pegue el recuadro con la información las veces que sea necesario para completar la información de todos los docentes y estudiantes involucrados.

Docentes investigadores

Nombre completo	
Facultad o Departamento Académico	
Grupo de investigación (Colciencias)	
Línea de investigación	
Título profesional	
Máximo título académico obtenido	
Link del CvLAC actualizado	
Registro ORCID (orcid.org)	
Nombre normalizado en google académico	
Correo electrónico institucional	
C.C. #	
Teléfono	

Jóvenes investigadores y estudiantes

Nombre completo	Carlos Eduardo Figueroa Ortega.				
Rol (seleccione uno)	Joven investigador	<input checked="" type="checkbox"/>	Estudiante	<input type="checkbox"/>	Semestre
Facultad o Departamento Académico	Facultad de Administración de Empresas, Especialización en Innovación y Marketing.				
Link del CvLAC actualizado					

Registro ORCID (orcid.org)			
Nombre normalizado en google académico			
Correo electrónico institucional y personal	carlos.figueroa@usantoto.edu.co figueroa.ortega.21@gmail.com		
C.C. #	1032474438	Teléfono	3163367762

ACEPTACIÓN DE CONDICIONES Y AVAL DEL WORKING PAPERS

Los abajo firmantes (totalidad de autores del producto) manifiestan que todos los datos acá consignados son verídicos; todas las personas involucradas han sido notificadas sobre su participación en el desarrollo del manuscrito, tienen conocimiento y están de acuerdo con todos los aspectos aquí presentados.

En común acuerdo se garantiza el respeto por la autoría de los productos de los estudiantes, garantizando justicia en la autoría y propiedad intelectual según el trabajo de los mismos. Por último, otorgamos autorización para el tratamiento de datos personales¹

Firma:	Firma: Carlos Figueroa
Nombre:	Nombre: Carlos Eduardo Figueroa Ortega.
Facultad:	Facultad: Administración de Empresas, Especialización en Innovación y Marketing.
Docente Investigador principal	Autor
Firma:	Firma:
Nombre:	Nombre:
Facultad:	Facultad:
Autor	Autor

¹ AUTORIZACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES.

La Universidad Santo Tomás mediante la Unidad de Investigación, como sujeto que recolecta y almacena datos personales, en cumplimiento de lo establecido por la Ley 1581 de 2012 y sus decretos reglamentarios, requiere obtener su autorización para que, de manera previa, expresa, libre, y debidamente informada permita a los miembros de los grupos de investigación de la Universidad dar tratamiento, y disponer de los datos personales que sean suministrados para que se incorporen en las distintas bases de datos con que cuenta la Unidad de Investigación de la Universidad. Las finalidades con las que se recolectan los datos aquí solicitados son: A) Llevar a cabo todas aquellas actividades para lograr el correcto desarrollo de la Investigación. B) Mantener comunicación con el interesado en relación con la Investigación. Para ejercer sus derechos a conocer, actualizar y rectificar sus datos personales o revocar la autorización otorgada para el tratamiento de los mismos, podrá presentar una consulta o reclamo al correo electrónico sgdp.ustatunja@ustatunja.edu.co. Lo invitamos a que consulte nuestra Política de Tratamiento de la Información Personal en www.ustatunja.edu.co

DESCRIPCIÓN BÁSICA DEL CONTENIDO PARA EL WORKING PAPERS

A continuación, se debe realizar una descripción básica del producto desarrollado. No deje espacios en blanco, si algún campo no puede llenarlo por favor escriba "No aplica". Como documento adjunto debe anexar el producto en medio digital (CD).

Título del producto
Estudio de Caso Crecimiento y Consolidación de la Nueva Licorera de Boyacá.
Resumen (no mayor a 200 palabras)
<p>En el estudio de caso que se llevará a cabo a continuación sobre la Nueva Licorera de Boyacá, se va a tratar y a describir el origen y crecimiento de una empresa colombiana, principalmente del departamento de Boyacá, dedicada la venta de bebidas alcohólicas.</p> <p>La Nueva Licorera de Boyacá, está conformada por personas con experiencia en sus áreas para sacar adelante la que se tiene proyectada que será una de las mejores licoreras del país.</p> <p>La empresa industrial y comercial del estado del orden departamental – la Nueva Licorera de Boyacá – NLB, tiene por objeto la producción, distribución y comercialización de licores destilados y además derivados, sujetos al ejercicio del monopolio rentístico de licores del departamento de Boyacá.</p> <p>Se va a analizar todo lo referente a su historia, a sus situaciones de crisis y a los factores claves de éxito y decisiones estratégicas que se debieron tomar a lo largo de su historia, que le han permitido estar presente en este sector de mercado a nivel departamental y nacional, además, se van a proponer diferentes sugerencias, recomendaciones y estrategias con el fin de potencializar esta nueva empresa, impulsar su marca y así mismo convertirla en un referente empresarial no solo para el departamento, sino también para el país.</p>
Abstract
<p>In the case study that will be carried out below on the Nueva Licorera de Boyacá, the origin and growth of a colombian company, mainly from the department of Boyacá, dedicated to the sale of alcoholic beverages, will be discussed and described.</p>

The Nueva Licorera de Boyacá is made up of people with experience in their areas to carry out what is projected to be one of the best liquor stores in the country.

The industrial and commercial company of the state of the departmental order – the Nueva Licorera de Boyacá – NLB, has as its objective the production, distribution and commercialization of distilled liquors and also derivatives, subject to the exercise of the rent monopoly of liquors of the department of Boyacá.

Everything related to its history, its crisis situations and the key factors of success and strategic decisions that had to be taken throughout its history, which have allowed it to be present in this market sector at a departmental and national level will be analyzed, in addition, different suggestions, recommendations and strategies will be proposed in order to potentiate this new company, boost its Brand and also turn it into a business benchmark not only for the department, but also for the country.

Palabras Clave. (mínimo 3 máximo 5)

Marca, Gestión, Estrategia, Mercado, Identidad.

Keywords. (min 3 - máx. 5)

Brand, Management, Strategy, Market, Identity.

Introducción

El caso de estudio sobre la Nueva Licorera de Boyacá es un caso de enseñanza, dirigido para estudiantes de pregrado que están cursando programas de administración de empresas y/o afines, quienes deberán aplicar los conocimientos teóricos aprendidos en su formación académica. Sin embargo, este estudio de caso puede ser usado por estudiantes de posgrado, quienes requieran mejorar su conocimiento en toma de decisiones estratégicas en todo tipo de situaciones.

Este caso de estudio describe el origen e historia de la empresa, su gestión en situaciones de crisis, las decisiones estratégicas que se tomaron en dichas situaciones, el portafolio de productos de la empresa, y, por último, las conclusiones junto con las sugerencias, recomendaciones y estrategias para potencializar la empresa e impulsar su marca, con el fin de generar un reconocimiento a nivel local, departamental y nacional.

Estado del arte

Desde la perspectiva empresarial, Nahomi Klein (2005), en su libro No Logo señala la importancia de las marcas. La autora afirma que la riqueza e influencia cultural de las empresas multinacionales, que se ha producido en los últimos años, se basa en un cambio en la forma de hacer negocios; estas pasaron de ser eficientes, gracias a haber transformado materias primas en bienes, para volverse eficientes en desarrollar marcas fuertes con presencia global.

Hoyos Ballesteros, R. (2016). Branding: el arte de marcar corazones. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usta/70461?page=26>.

Lo anterior define la importancia que tienen las marcas para el ser humano contemporáneo, como individuo y como ser social. A través de la marca, el ser humano se legitima frente a sí mismo y frente a los demás; por medio de ella se establecen afinidades con sus grupos de interés y distancias con personas y grupos sociales que considera diferentes. En razón de la marca, los individuos crean identidad de sí mismos y de sus grupos sociales.

Hoyos Ballesteros, R. (2016). Branding: el arte de marcar corazones. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usta/70461?page=26>.

El branding es un proceso analítico, que debe pasar por diversas etapas: la estratégica, en donde se define el norte que debe tomar la marca; la de creación, es decir, la construcción en términos de diseño de la marca y, por último, la gestión, que corresponde a todo el proceso de implementación, control y mejoramiento (Serman, 2013).

Hoyos Ballesteros, R. (2016). Branding: el arte de marcar corazones. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usta/70461?page=26>

Para construir la identidad de marca (Aaker y Joachimsthaler, 2006) es necesario comenzar con un análisis estratégico, en donde se analizan los clientes, la competencia y se realiza un autoanálisis. Luego, se establecen puntos relevantes del producto, como su alcance, atributos, relación calidad/valor, usos, usuarios y país de origen; posteriormente, se revisan aspectos relativos a la organización, que puedan ayudar a construir la identidad de la marca, entre los que están los atributos organizativos y la preocupación de la empresa por sus clientes;

ulteriormente, se establecen cuáles son aquellos elementos de la marca asociados a características de personalidad y se desarrolla lo que se conoce como el personaje de la marca". Finalmente, se revisan aquellos símbolos que puedan apoyar la construcción de la marca, dentro de los cuales se destacan la imagen visual, las metáforas que se usan para identificar la marca y la herencia de marca o elementos del pasado que puedan ser utilizados para reforzar la imagen de la misma.

Hoyos Ballesteros, R. (2016). Branding: el arte de marcar corazones. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usta/70461?page=94>

El objetivo de posicionar es lograr que el consumidor, cuando vea la marca, la asocie inmediatamente con un elemento importante para él y que, de esta manera, motive la compra del producto.

Hoyos Ballesteros, R. (2016). Branding: el arte de marcar corazones. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usta/70461?page=106>

Las empresas evolucionan al ritmo de los mercados y, especialmente, de sus consumidores; esto se refleja en su identidad gráfica y la de sus marcas; por ello es natural que los símbolos identificadores de las marcas, para que se mantengan vigentes, se ajusten a los cambios propios anteriormente mencionados y que, especialmente, siempre reflejen la realidad de la marca y de la estrategia de la empresa. En este orden de ideas, se puede afirmar que la marca debe ser renovada gráficamente si se presentan 4 situaciones posibles (Gaitán, 2011): - Cuando cambia la estrategia del negocio; - Cuando hay fusiones de empresas; - Cuando se detectan problemas importantes de imagen; - Cuando los elementos gráficos pierden vigencia.

Hoyos Ballesteros, R. (2016). Branding: el arte de marcar corazones. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usta/70461?page=141>

El Branding es una disciplina de trabajo que también se puede simplificar y adaptar, para que un emprendedor, un equipo gerencial o el empresario de una pequeña o mediana empresa, sepan cómo "pararse en la cancha", para que su marca juegue bien en el mercado.

Sterman, A. (2012). Cómo crear marcas que funcionen: branding paso a paso. Buenos Aires, Argentina: Editorial Nobuko. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usta/77953?page=8>

La Identidad de Marca es un conjunto de asociaciones que un consultor proyecta crear y mantener. Estas asociaciones simbolizan lo que la marca significa e implican una promesa

hacia el consumidor por parte de los miembros de la empresa u organización. La Identidad de Marca es una “apuesta estratégica” desarrollada para crear Valor de Marca, generando Calidad Percibida, Lealtad de Marca, Notoriedad de Marca y Asociaciones de Marca.

Sterman, A. (2012). Cómo crear marcas que funcionen: branding paso a paso. Buenos Aires, Argentina: Editorial Nobuko. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usta/77953?page=18>

La Imagen de Marca, en contraposición a la identidad que conlleva un objetivo estratégico, es cómo la marca es percibida realmente por los consumidores. O sea que, mientras que la identidad responde a una apuesta estratégica, la imagen es una impresión real. Un estado actual de percepciones y apreciaciones.

Sterman, A. (2012). Cómo crear marcas que funcionen: branding paso a paso. Buenos Aires, Argentina: Editorial Nobuko. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usta/77953?page=19>

Es una parte esencial de la identidad de marca. Es el concepto central y general, desde el cual partirán los mensajes y la comunicación activa a los consumidores. Expresa la ventaja competitiva sobre las marcas de la competencia. El Posicionamiento de Marca incluye una finalidad de comunicación muy clara y un público objetivo determinado.

Sterman, A. (2012). Cómo crear marcas que funcionen: branding paso a paso. Buenos Aires, Argentina: Editorial Nobuko. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/usta/77953?page=20>

Metodología

La metodología usada para realizar el estudio de caso es de manera descriptiva y analítica, ya que, con base en fuentes digitales y literarias, se va a describir y analizar la temática principal del trabajo de investigación a desarrollar.

Según Tamayo y Tamayo (2006), el tipo de investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos; el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo, cosa, funciona en el presente; la investigación descriptiva trabaja

sobre realidades de hecho, caracterizándose fundamentalmente por presentarnos una interpretación correcta.

Refiere Bernal (2006), en la investigación descriptiva, se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan productos, modelos, prototipos, guías, etcétera, pero no se dan explicaciones o razones del porqué de las situaciones, hechos, fenómenos, etcétera; la investigación descriptiva se guía por las preguntas de investigación que se formula el investigador; se soporta en técnicas como la encuesta, entrevista, observación y revisión documental.

Así mismo Hurtado (2002), infiere que la investigación descriptiva tiene como objetivo la descripción precisa del evento de estudio, este tipo de investigación se asocia al diagnóstico; el propósito es exponer el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se pueda obtener dos niveles de análisis; dependiendo del fenómeno o del propósito del investigador; estas investigaciones trabajan con uno o con varios eventos de estudio en un contexto determinado, pero su intención no es establecer relaciones de causalidad entre ellos, por tal razón no ameritan de la formulación de hipótesis.

Desarrollo/ análisis / Resultados / Argumentación

Historia



1924. Se funda la fábrica de licores de Boyacá como dependencia de la secretaria de hacienda, la cual operó con instalaciones propias en Tunja en la sede denominada el Sacatín. (en los cuales funciona el SENA actualmente).

1953. El gobierno departamental adquiere los predios de la hacienda el jordán de propiedad de la curia diocesana.

1968. Inicia el montaje de la ronería de frutenza en sutatzena y su producción comienza en 1972; producción dedicada solo a la destilación de tafias.

1970. Comienza con el complejo agroindustrial de Ricaurte en Monquirá. con el montaje de la destilería de alcohol para la preparación de los diferentes licores.

2003. Mediante concesión nace una nueva empresa llamada industria de licores de Boyacá s.a. - c.i.; continuando con los productos que siempre se caracterizaron en nuestra región por su tradición y buscando el desarrollo de nuevos productos para la satisfacción a nuevas expectativas de los consumidores y contribuyendo al bienestar y desarrollo social de nuestro departamento.

2019. El 30 de octubre de este año, el gobernador Carlos Amaya, firma el decreto de creación de la nueva licorera de Boyacá, que se encargará de manejar el monopolio de licores del departamento. así la nueva licorera de Boyacá ya es de todos los boyacenses.

Planeación Estratégica

Misión:

Generar recursos que contribuyan a la financiación de la salud, educación y recreación del Departamento de Boyacá, con un equipo humano altamente calificado, que establezca las pautas del mejoramiento continuo en la producción y comercialización de nuestros productos en el país y el exterior.

Visión:

Para 2025, posicionarse a nivel nacional e internacional como una empresa líder en la producción y comercialización de licores, que genere desarrollo sostenible, económico y social para Boyacá, con un talento humano comprometido e idóneo, apoyados en la innovación productiva, mercantil y administrativa constante.

Valores:

Nuestros valores deben convivir en nuestros corazones y en nuestras mentes y deben manifestarse en nuestras acciones. son valores que orientan el que hacer de la NLB:

1. Lo que hacemos, lo hacemos bien, para ofrecerle a Boyacá y al país una cartera de marcas de licores que se anticipan y satisfacen los deseos y las necesidades de las personas.
2. La transparencia en nuestros actos.
3. Liderazgo para forjar un mejor futuro.
4. Pasión para trabajar con amor y dedicación en cada uno de los procesos de la empresa.
5. Innovación de cara al consumidor y en los valores de la empresa.
6. Fe, es liberar una visión en la que la gente pueda creer y sentir que forma parte de la mejor empresa de Boyacá.

Características de la Nueva Licorera de Boyacá y su Estructura Orgánica

Naturaleza Jurídica y Régimen Jurídico

La NLB, es una Empresa Industrial y Comercial del Estado del orden departamental, del sector descentralizado que desarrolla actividades de naturaleza industrial y comercial, así como de gestión económica conforme al derecho privado, dotada de personería jurídica, autonomía administrativa y financiera y capital independiente, vinculada a la Secretaría de Hacienda del Departamento de Boyacá.

La NLB, se registrará en sus actos y contratos conforme lo establecen los artículos 93 de la Ley 489 de 1998 y 14 de la Ley 1150 de 2007, modificado por el artículo 93 de la Ley 1437 de 2011 o por las normas que las modifiquen o adicionen.

Sede (Ubicación)

La Nueva Licorera de Boyacá - NLB tiene su domicilio en la ciudad de Tunja, Departamento de Boyacá, República de Colombia; la Junta Directiva podrá constituir sucursales, agencias o establecimientos comerciales y/o Industriales en cualquier municipio o municipios del país, o en el exterior, si los asuntos misionales así lo requieren.

Actividades

Para el cumplimiento de su finalidad la NLB, podrá realizar las siguientes actividades:

1. Producir, diluir mezclas hidroalcohólicas, transformar, distribuir, comercializar, importar y exportar licores destilados y sus derivados, sujetos al monopolio Departamental, atendiendo los principios y postulados en materia ambiental buscando mantener un enfoque integral de desarrollo sostenible.
2. Adquirir las materias primas, insumos, bienes y servicios requeridos para el cabal desarrollo del objeto y las actividades de la NLB.
3. Distribuir y comercializar en el país y en el exterior todos los productos que se elaboren en desarrollo de su objeto.
4. Adquirir, adecuar, mejorar y/o instalar la infraestructura y equipos que permitan la producción, distribución y comercialización de los licores destilados y sus derivados sujetos al monopolio Departamental, para el desarrollo de sus actividades.
5. Crear, constituir y/o formar parte en sociedades que tengan objetos similares, afines, complementarios o conexos que permitan cumplir con la finalidad de la Empresa, de conformidad con el artículo 49 de la Ley 489 de 1998.
6. Celebrar y ejecutar toda clase de actos y contratos conducentes al desarrollo de su objeto, de conformidad con la Ley y las disposiciones internas.
7. Desarrollar otras actividades económicas que satisfagan su propia demanda de materias primas o insumos, y estimular el desarrollo de empresas y microempresas que puedan proporcionarle materias primas y/o servicios necesarios para la explotación del monopolio de licores.
8. Comercializar y distribuir souvenirs y material POP, así como la venta de servicios, negocios vinculados o relacionados con el objeto, atendiendo la estrategia publicitaria aprobada por la Junta Directiva.

9. Adquirir, enajenar, arrendar, pignorar o dar en garantía bienes inmuebles y muebles, según el Acuerdo que adopte la Junta Directiva conforme a la ley y a las normas vigentes.
10. Tomar dinero en préstamo, con o sin garantía de los bienes de la Empresa. Girar, endosar, aceptar, protestar, cancelar, pagar y recibir cheques, letras de cambio, pagarés o cualquiera otra clase de instrumentos negociables, y en general suscribir contrato comercial de cambio en todas sus manifestaciones, así como celebrar negocio de toda clase con entidades financieras o de crédito.
11. Garantizar la distribución y la comercialización de sus productos, y para el efecto adelantará los procesos de selección necesarios atendiendo el manual de contratación.
12. Establecer para el desarrollo de sus productos y procesos, la investigación, el diseño y la innovación (I+D+i), como un proceso estratégico permanente y dinámico. Actividades que responden a la necesidad de sostenibilidad de la Empresa y a su interés en dar respuesta oportuna a las dinámicas cambiantes e inciertas del mercado.
13. Velar por la protección de las marcas del portafolio de productos y de la marca institucional, atendiendo los parámetros de Gobierno Corporativo y de Responsabilidad Social, propendiendo por garantizar la protección de la propiedad intelectual de la NLB.
14. Escoger el personal necesario que garantice el desarrollo del objeto de la NLB, atendiendo criterios de idoneidad, competencias y perfiles, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables.
15. La NLB podrá celebrar contratos y convenios y/o aperturar productos financieros para la administración, recaudo y pago de recursos provenientes de su operación. Podrá igualmente vender sus flujos causados o futuros con el fin de adquirir la liquidez necesaria que le permita desarrollar su objeto social y/o realizar inversiones para mejorar su capacidad operativa. Asimismo, podrá contratar créditos rotativos de tesorería y de fomento, conforme a las disposiciones legales pertinentes.

Junta Directiva

La junta directiva está integrada por: Ramiro Barragán, Gobernador de Boyacá o su delegado; Sergio Armando Tolosa, Gerente General de la Nueva Licorera de Boyacá; Juan Carlos Cetina, Secretario de Hacienda; Jairo Santoyo, Secretario de Salud; Alberto Lemos Valencia, Rector (e) de la UPTC y Roosevelt Mesa, Gerente Empresa de Energía de Boyacá – EBSA.

Situaciones de Crisis y Contexto Actual

Reapertura oficial de la Licorera en manos del departamento Tomado del Periódico El Diario

Este 20 de diciembre de 2019 vuelve a marcar un hito trascendental en la historia de la Industria Licorera de Boyacá, cuyo manejo regresa a manos del departamento, luego de 17 años de haber estado concesionada su producción a un operador privado, en un proceso que resultó polémico en la forma pero que en el fondo sirvió para no cerrar, como les sucedió a otras licoreras en el país, estabilizó su producción y garantizó importantes recursos de participación a las rentas del departamento.

La Licorera a manos del Departamento, la última apuesta del gobernador Amaya

A comienzos de la primera década de este siglo la Licorera estaba en francas dificultades, después de unos 25 años de fracasos con los proyectos asociados del ingenio panelero del Río Suárez y la planta Industrial de Ricaurte, la factoría de transformación de frutas que se montó en Moniquirá, pero que nunca pudo funcionar a pesar de las grandes inversiones en su montaje e intento de puesta en marcha. Además, por los años 90 estuvo de moda, o el cierre de las empresas en similar situación, caso Licorera de Santander, o, como sucedió con la de Boyacá, entregarla a particulares.

La decisión de la concesión la tomó el entonces gobernador Miguel Ángel Bermúdez (2001-2003), ante la dura situación económica de la empresa cuyas pérdidas se venían acumulando y que no dejaban salida, o era el cierre definitivo. En el proceso de concesión hubo todo tipo de especulaciones y cuestionamientos sobre las condiciones del negocio; finalmente, este se hizo con un grupo empresarial encabezado por el conocido hombre de negocios Fernando Acevedo Quiñones, quien estuvo al frente de la industria, hasta su inesperada muerte en 2011.

Luego, la empresa quedó en manos de la viuda de Acevedo Quiñones, Esperanza Quevedo Álvarez, quien permaneció al frente hasta la decisión judicial del Tribunal Superior de Tunja que a comienzos de este año determinó la anulación del contrato de concesión, lo que aprovechó el gobernador Carlos Amaya para diseñar y poner en marcha una estrategia de recuperación del manejo de la empresa, otra vez, por parte del departamento, para lo cual se llevaron a cabo los respectivos trámites legales que crearon, mediante ordenanza discutida y aprobada en la Asamblea departamental, la

Nueva Industria de Licores de Boyacá que este viernes se reinaugura oficialmente como Empresa Industrial y Comercial del departamento.

En cuanto a los resultados de la concesión y de acuerdo con el contrato firmado en 2003, es necesario resaltar y reconocer el estricto cumplimiento que observó el concesionario, desde el primero hasta el último día de operación, con cada una de las cláusulas y obligaciones.

Ahora que la decisión judicial permite que la Industria vuelva a manos del departamento y la consecuente opción que tomó el Gobernador Carlos Andrés Amaya de organizar de nuevo la industria bajo la figura de dependencia Industrial y comercial del departamento, implica un enorme reto de organización, eficiencia y transparencia.

**“Esto no se va a volver fortín político, esto definitivamente va a producir plata”:
Sergio Tolosa**

Recibimos una empresa que arranca desde ceros. Hay mucha gente que piensa que nosotros vamos a continuar la operación de la concesión, y resulta que no; la concesión se acabó, la empresa se terminó, se liquidó, se llevaron todas las cosas que tenían, la memoria, los archivos, absolutamente todo. Así que arrancó una empresa absolutamente de ceros por lo tanto hemos empezado por identificar cuál es la estructura que necesita la empresa, el organigrama y los nuevos manuales de funciones. Y en eso, Jorge Herrera, el primer gerente de la nueva era de la empresa hizo una gran labor, por el conocimiento que tenía de la empresa. Dejando las líneas principales de la nueva empresa formada y estructurada. ¿Estructurada en qué sentido?, en el tema de las instalaciones de la planta, del personal de producción y administrativo; se adoptó un plan de contingencia, porque como la planta se cerró, se apagó, con la licorera de Caldas a la cual no se le dice <<prepáreme mi trago>>, sino que se le pide que nos maquile la producción, para lo cual enviamos nuestros químicos y al grupo principal de la gente de planta para que fueran ellos los que prepararan la fórmula e hicieran todo el proceso de producción. ¿Entonces qué hizo Caldas?, envasar el licor que nosotros producimos y con eso empezamos a suplir las necesidades del mercado. Como el mercado del licor es cíclico, siendo las mejores ventas los tres últimos meses del año, es decir están entre finales de septiembre y mediados de enero. Entonces, ese es el mercado más importante que tiene la industria de los licores. El ciclo baja en febrero y vuelve a repuntar en Semana Santa y luego a mediados de año por las vacaciones para volver a caer en los meses de julio agosto y parte de septiembre. Entonces, me entregan una empresa ya estructurada, con todo el

personal nombrado y con un pedido en Caldas, listo para arrancar. Entonces me entregan la nueva planta bebé, como quien dice, tome le entregamos este bebecito para que lo cuide y le ayude a crecer. Es la tarea que tengo desde la gerencia, con planes, estrategias y programas para empezar a fortalecer la nueva Licorera de Boyacá para que vuelva posesionar los productos tradicionales como el mismo Ónix, el brandi Lanceros y el Ron Tunja, productos de los cuales hoy se escucha, pero muy poco. Volver a rescatar productos que hoy en día, a mi manera de ver, son productos que tienen mucha fuerza a nivel nacional y sobre todo internacional, porque son productos únicos de la Licorera de Boyacá, como son el Tripe Sec, las cremas de café y de cacao. En estos productos hay un mercado importante y obviamente seguir fortaleciendo los productos tradicionales que son los que más se venden como el Aguardiente Líder tradicional, el Líder sin azúcar, que en este momento es el producto más pedido, y un producto que viene surgiendo que es el Líder 24, que es el verde, producto que se ha impuesto en los gustos de las nuevas generaciones como lo demuestra la industria de licores de Cundinamarca que fue derivando el Néctar tradicional al Néctar azul y, ahora, su principal producto es el Néctar Verde. Aquí el verde apenas va en ese camino. Por eso, la estrategia de aquí en adelante es ampliar el portafolio de productos para poder aumentar las ventas, uno, en número de botellas, dos, mejorar el posicionamiento de marca no solo en el corredor industrial y el resto de Boyacá sino también lograr un posicionamiento de marca en el orden nacional y avanzar sobre los mercados en el exterior, con productos que pueden competir en este orden.

Enseguida hay que empezar a mirar qué nuevos productos vamos a desarrollar. Por ejemplo, sacar nuestro Ron Bicentenario sacar un aguardiente de lujo, productos hechos con alcoholes y tafias locales, producidos en el bajo Ricaurte a partir de sus extensos cultivos de caña y de las plantas particulares ya instaladas que en este momento tienen la capacidad de producir alcoholes de la más alta calidad, lo cual nos debe llevar a producir un aguardiente con denominación de origen, que sería el primero a nivel nacional, dado que todo el aguardiente que se produce acá es con alcoholes importados de Ecuador.

Así que en esto tenemos mucho por hacer. Este 20 de diciembre arranca una planta con los elementos y el personal básicos. Tenemos la materia prima, botellas, tapas, etiquetas, estampillas. A partir de este viernes que el gobernador Carlos Amaya ponga en funcionamiento la planta del Jordán de la Nueva Licorera de Boyacá, la idea es no parar en producir aguardientes y los demás productos. La planta que se pone en marcha puede producir entre 30 y 35 mil botellas diarias de aguardiente, lo cual es una capacidad instalada gigantesca y que no es aprovechada en su totalidad por lo que tenemos que pensar en aquellos departamentos que no tienen licorera propia, que no tienen la

capacidad para producir su propio aguardiente, y cómo llegamos a ellos y cómo les podemos ofrecer esa maquila para que podamos desde acá, no solo producir nuestro aguardiente, sino los aguardientes de otros departamentos, como Casanare, inclusive Santander. Y buscar, aparte del mercado local, una proyección para mercados nacionales y para mercados internacionales. El objetivo es ir por ejemplo a Cundinamarca y decirles que permitan introducir en ese mercado el Aguardiente Líder a cambio de que en Boyacá se venda el Néctar. En este caso se podría salir ganando, porque bogotanos en Boyacá no hay muchos, pero en Bogotá boyacenses hay más de tres millones, así que este sería el mercado natural e ideal, pero toca ver si nos dejan entrar. En cambio, la correlación no sería la misma con Antioquia, caso en el cual, con mucha seguridad, el aguardiente antioqueño se vendería muy bien en Boyacá, pero el nuestro no se vendería en Medellín. Así que esto hay que mirarlo. Ya se abrieron las fronteras en materia de rones. Nosotros podemos entrar a cualquier departamento, pero cualquier otra empresa puede entrar a vender ron a Boyacá. No se han abierto todavía las de aguardientes, pero hacia allá podemos avanzar siempre y cuando evaluemos y acertemos en la decisión, teniendo en cuenta el costo beneficio o la reciprocidad necesaria, como ya queda explicado.

En cuanto al mercado internacional, nosotros no seríamos muy fuertes para competir en el mercado internacional porque Antioquia y Caldas tiene mercados muy fuertes en el exterior, inclusive por temas de costos de producción y precios finales, les queda más fácil, primero producir a menor costo y segundo exportar más económico. Entonces estamos evaluando cómo llegar al mercado internacional en términos competitivos y con qué productos. Por ejemplo, competir con los rones -cubano dominicanos, centroamericanos-, incluso con los rones nacionales, por ejemplo, los que se producen en Barranquilla que hoy por hoy son de los rones a nivel mundial ahí no más hay una competencia muy fuerte la cual hay que mirar con cuidado. Pero en cambio tenemos productos locales que no los tiene nadie, productos que ya mencionamos antes: Tripe Sec, las cremas de café, de cacao, ese tipo de cremas que son originales de Boyacá, de nuestra empresa de licores, estos sí son productos con los cuales podemos llegar a competir porque hoy en día la gente no consume tanto el trago seco, digamos el solo aguardiente, la gente hoy en día consume el llamado trago largo, representado en los distintos tipos de coctel. En clubes y hoteles hoy la gente no pide una marca de trago, pide un coctel, así que con nuestras cremas y el triple Sec que es una copia bien hecha del borbón podríamos llegar a ser competitivos a nivel internacional. Esto es lo que estamos viendo en el horizonte para evolucionar.

También vamos a evolucionar en el tema de marca de imagen, de mercadeo, en la forma de hacer diferente el tema de los aguardientes, de los licores tradicionales de nuestra

empresa. Siempre hemos visto la marca Líder, muy buena, muy tradicional, pero si uno mira las grandes marcas, estas no son las mismas desde su creación. No, esas marcas han evolucionado de manera permanente, por eso considero que nosotros tenemos que ir evolucionando para no quedarnos atrás siendo los mismos, sino que hay que avanzar con las necesidades y con el target de consumo que debemos tener en este momento. Los ochenteros, los de la generación de la guayaba y por supuesto los más viejitos, nos identificamos con las marcas tradicionales. Pero las nuevas generaciones ven en las tradicionales botellas de aguardiente un trago viejo o para viejos, así que tenemos que evolucionar, mostrar una imagen distinta, evolucionar en marca no quitando tampoco la esencia de nuestro producto principal que es el Aguardiente Líder y demás, pero sí evolucionando en cosas que hagan ver nuestras marcas más juveniles, más agradables. Los que ya conocemos nos seguiremos tomando el aguardiente cambie o no cambie, pero lo que tenemos que hacer es cambiar para las nuevas generaciones que tienen otros gustos y otras valoraciones en un mundo donde la gente busca cada vez tragos menos fuertes. Antes la gente tomaba Ónix, hoy todavía en el ambiente rural se toma Ónix, pero ya en un bar en la ciudad que un joven llegue a pedir Ónix, eso no va volverá a pasar. Por hoy están los tragos sin azúcar, que el verde que el rosado que el amarillo. Así que nos tocará evolucionar en eso. Incluso en la categoría de los rones, ya no son esos tragos que entran con uñas y que se toma el primero y dice yo no quiero tomar más, sino que ese primero que se tomó lo sintió delicioso y en adelante se zampó la botella. La gente hoy no quiere un trago que lo haga decir eso me entró en reversa, yo no quiero más de esa vaina, pero en cambio con los cocteles, se toma el primero, pide el segundo y al final salió más que alegre.

Hay que actualizar la planta, tenemos una línea de producción que ya tiene más de 20 años, por lo que tenemos que actualizarla, no para aumentar la capacidad de producción sino para mejorar la calidad del producto terminado lo cual disminuye costos, como sucede con la etiquetadora, que antes era con pegante y manual, hoy en día es automatizado, lo que le da mejor presentación. Todo esto tenemos que trabajarlo y actualizarlo al interior de la empresa; y, de puertas para afuera todo es mercadeo, comercialización, cubrir nuevas necesidades llegar a nuevos sitios y actualizar los sabores de nuestros productos para los gustos de la nueva generación. Tenemos que cambiar esos fuertes sabores del Ónix y del Líder, que se comparaban por ejemplo con el Galeras de Nariño, distinto a los productos que ahora sacan Antioquia, Caldas, Cundinamarca. Tenemos que estar acordes al mercado con sus tendencias actuales.

Si el temor más grande es el de la corrupción en la empresa. Pero creo que en esta primera etapa el mensaje con mi nombramiento es que por lo menos ese no se la va a

robar. Creo que este es un mensaje muy importante. El gobierno de Carlos Andrés Amaya demostró que lo público es sagrado y demostró que la plata de lo público es para invertirla en proyectos y hacer inversiones sociales importantes y creo que se hizo mucho con temas como la educación y la salud. Esto no tengo que contárselo porque la gente lo ha visto, el tema de la clínica de Tunja, el Hospital de Moniquirá el colegio de Güicán, y los demás colegios que se hicieron. Venimos de un gobierno y hacemos transición a otro donde la línea es muy similar. Entonces queremos nosotros, y es tarea que tiene la gerencia, demostrar que lo público sí puede ser bien administrado y que hay quién lo hace de la forma más correcta y eficiente, lo que creo que se demostró en este gobierno en todas las ejecutorias realizadas, como lo demuestran los ejemplos ya citados y el éxito de los resultados de entidades como el Infiboy y la Lotería que son entes descentralizados que tienen la misma condición de la Industria Licorera y que son absolutamente exitosas; los resultados más sobresalientes son los de la Lotería. Ahora bien, esto no se va a volver fortín político, esto definitivamente va a producir plata. Con la concesión el departamento recibía de utilidades 600 pesos por botella. Retomada la empresa, el departamento va a recibir a partir de ahora unos cuatro mil pesos de utilidad por botella. Ahí no más la plata que le entra al departamento es muy significativa. Y no la va a tocar nadie, esa es plata para el departamento porque es su utilidad. Y eso hablando de utilidad. Porque también hay que hablar de los recursos que hay que pagar por impuestos que seguirán manteniéndose para las transferencias ya conocida al deporte, a la educación, a la salud, inclusive, la estampilla pro-adulto mayor. Entonces eso se va a incrementar con esta nueva administración, dadas las proyecciones que nos hemos propuesto que es ampliar el mercado y vender mucho más de lo que se vendía antes. En los buenos tiempos la licorera llegó a vender cerca de tres millones de botellas, cuando se toma la concesión vendía más o menos dos millones de botellas. Después de que fallece Fernando Acevedo, baja a un millón 400 mil botellas en promedio al año. Ahora nuestra tarea, con un canal de comercialización exclusivo (no podíamos tener un sistema propio de distribución, con personal con vehículos) para una empresa que está comenzando, por ejemplo, una cafetería con diez mesas usted no puede tener un mesero por cada mesa y no puede tener todo lo que se le ocurra si no sabe que la gente le va a pedir. Entonces arrancamos con una empresa totalmente austera y muy justa para el arranque de la operación. En este momento hay 34 personas en la planta de los cuales 22 son personal estrictamente de producción y el resto de la parte administrativa, que también son los cargos exclusivamente necesarios. Esta estructura se va a mantener hasta que la empresa cope su capacidad de trabajo y empiece a pedir más gente. Arrancamos así en planta y arrancamos con un comercializador que aparte de tener que vender, tiene que cumplir con un piso mínimo inicial para el primer año de un millón quinientas mil botellas, lo cual significa que de entrada incrementamos las ventas, que con el trabajo de gerencia y con

las estrategias de publicidad hay que llegar pronto al millón 800 mil botellas o dos millones. Esa es la proyección. Planta tenemos, gente tenemos. Ahora tenemos que buscar el mercado y tenemos que ampliarlo. Primero, consolidar el mercado local que yo diría que está descuidado, en nuestras fronteras el contrabando es escandaloso, porque ni siquiera estábamos llegando a las fronteras del departamento. Como anécdota, en estos días llegó un cliente que compró para llevar al norte de Boyacá, adquirió 400 cajas y no le alcanzaron sino hasta Soatá. Así que estoy seguro de que, con un adecuado plan de publicidad, llegándole a la gente en todos los rincones del departamento con el mensaje, muy seguramente podemos avanzar y aumentar la venta de nuestros productos. En las fronteras por lo menos debemos empezar convenciendo a los comerciantes que compren la mitad de adentro y la mitad de afuera, porque con seguridad es nuestro aguardiente el que quieren los boyacenses.

De modo que con lo que le estoy contando, ya tenemos la certeza de que le vamos a aportar muchos más recursos al departamento de los que venía aportando la concesión. La gente puede decir, pero cuánto se perdió en estos meses, pues la verdad no fue mucho, porque la temporada arrancó en octubre y nosotros estamos produciendo desde noviembre y desde aquí vamos a arrancar con el incremento que tenemos en las ventas, con lo que queremos recuperar y, de hecho, con la utilidad que vamos a tener de esa producción seguro que ya de lejos vamos a cubrir el déficit de los recursos que hubieran podido ingresar en un mes o mes y medio de baja temporada. En una temporada alta, con una utilidad cinco o seis veces mayor a la anterior y pagando los mismos impuestos y pagando las mismas rentas para que se vaya la misma plata a educación a salud y demás. Y en el otro tema digamos que es una tarea que yo tengo, y, de hecho, el gobernador me pone aquí porque él sabe que yo no soy politiquero, de hecho, no me gusta mucho el tema de la política porque mi trabajo es este, es hacer, es producir. Creo que lo he demostrado en mis 35 años de experiencia en muchas empresas por las que he pasado aquí en la ciudad de Tunja y definitivamente aquí la gente que está es gente que trabaja, más no por compromisos políticos. Se lo digo, trabajador que no funcione se va. Aquí estamos nombrando gente con las capacidades y el perfil y con las ganas de trabajar. Ahora bien, Dios quiera que necesitemos mucha más gente, pero esa contratación se hará en la medida que la empresa vaya creciendo vaya dándose la necesidad de personal, pero única y exclusivamente en la medida que la empresa crezca, en la medida que la empresa dé para contratar las nuevas personas y dé cumplimiento a los presupuestos y a las metas que se tienen de aquí en adelante. Y repito, la meta que tenemos para el 2020 con el comercializador es lograr la venta de un millón 800 mil botellas y trabajando en esa dirección y con esas metas puedo asegurar que en la junta directiva que está conformada por tres representantes del gobierno del departamento: el Secretario de Salud, el

Secretario de Hacienda y el Gobernador y su delegado, y un representante del sector productivo y un representante del sector de la academia, y estos dos últimos es impresionante cuanto le aportan a la empresa en conocimiento y directrices. Así que el gerente y a la junta directiva en cabeza del grupo ya citado, ahí hay un tema donde se va a decir eso sí, esto no, por aquí sí, por aquí no; así que creo que la empresa está blindada. Se crearon unos estatutos se creó un estatuto de contratación que para mí amarra muchísimo a la empresa porque todo se va a hacer con aprobación de la junta, que todo salga con licitación, aunque se sabe que en la empresa como están las decisiones deben ser muy rápidas, así que habrá cosas por cambiar pero tenemos la absoluta certeza de que lo que cambiemos no es para que esté Sergio Tolosa en la gerencia sino para que cualquier persona que se siente en esta gerencia tenga atribuciones y al mismo tiempo limitaciones no solo en costo, en gastos, en consumos, sino controles en contratación.

Portafolio de Productos de la Nueva Licorera de Boyacá

La Nueva Licorera de Boyacá, en su catálogo o portafolio de productos, cuenta con los descritos a continuación:

- Aguardiente Líder.



- Ron Boyacá.



- Ónix Sello Negro.



- Aguardiente Líder 24.



- Ron Boyacá 12 Años.



- Ónix Sello Negro Añejo.



Sistemas de Gestión

Como bien se describió anteriormente, la Nueva Licorera de Boyacá no cuenta con un sistema de gestión de calidad, pero si cuenta con una política de administración y gestión de riesgos, la cual le permite el conocimiento de esos riesgos a los cuales se enfrenta la empresa, con el fin de prevenir, controlar y mitigar dichos riesgos para la empresa.

En este ámbito se puede aportar como ideas la creación e implementación de un sistema de gestión de calidad avalado por la norma ISO 9001:2015 con el fin de certificar los procesos de la empresa y de generar mayor valor para la organización, conllevando a que exista una mayor confianza y satisfacción hacia los clientes.

Además, se puede sugerir la implementación de las herramientas de calidad con el fin de mejorar y controlar dichos procesos de la organización. Estas herramientas por utilizar pueden ser el diagrama de Ishikawa, la hoja de verificación, los gráficos de control, el diagrama de Pareto, y por último se debe implementar y crear un mapa de procesos para que así exista claridad en el conocimiento de cada uno de los procesos dentro de la organización.

Por último, es importante y pertinente comenzar la gestión para certificarse, no solo en ISO 9001, sino también en otros tipos de normas ISO como lo serian la ISO 14001, dedicada a la gestión ambiental, la ISO 45001, dedicada a la seguridad y salud de los trabajadores y la ISO 31000, dirigida a los sistemas de gestión de riesgos.

Todo esto es necesario ya que, al ser una empresa nueva, basada en una empresa liquidada como lo fue la Industria de Licores de Boyacá, tiene que generar renombre y posicionamiento en el mercado, esto para lograr mayor valor y satisfacción en los clientes.

Su situación actual se va a mejorar si se implementa un sistema de gestión de calidad y si sus procesos de producción están orientados al mejoramiento continuo, siempre y cuando este avalado y certificado por las normas de calidad.

Marca



La marca al ser una empresa nueva presenta un logo moderno con unos colores llamativos que generan un impacto positivo y buena recordación dentro de su mercado, pero se puede sugerir la realización de un rediseño de nombre y posteriormente un rediseño de marca y logo, ya que se considera que no es pertinente mantener la palabra “Nueva” ya que esto no demuestra el prestigio y posicionamiento que tiene la industria de licores del departamento de Boyacá a nivel nacional, además, al realizar este rediseño de marca es importante crear un eslogan que genere identidad a la marca, no solo a nivel local, sino a nivel de su mercado nacional donde se debe ir considerando generar una apertura en nuevos mercados.

Propuesta de Consultoría para la Nueva Licorera de Boyacá

Entregables

- Nueva imagen de la marca (Rediseño de la marca, Logo, eslogan).
- Nuevo producto para ampliar y fortalecer el portafolio de la empresa junto con un paquete estratégico para su promoción (Merchandising y material POP).
- Paquete de estrategias para que la Nueva Licorera de Boyacá sea el Top of Mind y el Top of Hearth del mercado.
- Plan de marketing para la apertura de nuevos mercados.
- Paquete estratégico que busque mejorar la identidad de la marca con respecto a su mercado.

Conclusiones

- La Nueva Licorera de Boyacá ha tenido que afrontar varios cambios y situaciones de crisis a lo largo de su historia, pero que afortunadamente ha podido solucionar satisfactoriamente y hoy en día se puede considerar como una de las empresas referentes para el departamento de Boyacá.
- La gestión realizada y encabezada por el entonces Gobernador Carlos Amaya, logro ser un hito importante para la economía del departamento de Boyacá, ya que recupero una empresa que como en su planeación estratégica lo establece, es una empresa boyacense para los boyacenses.
- Se deben realizar bastantes gestiones y decisiones estratégicas en cuanto a posicionamiento de marca, ya que el mercado es cambiante y la Nueva Licorera de Boyacá debe acogerse a las nuevas tendencias y necesidades del mercado con productos e ideas innovadoras, para así lograr impactar positivamente en el mercado actual y quizá más adelante lograr ampliar sus fronteras y mercados.
- Es pertinente y necesario acoger las sugerencias y recomendaciones que se describen hacia los sistemas de gestión dentro de la organización, ya que como bien se menciona en esa sección, esto ayudara a la empresa a generar mayor valor y a que exista una mayor confianza y satisfacción por parte de sus clientes.
- Se considera importante impulsar la marca, por medio de un paquete de estrategias que generen un impacto positivo, logrando así que la Nueva Licorera de Boyacá presente un aumento considerable en el top of mind y el top of hearth de su mercado objetivo.
- Se considera pertinente acoger y realizar el proceso de consultoría descrito en la sección de resultados de la investigación, cuyo objetivo principal es potencializar la marca e impulsar la empresa para así convertirla en un referente tanto a nivel regional como a nivel nacional mejorando la identidad de marca, situación que se evidencia que no ha sido tenida en cuenta y es fundamental en el tiempo actual.

Bibliografía

J., R. (2007). Marketing estratégico. (4a. ed.) Pearson Educación. Página: 237.

<http://ebooks7-24.com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/?il=3408&pg=237>

Hoyos Ballesteros, R. (2016). Branding: el arte de marcar corazones. Ecoe Ediciones.

<https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/70461>

Velilla, J. (2013). Branding: tendencias y retos en la comunicación de marca. Editorial

UOC. <https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/56474>

Sterman, A. (2012). Cómo crear marcas que funcionen: branding paso a paso. Editorial

Nobuko. <https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/77953>

Olins, W. (2015). Brand New: la esencia de las futuras marcas. Universidad Peruana de

Ciencias Aplicadas (UPC). <https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/41337>

Nueva Licorera de Boyacá. (s. f.-a). Nueva Licorera de Boyacá | Empresa de licores de los

Boyacenses. Recuperado 28 de mayo de 2020, de <https://nlb.com.co/>

Nueva Licorera de Boyacá. (s. f.-b). Quienes Somos | Nueva Licorera de Boyacá.

Recuperado de <https://nlb.com.co/quienes-somos/>

Nueva Licorera de Boyacá. (s. f.-c). Nuestra Historia | Nueva Licorera de Boyacá.

Recuperado de <https://nlb.com.co/nuestra-historia/>

Nueva Licorera de Boyacá. (s. f.-d). Misión, Visión y Valores | Nueva Licorera de Boyacá.

Recuperado de <https://nlb.com.co/mision-y-vision/>

Nueva Licorera de Boyacá. (s. f.-e). NORMAS REGULADORAS | Nueva Licorera de Boyacá.

Recuperado de <https://nlb.com.co/normas-reguladoras/>

Presidencia de la República de Colombia. (2018, abril 4). Decreto 612 de 2018.

Recuperado de

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20612%20DEL%2004%20DE%20ABRIL%20DE%202018.pdf>

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2017, septiembre 11). Decreto

1499 de 2017. Recuperado de <https://nlb.com.co/wp-content/uploads/2020/05/Decreto-1499-de-2017.pdf>

Congreso de Colombia. (1994, julio 15). Ley 152 de 1994. Recuperado de <https://nlb.com.co/wp-content/uploads/2020/05/Ley-152-de-1994.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (1998, diciembre 29). Ley 489 de 1998. Recuperado de <https://nlb.com.co/wp-content/uploads/2020/05/Ley-489-de-1998.pdf>

Congreso de la República de Colombia. (2014, marzo 6). Ley 1712 de 2014. Recuperado de <https://nlb.com.co/wp-content/uploads/2020/05/Ley-1712-de-2014.pdf>

Congreso de Colombia. (2016, diciembre 19). Ley 1816 de 2016. Recuperado de <https://nlb.com.co/wp-content/uploads/2020/05/Ley-1816-de-2016.pdf>

Nueva Licorera de Boyacá. (s. f.-f). PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD | Nueva Licorera de Boyacá. Recuperado de <https://nlb.com.co/presupuesto-y-contabilidad/>

Nueva Licorera de Boyacá. (2019b, diciembre 27). Acuerdo No. 010 - Presupuesto General Ajustado 2020. Recuperado de <https://nlb.com.co/wp-content/uploads/2020/05/Presupuesto-General-Ajustado-2020.pdf>

Nueva Licorera de Boyacá. (s. f.-g). Decretos | Nueva Licorera de Boyacá. Recuperado de <https://nlb.com.co/decretos/>

Gobernación de Boyacá. (2019, noviembre 1). Decreto 678 de 2019. Recuperado de <https://nlb.com.co/wp-content/uploads/2020/05/DECRETO-678-ESTATUTOS-INTERNOS.pdf>

Nueva Licorera de Boyacá. (s. f.-h). ESTRUCTURA ORGANICA | Nueva Licorera de Boyacá. Recuperado de <https://nlb.com.co/estructura-organica/>

Nueva Licorera de Boyacá. (s. f.-i). Organigrama Nueva Licorera de Boyacá. Recuperado de <https://nlb.com.co/wp-content/uploads/2020/05/Organigrama-NLB.pdf>

Nueva Licorera de Boyacá. (s. f.-j). Junta Directiva | Nueva Licorera de Boyacá. Recuperado de <https://nlb.com.co/junta-directiva/>

Nueva Licorera de Boyacá. (s. f.-k). DIRECTORIO DE INFORMACIÓN SERVIDORES PÚBLICOS 2020. Recuperado de <https://nlb.com.co/wp-content/uploads/2020/05/DIRECTORIO-NLB-2020.pdf>

Nueva Licorera de Boyacá. (s. f.-l). DIRECTORIO DE INFORMACIÓN CONTRATISTAS PRESTACIÓN DE SERVICIOS 2020. Recuperado de <https://nlb.com.co/wp-content/uploads/2020/05/DIRECTORIO-NLB-2020-CPS.pdf>

Nueva Licorera de Boyacá. (s. f.-m). Acuerdos NLB | Nueva Licorera de Boyacá.
Recuperado de <https://nlb.com.co/acuerdos-nlb/>

Nueva Licorera de Boyacá. (2019a, noviembre 7). Acuerdo No. 007 - Manual de Funciones Planta de Personal. Recuperado de <https://nlb.com.co/wp-content/uploads/2019/12/Acuerdo-No-007-Manual-de-Funciones-Planta-de-Personal.pdf>

Nueva Licorera de Boyacá. (s. f.-n). PLANES INSTITUCIONALES | Nueva Licorera de Boyacá. Recuperado de <https://nlb.com.co/planeacion/>

Nueva Licorera de Boyacá. (s. f.-o). POLÍTICAS | Nueva Licorera de Boyacá. Recuperado de <https://nlb.com.co/politicas/>

Nueva Licorera de Boyacá. (s. f.-p). Nuestros Productos | Nueva Licorera de Boyacá. Recuperado de <https://nlb.com.co/nuestros-productos/>

Nueva Licorera de Boyacá - Oficina de Planeación. (2020, abril). POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS. Recuperado de <https://nlb.com.co/wp-content/uploads/2020/05/2.-Pol%C3%ADtica-de-Administraci%C3%B3n-de-Riesgos-NLB.pdf>

El Diario Boyacá. (2019, 19 diciembre). Reapertura oficial de la Licorera en manos del departamento. Recuperado de <https://periodicoeldiario.com/reapertura-oficial-de-la-licorera-en-manos-del-departamento/>

Tipo de Investigación. (s. f.). URBE. Recuperado de <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0088963/cap03.pdf>