

**Nuevo posicionamiento y visibilización de la Nueva Licorera de Boyacá:  
Plan Estratégico de Comunicación Externa: “Primero lo Nuestro Sumercé**

**Trabajo Presentado Por:**

**Félix Antonio Martínez Martínez – ID 839314**

**felix.martinez-m@uniminuto.edu.co**

**Kevin Vladimir Hernández Garay – ID 607527**

**Khernande65@uniminuto.edu.co**

**Tutora**

**Aura Patricia Orozco**

**Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones**

**Corporación Universitaria Minuto de Dios**

**Bogotá D.C. - Cundinamarca**

**2022**

## Resumen

El presente documento contiene en su primera parte un diagnóstico de la situación comunicacional realizado a la empresa industrial y comercial del Departamento de Boyacá, actualmente denominada Nueva Licorera de Boyacá (NLB), la cual tiene una historia de casi 100 años que comienza en el año 1924 cuando abrió sus puertas la Fábrica de Licores de Boyacá, a partir de 1963 se llamó Industria Licorera de Boyacá pero, por malos manejos, fue liquidada en el año 2000 y pasó a una concesión con el nombre de Industria de Licores de Boyacá; dicha concesión fue liquidada por sentencia administrativa y en el año 2019 empieza la Nueva Licorera de Boyacá.

El propósito principal del diagnóstico fue analizar la situación actual con el fin de encontrar las posibles fallas de comunicación tanto internas como externas, con el uso de la metodología de entrevistas, encuestas, revisión bibliográfica sobre la empresa, entre otras. A partir de ello, se pretende ver cómo la comunicación estratégica puede mejorar la relación comercial entre la entidad, distribuidor y consumidor. En consecuencia, se propone un plan de comunicación estratégica, que le permita a La Nueva Licorera de Boyacá generar apropiación y sentido de pertenencia de los boyacenses hacia la compañía utilizando las diferentes estrategias aprendidas durante la Especialización en Comunicación Estratégica.

**Palabras clave:** Comunicación externa estratégica, Mercadeo, posicionamiento, marketing sensorial, Marketing digital.

## Tabla de contenido

1	Diseño Metodológico.....	10
1.1	Objetivos .....	10
1.1.1	Objetivo General .....	10
1.1.2	Objetivos Específicos.....	10
1.1.3	Cronograma de Actividades para el Diagnóstico.....	11
1.2	Formulario de Encuesta .....	11
1.3	La Matriz DOFA (FODA) .....	12
1.4	El Análisis PESTEL.....	13
1.4.1	Los Tipos de Factores del PESTEL. Características.....	14
1.5	La Entrevista .....	15
1.5.1	Tipos de Entrevista.....	16
2	Contexto.....	17
2.1	Organización .....	17
2.1.1	Historia.....	18
2.1.2	Tipo de Organización .....	23
2.1.3	Nivel Estratégico .....	24
2.1.4	Estructura Organizacional .....	26
2.1.5	Talento Humano.....	26
2.2	Entorno.....	28
2.3	Comunicación .....	30
2.3.1	Matriz de Diagnóstico Comunicacional.....	30
2.3.2	Mapeo de Actores.....	31
2.3.3	Resultados de la Encuesta de Clima Organizacional .....	33
2.3.4	Entrevista con el Consorcio Líder 2019.....	48
2.3.5	Encuesta a Empleados de Mayor Permanencia en la NLB .....	49
2.3.6	Estado de Resultados a 31 de diciembre de 2021 .....	53
3	Problema, Necesidad u Oportunidad .....	55
3.1	Técnica del Árbol de Problemas .....	55
3.2	La Competencia .....	55

3.3	Pregunta Orientadora Inicial .....	57
3.4	Problema, Necesidad u Oportunidad .....	57
4	Antecedentes del Problema.....	58
4.1	Conceptuales .....	58
5	Categorización .....	61
5.1	Mercadeo.....	61
5.2	Comunicación Externa Estratégica .....	63
5.3	Comunicación y el Marketing Sensorial.....	65
5.4	Marketing Digital y Comunicación Estratégica.....	66
5.5	Posicionamiento.....	67
5.6	Apropiamiento y Sentido de Pertenencia.....	69
6	Resultados .....	71
7	Transformación Organizacional.....	73
8	Plan de Comunicación Estratégica.....	75
8.1	Identificación del PECO .....	75
8.2	Infografía Síntesis del PECO.....	75
8.3	Matriz de Diseño Estratégico.....	76
8.4	Objetivos del PECO.....	76
8.4.1	Objetivo General del PECO .....	76
8.4.2	Objetivos Específicos del PECO.....	76
8.5	Público objetivo del PECO .....	78
8.6	Estrategias del PECO.....	79
8.7	Tácticas del PECO .....	80
8.8	Actividades para el PECO .....	90
8.9	Mensajes para el PECO .....	93
8.10	Canales para el PECO .....	93
8.11	Indicadores aplicables al PECO.....	94
8.12	Cronograma del PECO .....	95
8.13	Presupuesto del PECO.....	96
9	Conclusiones .....	98
10	Referencias.....	100

## Lista de figuras

Figura 1 Inauguración de la Fábrica de Licores de Boyacá en el Barrio Jordán de Tunja (año 1954) .....	19
Figura 2 Objetivos estratégicos de la Nueva Licorera de Boyacá 2020 – 2023 .....	25
Figura 3 Estructura Organizacional Nueva Licorera de Boyacá 2020 – 2023 .....	27
Figura 4 Mapeo de actores Nueva Licorera de Boyacá 2020 – 2023 .....	33
Figura 5 Conocimiento de la misión y la visión de la Nueva Licorera de Boyacá.....	33
Figura 6 Conocimiento de los objetivos de la NLB.....	34
Figura 7 Distribución de funciones laborales .....	34
Figura 8 Relación con su jefe inmediato.....	35
Figura 9 Posibilidad de crecimiento laboral dentro de la NLB .....	35
Figura 10 Opinión para la toma de decisiones del superior inmediato.....	36
Figura 11 Conocimiento del plan estratégico de la NLB.....	36
Figura 12 Ayuda de liderazgo para cumplimiento de metas.....	37
Figura 13 Comunicación con el jefe frente a problemas .....	37
Figura 14 Proporcionalidad del salario frente a las labores .....	38
Figura 15 Capacitación inicial para realizar el trabajo .....	38
Figura 16 Relaciones interpersonales entre compañeros .....	39
Figura 17 Área de comunicación para favorecer el desarrollo laboral .....	39
Figura 18 Conocimiento de las prioridades de la organización.....	40
Figura 19 Conocimiento de las funciones laborales .....	40
Figura 20 Establecimiento de relaciones con compañeros como apoyo a las labores.....	41
Figura 21 Existencias de incentivos para cumplimiento de metas .....	41

Figura 22 Disposición de otras áreas para cumplimiento de metas .....	42
Figura 23 Actividades de integración de los trabajadores .....	42
Figura 24 Servicio a clientes externos .....	43
Figura 25 Iniciativas de creatividad.....	43
Figura 26 Valoración del trabajo individual .....	44
Figura 27 Materiales y equipos para realizar las labores .....	44
Figura 28 Gustos en el trabajo .....	45
Figura 29 Motivación para trabajar.....	45
Figura 30 Logro más importante de la Nueva Licorera de Boyacá .....	46
Figura 31 Principal dificultad de la Nueva Licorera de Boyacá.....	46
Figura 32 Reto más importante de la Nueva Licorera de Boyacá .....	47
Figura 33 Áreas donde se aplicó la encuesta .....	47
Figura 34 Características del boyacense .....	50
Figura 35 Llegada del Ron Viejo de Caldas a Boyacá .....	50
Figura 36 Sugerencias para fortalecer la comunicación .....	51
Figura 37 Percepción de la nueva imagen boyacensista de las etiquetas .....	51
Figura 38 Sugerencias de publicidad para fortalecer al distribuidor .....	52
Figura 39 Valla de Ron Viejo de Caldas en carreteras de Boyacá .....	56
Figura 40 Piezas gráficas con sitios tradicionales.....	56
Figura 41 Capacidad máxima instalada vs capacidad utilizada. Nueva Licorera de Boyacá.....	71
Figura 42 Reunión NLB-Publipack en Estados Unidos .....	74
Figura 43 Logo propuesto para el PECO de la Nueva Licorera de Boyacá .....	75
Figura 44 Infografía PECO Nueva Licorera de Boyacá .....	76

Figura 45 Mapa ilustrativo de las vías en Boyacá .....	78
Figura 46 Top 5 de las emisoras en Boyacá .....	81
Figura 47 Pieza grafica propuesta.....	82
Figura 48 Deportes autóctonos de Boyacá.....	83
Figura 49 Vallas publicitarias propuestas para las entradas del Departamento de Boyacá .....	84
Figura 50 Vallas publicitarias propuestas para las entradas de los municipios de Boyacá .....	85
Figura 51 Material POP propuesto .....	86
Figura 52 Pieza publicitaria para medios.....	87
Figura 53 Transferencias al Departamento de Boyacá .....	88
Figura 54 Publicidad actual .....	89
Figura 55 Estilo de piezas graficas propuestas .....	89
Figura 56 Cuadro comparativo de aportes. Licor foráneo vs. Ron Boyacá.....	91
Figura 57 Piezas publicitarias propuestas para eventos en otros Departamentos.....	92
Figura 58 Producción proyectada .....	97

**Lista de tablas**

Tabla 1 Matriz DOFA Nueva Licorera de Boyacá .....	17
Tabla 2 Análisis de PESTEL Nueva Licorera de Boyacá.....	30
Tabla 3 Matriz diagnóstico de comunicación Nueva Licorera de Boyacá .....	32
Tabla 4 Matriz de Diseño Estratégico para la Nueva Licorera de Boyacá .....	77

## **Lista de apéndices**

Apéndice A. Cuestionario diagnóstico organizacional. Nueva Licorera de Boyacá .....	104
---	-----

## **1 Diseño Metodológico**

Para desarrollar el proyecto en la Nueva Licorera de Boyacá (NLB) , ubicada en la ciudad de Tunja, se realizó una investigación de tipo cualitativo con el uso de herramientas cuantitativas para la consecución de información diagnóstica. Se hace necesario desplazarse para recolectar la información; en la actualidad tiene 45 empleados, de los cuales se eligieron 15 personas a quienes se les aplicaron los instrumentos de investigación diseñados, de manera anónima, sin presionar las respuestas ni sugerir probables decisiones al encuestado con el fin de que sean lo más sinceras y no presenten sesgos en la información recolectada; las entrevistas se realizaron a personal directivo para implementar las matrices de prediagnóstico y realidad comunicacional.

En el mismo sentido, también se aplicaron métodos de investigación como la matriz DOFA y el método PESTEL, junto con los cuales se obtiene una idea general del estado actual de la Empresa a nivel organizacional, sus métodos de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, y por ende, permite el acercamiento a la realidad de la situación comunicacional tanto a nivel interno como externo.

### **1.1 Objetivos**

#### **1.1.1 Objetivo General**

Realizar un diagnóstico comunicacional en la Nueva Licorera de Boyacá, que permita conocer el estado actual de las comunicaciones internas y externas de la Empresa

#### **1.1.2 Objetivos Específicos**

Realizar entrevistas iniciales con directivos de la Empresa.

Aplicar las diferentes herramientas de diagnóstico.

Tabular y analizar la información obtenida.

Obtener el problema, necesidad u oportunidad comunicacional de la Empresa.

### 1.1.3 Cronograma de Actividades para el Diagnóstico

Ítem	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Definición empresa a trabajar	■			
Permisos	■			
Entrevistas con directivos		■		
Encuestas			■	
DOFA			■	
Análisis PESTEL			■	
Tabulación			■	
Análisis			■	
Diagnóstico			■	
Sustentación				■

## 1.2 Formulario de Encuesta

De acuerdo con Typeform (s. f.), las encuestas son técnicas empleadas en el sector de la investigación que favorecen la obtención de datos necesarios para el correcto análisis de ciertos temas; hacen que el procedimiento para conseguir esa información sea más rápido y eficaz.

Cuando se habla de las encuestas, se refiere al estudio que se le realiza a un grupo de personas que representan a una población más amplia; en dicho estudio se emplean diversas preguntas estandarizadas con el fin de obtener datos cuantitativos referentes a un tema en concreto.

Así que cuando se hace una encuesta correctamente, se consigue cierta información acerca del tema de investigación de una manera ordenada; de este modo es mucho más sencillo analizar los datos una vez conseguidos.

Hay varios tipos de encuestas que varían de acuerdo con la forma en la que se obtiene la información. Entre los diferentes modelos con los que se puede trabajar destacan las encuestas descriptivas en las que se detalla el status o las condiciones en las que se encuentra una determinada población; las hay también analíticas en las que se pregunta por temas políticos, comerciales o personales.

Según el tipo de respuesta que se permita, las encuestas también pueden ser cerradas cuando el encuestado no puede responder más allá de las opciones que se le dan o abiertas para que responda con sus propias palabras; para ello, se utiliza un formulario sencillo con la mayoría de preguntas cerradas y unas abiertas.

### **1.3 La Matriz DOFA (FODA)**

Una de las herramientas que se utiliza para tener un diagnóstico de la empresa internamente y de su entorno es la matriz DOFA.

En lo referente al FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) como hoy se conoce, se conoce que tuvo su origen en la década de 1960–1970 (Humphrey, 2004); dicho modelo consistía en “la evaluación tanto interna como externa de la empresa”, definiendo de esta forma cuatro variables que podían ser modificadas y que se denominaron SOFT (Satisfactory, Opportunity, Fault y Threat), modificado posteriormente al que hoy se conoce; de acuerdo con lo manifestado por Humphrey (2004), desde entonces el modelo ha sido utilizado con éxito, facilitando a las diversas empresas la planificación exitosa de sus actividades.

En esta medida, Niembro (2018), recopila que:

A mediados del siglo pasado, como las empresas estaban fallando, se comenzó a hacer preguntas para tratar de determinar si había un tema común respecto a la falta de planificación.

Saber por qué la planificación había fracasado era sólo una parte del rompecabezas: las empresas también necesitaban saber qué se podía hacer para cambiar el fracaso y convertirlo en éxito.

A pesar de que las empresas tenían gerentes de planificación corporativa, descubrieron un problema: su planificación no funcionaba, o, mejor dicho, la forma en que se estaba implementando la planificación no funcionaba (p. 4).

En la misma disertación, continúa refiriendo Niembro (2018) al citar a Glagovsky (2001), que:

El aporte dinámico que brinda la matriz FODA es indispensable. Los negocios nunca permanecen estáticos. Siempre están en movimiento. Lo que se debe intentar hacer es que los negocios siempre se muevan hacia adelante y en positivo, o indefectiblemente se moverán hacia atrás. Basta con mirar a las empresas que se niegan a seguir adelante con los cambios en la calidad de servicio, y ver cuántas tiendas de alto standing han cerrado (p. 4).

#### **1.4 El Análisis PESTEL**

A partir de la información encontrada en INCP (2015), se conoce que en 1968, tras la publicación de un ensayo sobre marketing titulado ‘Análisis macro-ambiental en gestión estratégica’, los teóricos Liam Fahey y V. K. Narayanan fueron los precursores de un nuevo método de análisis empresarial que con el paso de los años se convertiría en uno de los más empleados: la herramienta PEST.

Tradicionalmente combinado con el Modelo de las cinco fuerzas (Michael Porter) y el análisis SWOT de Albert Humphrey, se trata de una estrategia que pretende evaluar los factores externos que pueden afectar el desempeño de cualquier empresa.

En concreto, el modelo PEST, abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, pone el foco en todos aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se

desenvuelven las organizaciones. Es decir, aquello que no depende directamente de éstas, sino que está determinado por el contexto.

De ahí que su aplicación sea diferente en cada caso. Su puesta en marcha puede variar en función de las características del espectro comercial y la naturaleza del producto o servicio. Entre sus principales ventajas podemos mencionar:

- Optimiza la laboral directiva: la toma de decisiones es mucho más eficaz cuando se conocen las características del entorno comercial. Se planifica mucho mejor y, en ese mismo sentido, se aminora el impacto de los elementos adversos.
- Ayuda a la evaluación de riesgos: la herramienta es de gran utilidad en aquellos casos en que las empresas se disponen a entrar en nuevos mercados.
- Mayor adaptabilidad: al analizar los factores que influyen en los niveles de oferta y demanda, las organizaciones pueden adoptar estrategias que les permitan adaptarse a los cambios y las tendencias de cada sector.
- Es flexible y dinámico: no se trata de un listado rígido de categorías. En cambio, el análisis puede aplicarse a las necesidades de cada caso.

#### **1.4.1 Los Tipos de Factores del PESTEL. Características**

Aunque, como ya se dijo, cada caso es susceptible a introducir las variables necesarias, el modelo PEST de análisis plantea la división de los factores externos en cinco grupos principales. Veamos en qué consiste cada uno de ellos:

- Políticos-legales: son aquellos factores de tipo gubernamental que afectan el desempeño de las empresas. Los más conocidos son la política fiscal, las restricciones al comercio y la industria y los aranceles. También engloba a otros como los sistemas de gobierno, las situaciones de guerra y los tratados internacionales vigentes.

- Económicos: tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de importación, entre otros, son los más conocidos dentro de esta categoría. Por lo general, los factores económicos suelen derivarse de los factores políticos.
- Socio-culturales: hace referencia a aquellos factores que guardan estrecha relación con las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo de la sociedad: edad, renta total disponible, tasa de crecimiento de la sociedad, educación, nivel de vida, hábitos, etc.
- Tecnológicos: se refiere a las tendencias en el uso de nuevos sistemas informáticos o de información para el desarrollo de una actividad comercial. También puede medirse en el uso de los sistemas de transporte, las comunicaciones, entre otros.
- Ambientales: los factores más destacados de esta categoría son el cambio climático, las variaciones de las temperaturas y, por supuesto, la legislación hacia el medio ambiente.

## 1.5 La Entrevista

Este método se utiliza para aplicar las matrices de prediagnóstico y de realidad comunicacional de la Nueva Licorera de Boyacá a Directivos de cada área de la Empresa; esta técnica de recolección de información permite conocer más la situación de la empresa a partir del diálogo sostenido con los dirigentes entrevistados.

Díaz Bravo *et al.*(2013), recopilan la información sobre la entrevista en los siguientes términos.

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial.

Canales (2006, citado por Díaz, 2013) la define como "la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto" (p. 163).

Heinemann (2003, citado por Díaz, 2013) propone para complementarla, el uso de otro tipo de estímulos, por ejemplo, visuales, para obtener información útil para resolver la pregunta central de la investigación (p. 163).

Se argumenta que la entrevista es más eficaz que el cuestionario porque obtiene información más completa y profunda, además presenta la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles.

Por su parte, Martínez (1998, citado por Díaz, 2013) expone que la entrevista es muy ventajosa principalmente en los estudios descriptivos y en las fases de exploración, así como para diseñar instrumentos de recolección de datos la entrevista en la investigación cualitativa, independientemente del modelo que se decida emplear, se caracteriza por los siguientes elementos: tiene como propósito obtener información en relación con un tema determinado; se busca que la información recabada sea lo más precisa posible; se pretende conseguir los significados que los informantes atribuyen a los temas en cuestión; el entrevistador debe mantener una actitud activa durante el desarrollo de la entrevista, en la que la interpretación sea continua con la finalidad de obtener una comprensión profunda del discurso del entrevistado. Con frecuencia la entrevista se complementa con otras técnicas de acuerdo a la naturaleza específica de la investigación (p. 163).

### **1.5.1 Tipos de Entrevista**

Existen diversas clasificaciones de esta técnica de investigación; en este caso, se realizaron entrevistas directas y personales con el Gerente y los Subgerentes de Área mientras que con el distribuidor solo se pudo telefónicamente, pues estaba fuera de la ciudad de Tunja.

## 2 Contexto

### 2.1 Organización

Para conocer más a fondo la Nueva Licorera de Boyacá se decidió aplicar la matriz DOFA, de la tabla 1, la cual permite conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que además será de gran utilidad para formular las estrategias que necesita la Empresa.

#### Tabla

1

#### *Matriz DOFA Nueva Licorera de Boyacá*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se producen licores con altos estándares de calidad</li> <li>• Personal con capacidades y aptitudes óptimas, son conocedores del mercado de los licores.</li> <li>• Implementación de nuevos modelos organizacionales, se tienen nuevas percepciones del mercado y ya hay nuevas estrategias de marketing y publicidad</li> <li>• Nuevas metas y objetivos de la Nueva Licorera de Boyacá</li> <li>• Nuevo negocio de gel antiséptico y alcohol antiséptico al 70%</li> <li>• Exclusividad de la venta de aguardientes en el Departamento de Boyacá</li> <li>• Plan de ventas centralizado que permite la medición de resultados más objetiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio final de venta al consumidor, establecido por el distribuidor</li> <li>• Cambio de administración de la empresa</li> <li>• Inicio de nuevo contrato de distribución</li> <li>• Un solo distribuidor, baja cobertura</li> <li>• Los ingresos dependen de las ventas que realiza un solo distribuidor</li> <li>• La limitación de zona de mercado facilita la adulteración de las marcas</li> <li>• No hay un estudio de mercado que defina tendencias de consumo, factores de compra de la demanda, tales como: necesidades o deseos del consumidor, segmentación de clientes, hábitos, preferencias, motivos y frecuencia de compra, tácticas y estrategias de la competencia</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nuevo modelo de comercialización implementado, entra a las plataformas digitales.</li> <li>• Mejoramiento del sistema de venta T&amp;T, con nuevo modelo de facturación</li> <li>• Desarrollo de ediciones especiales de aguardientes, rones, cremas</li> <li>• Implementación de ventas electrónicas, domicilios</li> <li>• El comercializador único debe garantizar el cumplimiento de una venta mínima anual</li> <li>• Alto consumo de bebidas en los 123 municipios de Boyacá</li> <li>• Reactivación económica y de realización de eventos masivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del precio de venta al público por incremento de precio en insumos</li> <li>• El cambio de administración en el 2019 y el desabastecimiento de los licores, permitió la entrada de whiskies, vodka, brandy, cervezas</li> <li>• Presencia en el mercado de licores adulterados y de contrabando</li> <li>• Medidas de ley seca, toques de queda, aislamientos afectan las ventas</li> <li>• Crecimiento de la fabricación ilegal de licores</li> <li>• Precios para producción de licor establecidos por el DANE para la NLB, son considerablemente más altos que los asignados para las demás empresas productoras licoreras del país</li> </ul>

Analizando la matriz DOFA, se aprecia que la NLB tiene muy buenas fortalezas y oportunidades que pueden ser utilizadas para contrarrestar sus debilidades y amenazas tanto a nivel

interno como externo respectivamente; éste es un tema de planeación estratégica, en el cual se pueden generar estrategias que nacen del respectivo cruce de situaciones (FO, DO, FA y DA) y que sirven para aprovechar sus fortalezas y sus oportunidades y para compensar las debilidades internas y las amenazas del entorno. Se aprecia, por una parte, que se producen licores de alta calidad, lo cual puede ser aprovechada para debilitar la competencia y, por otra parte, también es clave que la empresa tenga un estudio de hábitos de consumo para perfilar mejor a los consumidores.

### **2.1.1 Historia**

La historia de la Nueva Licorera de Boyacá, se remonta a los años 20 del siglo pasado, más exactamente en el año 1924 cuando se fundó en Tunja la Fábrica de Licores de Boyacá, la cual operó en el centro de la Ciudad, en las instalaciones de lo que hoy es la sede del SENA; allí funcionó durante 30 años, para ser trasladada a las afueras de las ciudad en el barrio El Jordán, donde funciona hasta la fecha; desde sus comienzos, la Empresa dependía organizacionalmente de la Oficina de Rentas Departamentales, dependencia de la Gobernación de Boyacá.

En esa época empleaba a cerca de 45 trabajadores, quienes devengaban sueldos que oscilaban entre los \$0,60 (sesenta centavos de peso) y \$1,50 (un peso con cincuenta centavos) mientras que los directivos alcanzaban a ganar \$200 (doscientos pesos). Para los años 1940 y 1945, la Licorera alcanzó a contratar a cerca de 400 personas; época en la cual también se creó el Sindicato de la Empresa.

Allí se elaboraban productos como: aguardiente común blanco, agua de colonia, aguardiente especial El Gallo, especial El Diamante, Topacio, mistela de mejorana, de café y de vainilla, vino oporto, tafia, alcohol etílico, vino moscatel, vino blanco y whisky común blanco, entre otros. Años después se empezó a producir el popular aguardiente Ónix Sello Negro, bebida

a anisada que inicialmente contaba con 40 grados de alcohol, que se convirtió en insignia de la Licorera, posteriormente se empezó a producir el aguardiente Líder y el Ron Boyacá que pasaron a ser los productos bandera de la Empresa.

A través de la historia, la Licorera ha sido una fuente de empleo en la Ciudad y el Departamento, aunque en esos años era usada como un fortín político de los dirigentes de turno y en épocas de campaña muchos de sus productos eran utilizados para repartir en reuniones políticas.

### **Figura**

**1**

*Inauguración de la Fábrica de Licores de Boyacá en el Barrio Jordán de Tunja (año 1954)*



*Nota.* Tomada del Archivo de la Licorera

Los productos de la Licorera fueron de excelente calidad, recibieron varios premios en Europa y varios países, con buenas ventas, pero las malas administraciones no supieron aprovechar esos momentos de éxito y despilfarraron recursos y dieron malos manejos a la empresa.

De acuerdo con lo publicado por el Periódico El Tiempo (2002), la Empresa fue constituida como Industria Licorera de Boyacá-ILB, mediante ordenanza N° 32 del 20 de diciembre de 1963; en 1983, según dicen los trabajadores de la Empresa, comenzó a presentarse el fenómeno de inestabilidad laboral en la Licorera, pues en ese año se hizo la primera reforma administrativa de

la Entidad, mediante la cual se convirtieron en funcionarios públicos de libre nombramiento y remoción a los jefes de sección y de departamentos.

La Empresa alcanzó a contar con plantas en tres zonas del Departamento: la planta productora de licores y la planta metalmecánica (en el barrio El Jordán de Tunja), la planta de Ricaurte, despulpadora de frutas y destiladora de alcohol (en Moniquirá) y la planta productora de jugos -Frutenza- ubicada en el Valle de Tenza (Guateque), las cuales fueron construidas con técnica colombo-francesa, proceso en el cual intervinieron en diferentes épocas, firmas como Lepage Urbani y Compañía de Colombia, COFRAL y el mismo Departamento de Boyacá.

Por desgracia, dos de esas plantas se convirtieron en elefantes blancos que se inauguraron pero nunca funcionaron: la planta despulpadora de fruta de Moniquirá, en donde se invirtieron cerca de 1.000 millones de pesos y la planta productora de jugos ubicada en el Valle de Tenza (Frutenza), en la que se gastaron aproximadamente 300 millones de pesos.

La Industria Licorera de Boyacá se convirtió en la caja menor de los políticos de turno, despilfarrando dineros y productos; de acuerdo con la publicación de El Tiempo (2000), el Gobernador de Boyacá, Eduardo Vega Lozano, llega a la conclusión de que la Industria Licorera de Boyacá no es viable pues, entre otras cosas, tiene unos pasivos que ascienden a más de 14.000 millones de pesos, cuando genera sólo 10.000 millones de pesos anuales (en el supuesto que cumpla las metas en ventas), con una planta de personal muy gruesa y unos costos de producción muy altos.

El Tiempo (2003) divulga que, en vista de lo sucedido hasta el momento, el Gobernador en el cargo, Miguel Ángel Bermúdez Escobar, decide liquidar la empresa y entregarla en concesión por 20 años a la empresa particular Unión Temporal Licorandes, la cual fue la única proponente dentro de la licitación que se abrió y que cuenta con algunos socios boyacenses y otros con oficinas

en Bogotá; la firma concesionaria se encargaría de la producción y comercialización de los licores que elaboraba la Industria Licorera como el Aguardiente Líder, el Ron Boyacá, la Crema Triple Sec y el Ron Tunja, continuando su funcionamiento en la Planta del Barrio El Jordán de Tunja.

Fue así como la empresa Licorandes entra formalmente en operación el 11 de marzo de 2003, con 22 operarios, frente a la nómina de 240 empleados que traía al momento de la liquidación y crea una nueva empresa llamada Industria de Licores de Boyacá S.A. C.I.

Desde entonces el crecimiento fue sostenido, solo en el primer año se logró una producción de 1.580.000, luego unificaron procesos de producción, optimizaron los recursos disponibles, realizaron nuevas inversiones en infraestructura, transformando operaciones manuales a automatizadas con una inversión superior a los 4.000 millones de pesos en 10 años, en cuanto licores en el 2006 lanzaron la versión de Aguardiente Líder Sin Azúcar, en 2007 en Tetrapak, en 2009 lanzan vinos y aperitivos, en 2010 Cerveza Donato.

En 2013 se presentan cinco productos a concurso internacional *On Selection* de Bruselas, se obtuvieron 5 oros en sus aguardientes Líder, Líder Sin Azúcar y en el Ron Boyacá, con esos premios la empresa se vuelve a posicionar en el mercado local.

Por otra parte, la Empresa continua con los productos que siempre se caracterizaron en la región por su tradición y busca el desarrollo de nuevos productos para la satisfacción a nuevas expectativas de los consumidores y contribuyendo al bienestar y desarrollo social del Departamento; sigue trabajando en la labor social, creando una fundación como respuesta a estudios realizados sobre diferentes necesidades de los barrios circundantes de la fábrica, ofreciendo atención primaria en salud mental, atención psicológica, atendiendo varios casos en el sector, fue aliado estratégico en labor social con otras entidades del departamento en atención a la ciudadanía, patrocina al deporte ciclismo, futbol y otras ramas deportivas.

Para el año 2019, el Tribunal Administrativo de Boyacá declaró la nulidad absoluta del contrato de concesión de licores, ordenó la terminación del mismo, la entrega de todos los bienes y la realización de un nuevo trámite.

Tal como se evidencia en la página de la Rama Judicial (2019), en uso de la Acción Popular, la Procuraduría General de la Nación, solicitó que se ampararan los derechos colectivos a la moralidad administrativa y al patrimonio público, vulnerados por el Departamento de Boyacá, la Unión Temporal Licorandes Asociados, hoy Industria de Licores de Boyacá S.A.

La reclamación está relacionada con la celebración del Contrato de Concesión No. 0001 del 15 de enero de 2003 cuyo objeto consistió en la producción, distribución y venta de licores destilados; objeto propio de arbitrio rentístico de mencionada la entidad territorial. Para lograr la protección deprecada, solicitó que se declarara la nulidad absoluta del contrato y se restituyeran las cosas a su estado anterior, teniendo en cuenta que adolecía de serias irregularidades en el proceso licitatorio.

En sentencia de segunda instancia, el Tribunal Administrativo de Boyacá, se refirió al monopolio rentístico de licores en Boyacá, a la vida jurídica del contrato de concesión; a la autohabilitación del Gobernador de Boyacá de la época para conceder la explotación del monopolio rentístico de licores, inscrita en el Decreto 1688 de 2001; a la relación con la conveniencia y la oportunidad de concesionar la explotación de ese monopolio; a la conformación de la Unión Temporal Licorandes y Asociados; a la operación del contrato de concesión por parte de la Sociedad Comercial Industria de Licores de Boyacá S.A. C.I.; al 2% de las utilidades destinadas directamente por el concesionario; a la preclusión de la investigación penal en contra del exgobernador Miguel Ángel Bermúdez; y a la precisión conceptual de cada uno de los derechos colectivos vulnerados. De todo lo anterior encontró que efectivamente la concesión del monopolio

de licores vulneró derechos colectivos, los que debían ampararse en salvaguarda de la moralidad administrativa y el patrimonio público.

A partir de octubre de 2019, la Empresa regresa a manos del Departamento de Boyacá y toma el nombre de Nueva Licorera de Boyacá, el Gobernador de entonces, Carlos Andrés Amaya Rodríguez designa al actual gerente, Sergio Armando Tolosa Acevedo, quien inicia nuevamente con la esperanza de poner a funcionar la Empresa al nivel máximo en el año 2020, sin embargo, la pandemia del COVID 19 trajo consecuencias que afectaron a la Empresa como ley seca, restricciones, aislamiento total, cancelación de fiestas y eventos; pero se las ingenieron y pidieron permiso al INVIMA y empezaron a producir alcohol antiséptico y gel a precios exequibles para la gente y realizaron varias campañas de tipo social obsequiando dichos productos en los barrios marginales de las ciudades y pueblos de Boyacá.

### **2.1.2 Tipo de Organización**

La Nueva Licorera de Boyacá es una empresa industrial y comercial del Estado, del orden departamental, perteneciente al Departamento de Boyacá. Mediante Acuerdo 002 del 1° de noviembre del año 2019, se determina la organización interna de la empresa, se crean las dependencias y el manual de funciones; para ello, la Junta Directiva conformada por los siguientes integrantes organiza la empresa desde ceros:

Ramiro Barragán Adame, Gobernador de Boyacá, Presidente Junta Directiva

Juan Carlos Alfonso Cetina, Secretario Departamental de Hacienda

Jairo Mauricio Santoyo Gutiérrez, Secretario Departamental de Salud

Alberto Lemus Valencia. Representante Sector Académico, Rector (E) UPTC

Roosevelt Mesa Martínez, Representante Sector Productivo, Gerente General EBSA

### 2.1.3 Nivel Estratégico

El horizonte institucional de la Nueva Licorera de Boyacá, se concreta en los siguientes referentes corporativos:

#### **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.

#### **Principios y 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:

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.

La **Transparencia** en nuestros actos.

**Liderazgo** para forjar un mejor futuro.

**Pasión** para trabajar con amor y dedicación, en cada uno de los procesos de la empresa.

**Innovación** de cara al consumidor y en los valores de la empresa.

**Fe**, es liberar una visión en la que la gente pueda creer y sentir que forma parte de la mejor empresa de Boyacá.

### **Plan Estratégico**

El Plan Estratégico de la Nueva Licorera de Boyacá está definido desde el año 2020, se fundamenta en generar una sinergia entre las diferentes acciones a realizar, por lo que se estructuraron cinco ejes estratégicos, los cuales establecerán las pautas en cuanto al desarrollo del objetivo estratégico que marcará el futuro de la NLB en la vigencia 2020-2023.

Estos ejes, como se observa en la figura 2, tendrán correlación entre sí, serán transversales dentro de la estructura de la Empresa, aunque se trabajen por procesos, los mismos, contarán con estrategias y proyectos que se formularán como indicadores medibles en el tiempo y cumplimiento de metas, que serán las acciones mediante las cuales se llegará al cumplimiento de la misión y visión de la organización.

### **Figura 2**

*Objetivos estratégicos de la Nueva Licorera de Boyacá 2020 – 2023*



*Nota.* Tomado de Nueva Licorera de Boyacá (2020)

Los cinco ejes propuestos, se estructuran de forma holística generando una sinergia dentro de cada uno de los procesos, por lo que los proyectos, acciones y estrategias están pensadas en un mejoramiento continuo de la marca y de la Empresa, donde la transferencia de recursos a la salud y al deporte se convierten en el propósito de la NLB, para poder generar desarrollo en el Departamento.

Así las cosas, con cada proyecto, estrategia y e iniciativa contenidas en cada eje estratégico es la materia de insumo principal para la construcción y consolidación de lo que será el Plan de Acción Anual, el cual, podrá definir los parámetros de seguimiento, control y evaluación, para medir la gestión de la NLB.

Para poder cumplir con los objetivos y metas plasmadas, se hace necesario apalancar económicamente la ejecución del Plan Estratégico, por lo que se trabaja específicamente el Plan Financiero, con el que se avanzará en el desarrollo de la razón de ser de la Empresa.

#### **2.1.4 Estructura Organizacional**

La Nueva Licorera de Boyacá tiene una estructura plana u horizontal, reflejada en la figura 3, en la que los ejecutivos no se separan de los colaboradores, lo cual permite que la comunicación sea más efectiva.

#### **2.1.5 Talento Humano**

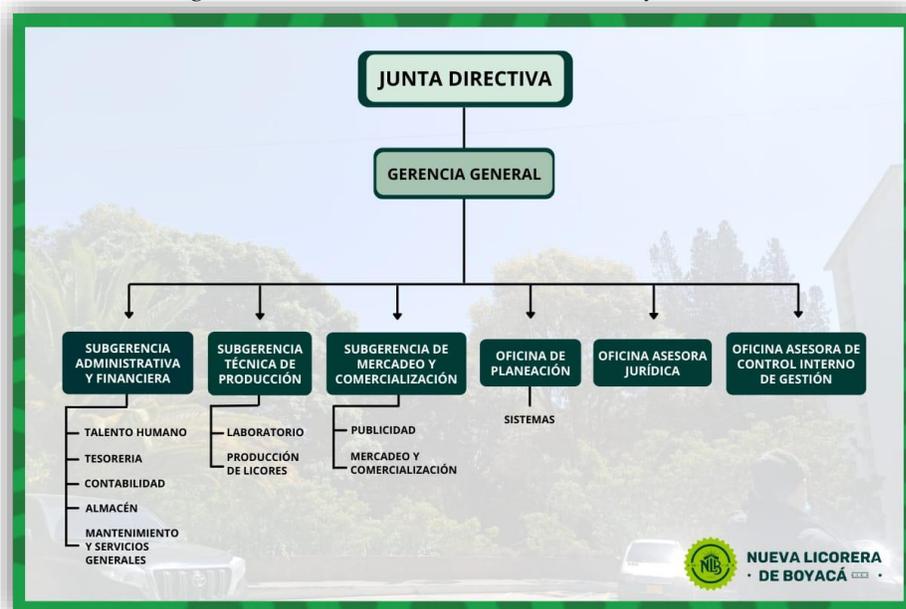
Bajo la Gestión estratégica del Talento Humano la empresa debe entregar a los trabajadores un ambiente laboral propicio para el desarrollo de sus funciones, garantizando espacios de trabajo, donde la confianza y el compromiso establezcan parámetros de apropiación empresarial y un convivir en armonía

De acuerdo con el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, el Talento Humano es y debe ser el pilar y piedra angular de toda organización, tomándolos como prioridad, entregándoles

bienestar y fomentando las buenas prácticas, que proporcionarán compromiso y sentido de pertenecía, vital en cualquier entidad. Programas que fomenten la gestión estratégica del Talento Humano se vuelven de obligatorio cumplimiento, pues son nuestros trabajadores los que a diario sacan la empresa adelante, son los que atienden a nuestros clientes y le dan vida a lo que hacemos.

**Figura 3**

*Estructura Organizacional Nueva Licorera de Boyacá 2020 – 2023*



*Nota.* Tomado de Nueva Licorera de Boyacá (2020)

### **Qué busca y espera la NLB de su Talento Humano**

- Un capital humano desarrollado y capaz de transformarse al ritmo de las exigencias estratégicas de la empresa.
- Un servidor inmerso dentro de la cultura organizacional, que se mueva bajo los principios de responsabilidad, compromiso, sentido de pertenencia, excelencia y conciencia organizacional.
- Un talento humano, potencializado e interactuando consciente con el modelo de desarrollo organizacional.

- Un trabajador consciente de la importancia del crecimiento de la empresa, conocedor del apoyo que su esfuerzo da a la producción, demostrado en las ventas de producto y resultado en el apoyo a la salud, deporte y educación del departamento.
- Un grupo de seres humanos líderes, transparentes y con pasión para trabajar, que sientan y crean que están dentro de la mejor empresa de Boyacá.

La planta de personal está conformada por 45 empleados, distribuidos en las diferentes áreas de la empresa, clasificados de la siguiente manera:

- 14 empleados públicos - libre nombramiento y remoción. Son aquellos cargos creados de manera específica, de conformidad con el catálogo de funciones del organismo o la entidad territorial, para cumplir un papel directivo, de manejo, de conducción u orientación institucional.
- 13 trabajadores oficiales. Se denominan genéricamente empleados oficiales las personas naturales que trabajan al servicio de los ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos, unidades administrativas especiales, empresas industriales o comerciales de tipo oficial y sociedades de economía mixta, definidos en los artículos 5, 6 y 8 del Decreto Legislativo 1050 de 1968.

## **2.2 Entorno**

En el entorno de la Nueva Licorera de Boyacá se analizan diferentes puntos de vista en diálogo con el Gerente, Sergio Armando Tolosa Acevedo:

En la actualidad existen una serie de convenios con las licoreras de tener un tipo de fronteras para comercializar los licores, en el caso de los aguardientes en Boyacá solo se venden los productos elaborados por la Nueva Licorera de Boyacá como son los aguardientes Ónix y Líder en todas sus variedades, tenemos convenios con otras licoreras

para que comercialicen los Ronces en Boyacá al igual que nosotros podamos también entrar con nuestros rones a esos Departamentos, cosa que haremos por etapas teniendo en cuenta el poco tiempo que llevamos funcionando en este nuevo proceso en comparación con el tiempo, experiencia y músculo financiero que tienen empresas como la Licorera de Caldas y la Empresa de Licores de Cundinamarca, ya estamos en diálogo para ingresar al mercado bogotano con nuestros aguardientes, un mercado que tiene cerca de 3 millones y medio de boyacenses y sus descendientes, pero debemos ser cuidadosos con la entrada de aguardiente como Néctar y Caldas por el músculo financiero que tienen para conquistar el mercado con grandes eventos, incluso patrocinando el Aguinaldo Boyacense con venta exclusiva de sus productos (Tolosa, comunicación personal, 28 de septiembre de 2022).

Junto con el Gerente, se analiza la matriz de PESTEL en los términos de la tabla 2. Para analizar la comunicación de la Empresa, se utilizan técnicas como la matriz de diagnóstico comunicacional, el mapeo de actores y el formulario de encuesta de clima organizacional.

Una de las principales amenazas que tiene la NLB en el entorno es el cambio de gobierno departamental y que con él lleguen nuevos directivos que despilfarren los recursos de la Empresa como sucedió en épocas de la Industria Licorera de Boyacá.

Por otra parte, también se evidencia la amenazas de la llegada de nuevos licores al Departamento que le compiten a los producidos por la NLB, es ahí donde se hace necesario fomentar el boyacensismo para que se compren los productos hechos en Boyacá que le dejan más dineros a los sectores de la salud, educación, cultura y deporte.

**Tabla****2***Análisis de PESTEL Nueva Licorera de Boyacá*

<b>Factores Políticos</b>	<b>Factores Económicos</b>	<b>Factores Sociales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas del gobierno sobre ley seca, aislamiento.</li> <li>• Cambio de administración.</li> <li>• Incremento de impuestos a la venta de licores.</li> <li>• Cancelación de eventos por parte de Alcaldías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento del precio de los insumos</li> <li>• Incremento del valor de los servicios públicos</li> <li>• Bajo poder adquisitivo de los consumidores</li> <li>• Contrabando de Licores</li> <li>• Adulteración de licores</li> <li>• Fabricación de bebidas fermentadas (chicha, guarapo)</li> <li>• Dependencia de un solo distribuidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibles aislamientos por pandemias.</li> <li>• La imagen de la empresa.</li> <li>• Estudio de hábitos de consumo y tendencias del mercado.</li> <li>• Consumo de bebidas fermentadas como la Chicha el guarapo.</li> </ul>
<b>Factores Tecnológicos</b>	<b>Factores Ecológicos</b>	<b>Factores Legales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejores tecnologías para la producción y embotellamiento.</li> <li>• Incursionar en mercados digitales</li> <li>• Atención al cliente digital</li> <li>• Innovación tecnológica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura del reciclaje en los consumidores.</li> <li>• Disposición de aguas servidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley 9ª de 1979, Código sanitario nacional. y Decreto 3192 de 1983, por el cual se dictan las disposiciones sanitarias sobre bebidas alcohólicas.</li> <li>• Decreto 365 de 1994, por el cual se modifica parcialmente el Decreto 3192 de 1983 y se dictan otras disposiciones.</li> <li>• Decreto 3075 de diciembre de 1997, en el cual se describen las condiciones generales y específicas de establecimientos de consumo de alimentos.</li> </ul>

**2.3 Comunicación****2.3.1 Matriz de Diagnóstico Comunicacional**

De acuerdo con la matriz diagnóstica de comunicación de la de tabla 3, dentro de la Nueva Licorera de Boyacá, se hace uso de lenguaje verbal y escrito teniendo el debido respeto por los trabajadores; al ser plana la estructura organizacional se facilita tener una mejor comunicación entre todos, por diferentes canales, ya sea por reuniones presenciales y virtuales, por correo, por aplicaciones de mensajería como el WhatsApp, por llamadas telefónicas entre oficinas, entre otros.

El lenguaje entre los trabajadores es de camaradería, confianza y amistad, pues tienen claro que si entre todos se apoyan logran sacar adelante a la Empresa.

### 2.3.2 Mapeo de Actores

La comunicación representada en la figura 4 es fuerte entre los principales actores de la empresa, ese tipo de comunicación se representa con una línea gruesa; la línea más delgada es de la comunicación de la Oficina de Control Interno, la cual se hace cuando sea necesaria; la comunicación con el distribuidor comercializador, es fuerte y frecuente, se representan con línea intermitente para diferenciarla por ser un *outsourcing*; además la fragmentación es por la buena comunicación que no puede llegar al consumidor final.

Tabla

3

Matriz diagnóstico de comunicación Nueva Licorera de Boyacá

## MATRIZ DIAGNOSTICO DE COMUNICACIÓN NUEVA LICORERA DE BOYACA

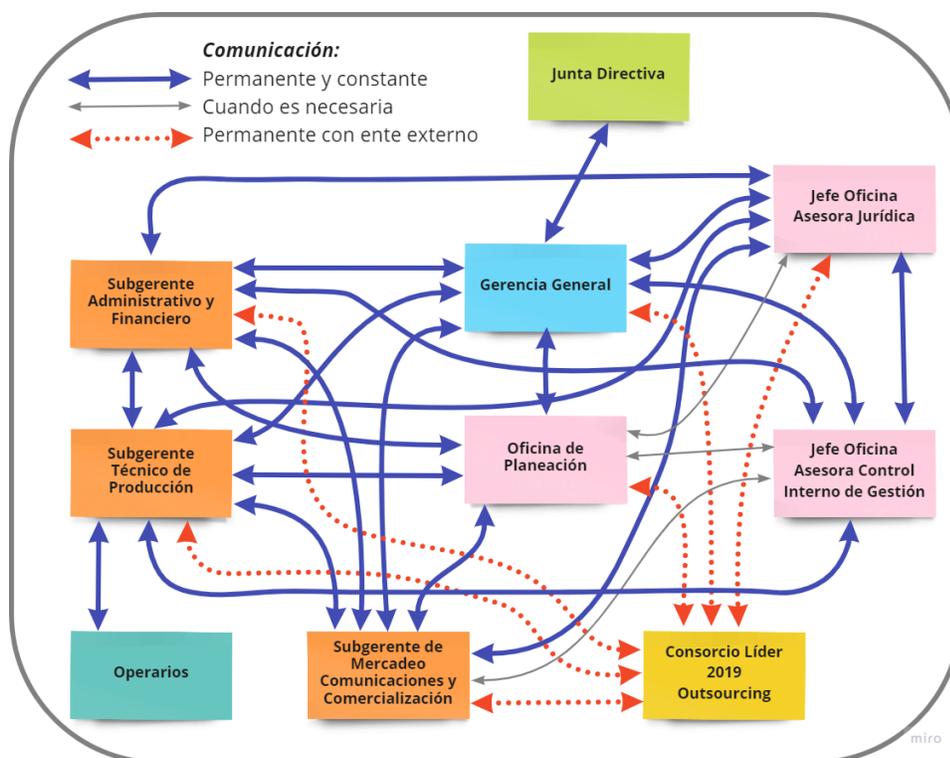
### PLANILLA DE PREDIAGNOSTICO

ACTORES	¿CON QUIEN SE COMUNICA?	CONTEXTO	CANALES	ENGAJES Y CODIGOS	FLUJOS
<b>GERENTE GENERAL</b>	SUBGERENTES DE AREA	GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA	REUNIONES PRESENCIALES, VIRTUALES, CHAT, WHATSAPP, CELULAR, TELEFONO FIJO, CORREO ELECTRONICO	SE UTILIZA LENGUAJE VERBAL, ESCRITO Y RESPETUSO	LUNES A SABADO
	MANDOS MEDIOS				
	OPERARIOS				
	DISTRIBUIDOR				
	MEDIOS				
<b>SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>	CON LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	SUGERENTE ADMINISTRATIVO	REUNIONES PRESENCIALES, VIRTUALES, CHAT, WHATSAPP, CELULAR, TELEFONO FIJO, CORREO ELECTRONICO	SE UTILIZA LENGUAJE VERBAL, ESCRITO Y RESPETUSO	LUNES A SABADO
	TALENTO HUMANO				
	JURIDICA				
	MERCADEO				
	DISTRIBUIDOR				
<b>SUBGERENCIA TECNICA DE PRODUCCION</b>	GERENTE	DIRECTOR DE PRODUCCION	REUNIONES PRESENCIALES, VIRTUALES, CHAT, WHATSAPP, CELULAR, TELEFONO FIJO, CORREO ELECTRONICO	SE UTILIZA LENGUAJE VERBAL, ESCRITO Y RESPETUSO	LUNES A SABADO
	OPERARIOS				
	MERCADEO				
<b>SUBGERENCIA DE MERCADEO Y COMERCIALIZACION</b>	GERENTE	SUBGERENTE DE MERCADEO	REUNIONES PRESENCIALES, VIRTUALES, CHAT, WHATSAPP, CELULAR, TELEFONO FIJO, CORREO ELECTRONICO	SE UTILIZA LENGUAJE VERBAL, ESCRITO Y RESPETUSO	TODOS LOS DÍAS POR LOS EVENTOS Y VENTAS
	FINANCIERA				
	PRODUCCION				
	DISTRIBUIDOR				
<b>OFICINA DE PLANEACION</b>	GERENTE	SUBGERENTE DE PLANEACION	REUNIONES PRESENCIALES, VIRTUALES, CHAT, WHATSAPP, CELULAR, TELEFONO FIJO, CORREO ELECTRONICO	SE UTILIZA LENGUAJE VERBAL, ESCRITO Y RESPETUSO	LUNES A SABADO
	FINANCIERA				
	PRODUCCION				
	SUBGERENTES DE AREA				
<b>OFICINA ASESORA DE CONTROL INTERNO DE GESTION</b>	GERENTE	CONTROL INTERNO	REUNIONES PRESENCIALES, VIRTUALES, CHAT, WHATSAPP, CELULAR, TELEFONO FIJO, CORREO ELECTRONICO	SE UTILIZA LENGUAJE VERBAL, ESCRITO Y RESPETUSO	LUNES A SABADO
	FINANCIERA				
	PRODUCCION				
	SUBGERENTES DE AREA				

## Figura

4

Mapeo de actores Nueva Licorera de Boyacá 2020 – 2023

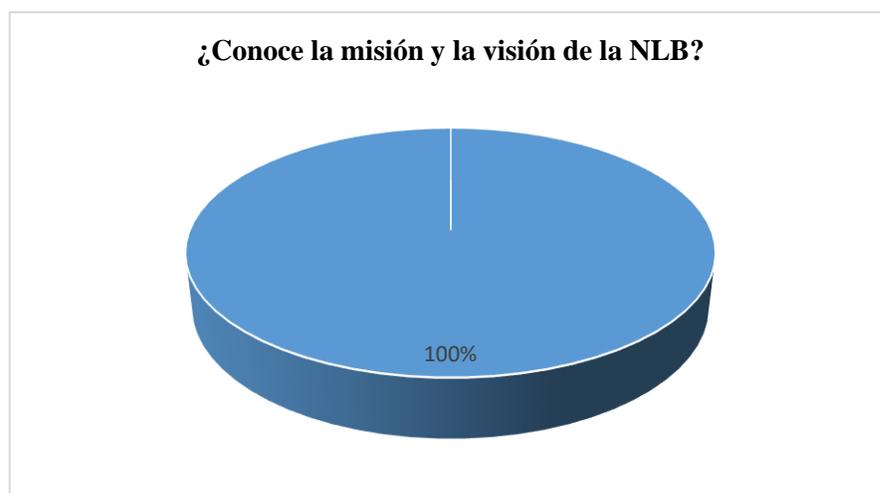


### 2.3.3 Resultados de la Encuesta de Clima Organizacional

## Figura

5

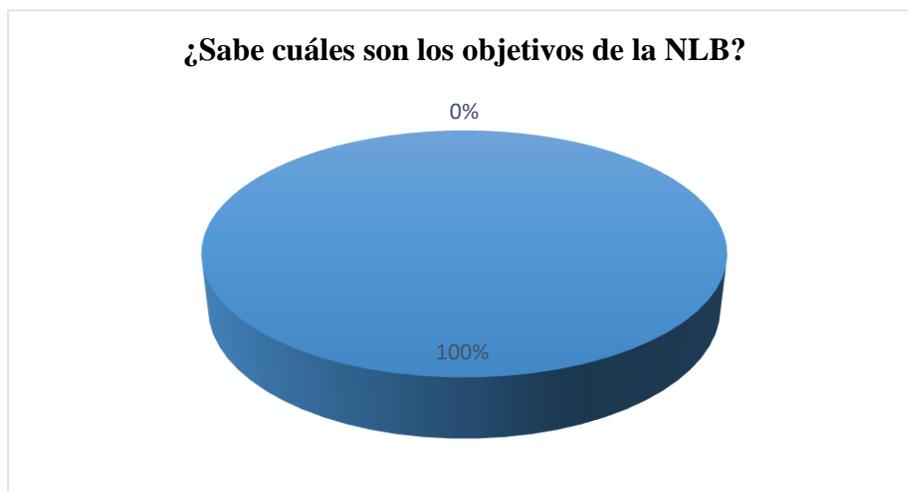
Conocimiento de la misión y la visión de la Nueva Licorera de Boyacá



Los encuestados tienen pleno conocimiento de la misión y visión de la NLB, lo que demuestra que los trabajadores conocen muy bien el norte de la Empresa.

**Figura**

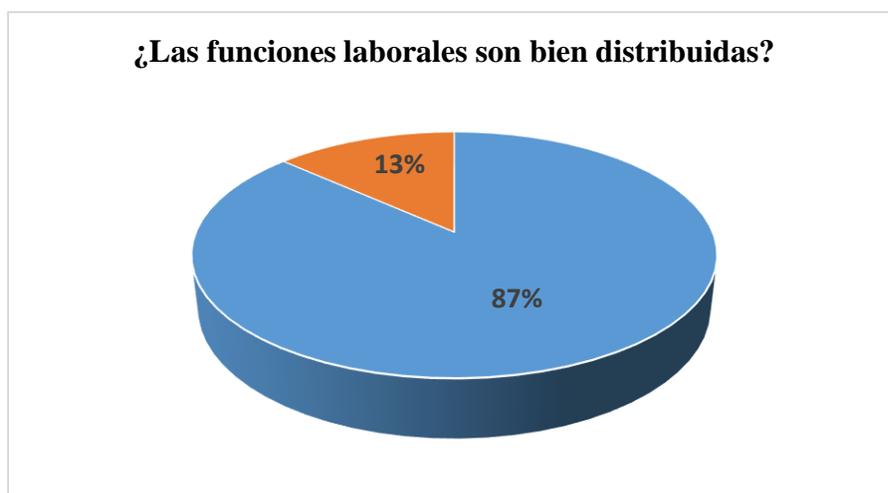
6

*Conocimiento de los objetivos de la NLB*

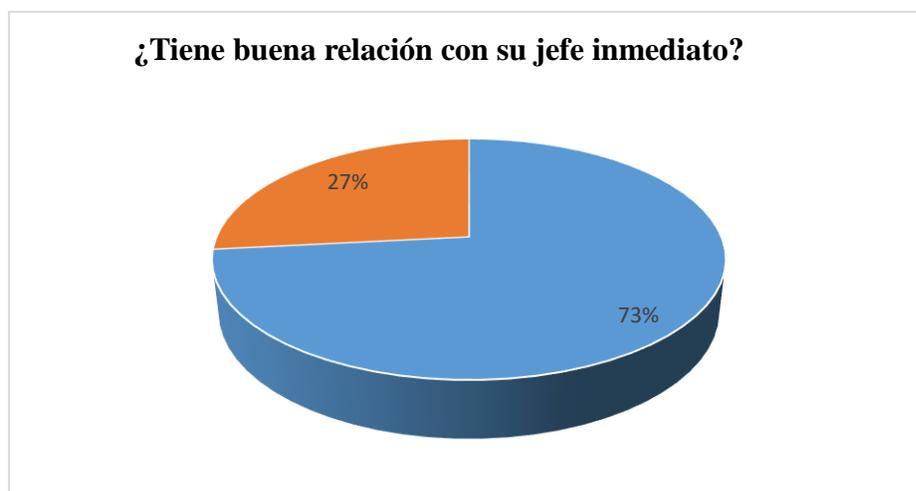
El total de las personas encuestadas responde que conoce bien los objetivos de la Empresa.

**Figura**

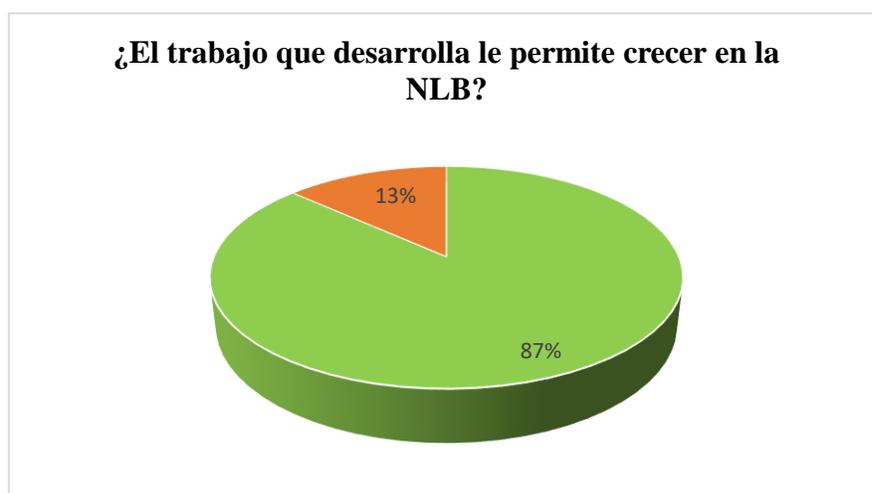
7

*Distribución de funciones laborales*

Un reducido porcentaje (13%) de los encuestados muestra inconformidad con la distribución de funciones laborales.

**Figura****8***Relación con su jefe inmediato*

Predomina la buena relación con el jefe inmediato predomina, hay algunos inconformes con ese tema.

**Figura****9***Posibilidad de crecimiento laboral dentro de la NLB*

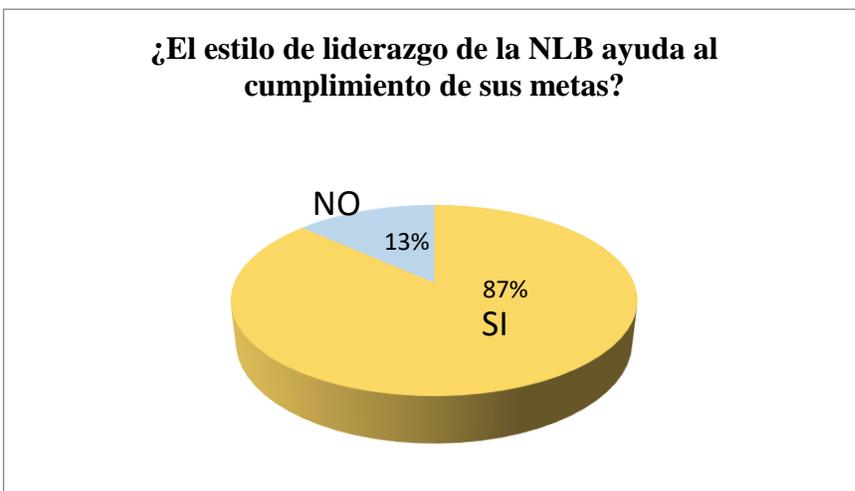
Hay mayor respuesta positiva frente al sentimiento de que Empresa les permite crecer profesionalmente.

**Figura****10***Opinión para la toma de decisiones del superior inmediato*

Algunos empleados manifiestan que no se les tiene en cuenta sus opiniones, pero dado el tamaño de la muestra no es representativo.

**Figura****11***Conocimiento del plan estratégico de la NLB*

La Empresa ha buscado la manera de dar a conocer el plan estratégico, aunque algunos operarios no conocerlo o entenderlo.

**Figura****12***Ayuda de liderazgo para cumplimiento de metas*

Hay un buen concepto del liderazgo que ejerce el Gerente General y los directivos de la Empresa.

**Figura****13***Comunicación con el jefe frente a problemas*

Hay un buen porcentaje que manifiesta tener buena comunicación con el jefe inmediato, pero vale la pena revisar el tema de los que manifestaron inconformidad.

**Figura**

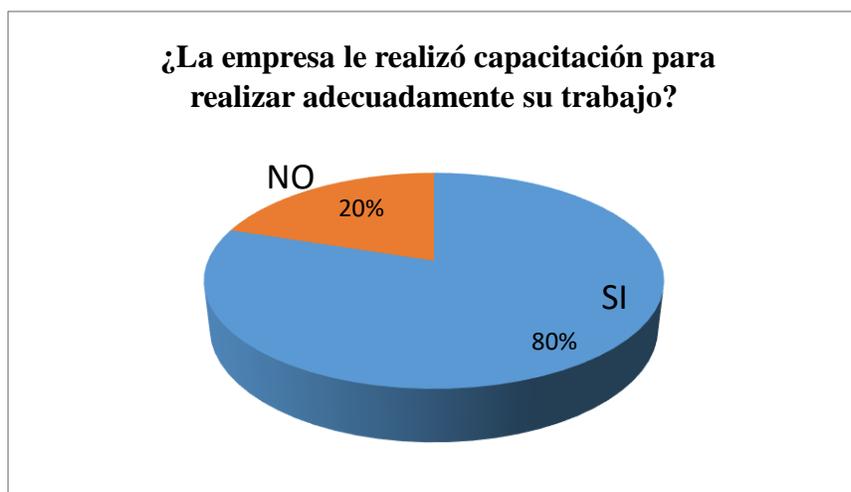
14

*Proporcionalidad del salario frente a las labores*

Aunque no es un tema comunicacional, un gran porcentaje manifiesta estar de acuerdo con el salario asignado.

**Figura**

15

*Capacitación inicial para realizar el trabajo*

Un porcentaje alto revela que ha recibido la capacitación y Talento Humano se esfuerza por capacitar a los empleados, aunque siempre hay algún empleado inconforme.

**Figura**

16

*Relaciones interpersonales entre compañeros*

Existe un buen ambiente laboral, se aprecia el compañerismo y apoyo entre ellos.

**Figura**

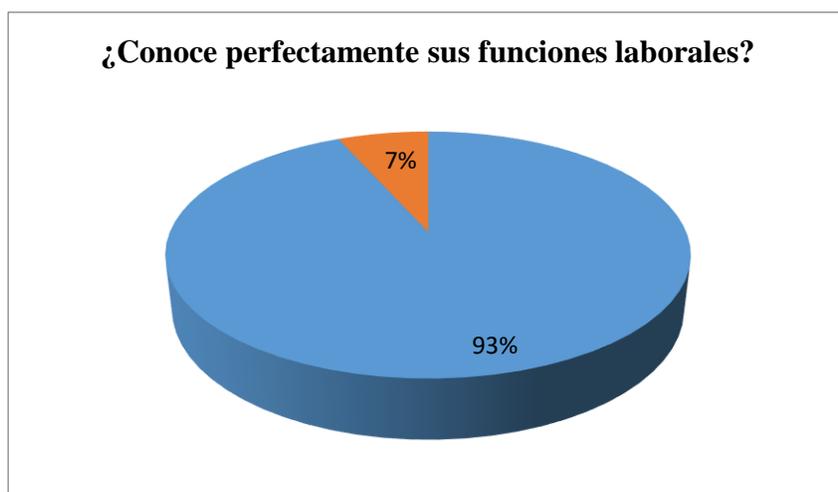
17

*Área de comunicación para favorecer el desarrollo laboral*

La empresa cuenta con su área de comunicaciones tanto interna como externa, hay una buena percepción interna, pero se puede mejorar con el PECO.

**Figura****18***Conocimiento de las prioridades de la organización*

El 40% de los empleados manifiestan no conocer las prioridades de la Empresa.

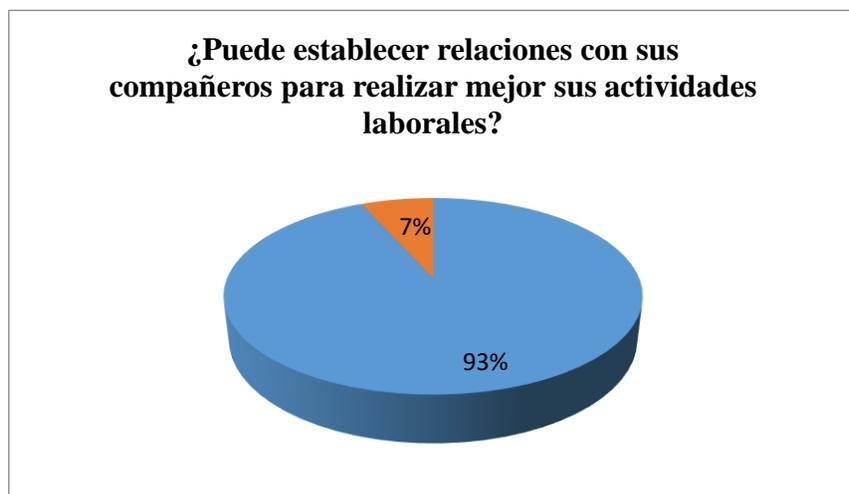
**Figura****19***Conocimiento de las funciones laborales*

Todos los empleados tienen sus funciones establecidas y claras por talento humano, es raro ver que un porcentaje manifieste ese tipo de respuesta y desarrolle su trabajo rutinario normalmente.

**Figura**

20

*Establecimiento de relaciones con compañeros como apoyo a las labores*

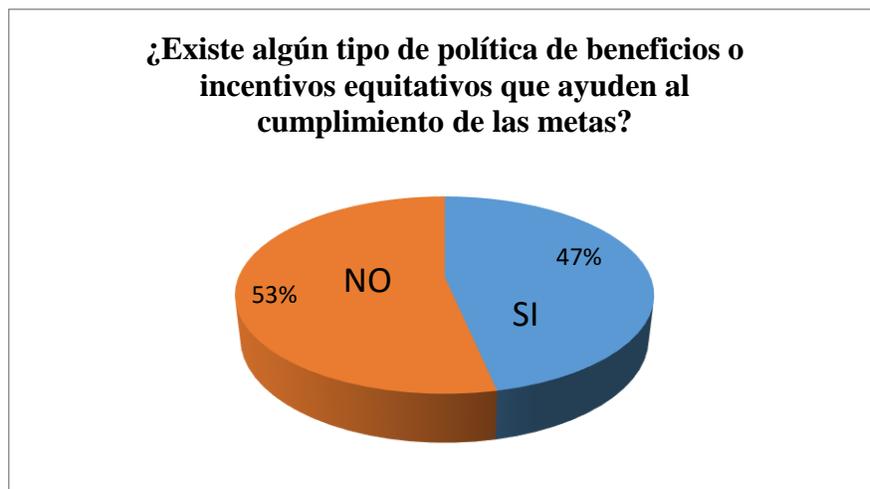


Hay compañerismo y camaradería entre los empleados.

**Figura**

21

*Existencias de incentivos para cumplimiento de metas*



Se manifiesta inconformismo por no existir plan de incentivos.

**Figura**

22

*Disposición de otras áreas para cumplimiento de metas*

Se percibe y se nota que hay colaboración entre áreas para lograr objetivos.

**Figura**

23

*Actividades de integración de los trabajadores*

Hay consenso total en que existen planes de integración para los empleados, lo cual es un buen síntoma de integración y pertenencia.

**Figura**

24

*Servicio a clientes externos*

Hay una parte de los encuestados que manifiestan preocupación porque no se está llegando con la comunicación adecuada a los clientes a través del distribuidor y comercializador.

**Figura**

25

*Iniciativas de creatividad*

Se tienen en cuenta las sugerencias para realizar mejor las labores.

**Figura**

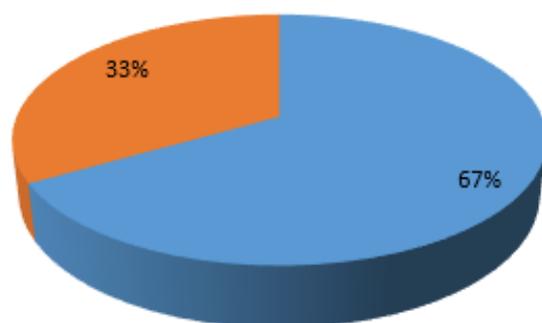
26

*Valoración del trabajo individual*

Casi todos los empleados encuestados consideran que se valora el trabajo en la Empresa.

**Figura**

27

*Materiales y equipos para realizar las labores***¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo?**

Los empleados manifiestan que tienen su equipo adecuado para trabajar mientras un 33% dice que no.

**Figura**

28

*Gustos en el trabajo*

Una pregunta clave que nos permite ver que la empresa tiene un muy buen clima laboral, compañerismo y trabajo en equipo para lograr objetivos.

**Figura**

29

*Motivación para trabajar*

Crecer, superarse y la familia son motivos que nos indican que tienen una buena motivación para trabajar y sentirse parte de la Empresa.

**Figura****30***Logro más importante de la Nueva Licorera de Boyacá*

Hay un buen sentido de pertenencia regional al ver que la Empresa es nuevamente del Departamento de Boyacá, que aporta a la salud y en pandemia ayudó a los más necesitados.

**Figura****31***Principal dificultad de la Nueva Licorera de Boyacá*

Existe preocupación en todos los niveles de estar dependiendo de un solo distribuidor y comercializador de los productos, esto por una licitación a 10 años, preocupa también que ese

distribuidor es el contacto directo con subdistribuidores y consumidor final, y que no esté llegando la comunicación que la Empresa desea.

### Figura

32

*Reto más importante de la Nueva Licorera de Boyacá*

**¿Desde su punto de vista, cuál es la principal dificultad de la NLB?**

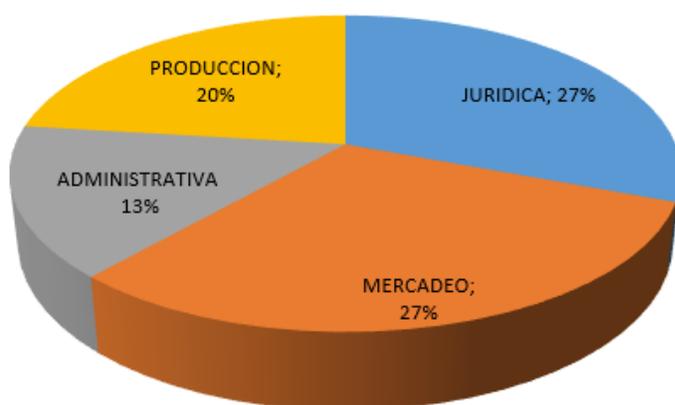


Nuevos mercados para mejorar las ventas es lo que manifiestan en muy buen porcentaje los encuestados.

### Figura

33

*Áreas donde se aplicó la encuesta*



Las encuestas fueron distribuidas en las diferentes áreas de la empresa

### 2.3.4 Entrevista con el Consorcio Líder 2019

Después de varios intentos, el 31 de octubre de 2022 se pudo realizar una reunión con el Director Comercial del Consorcio Líder 2019, Juan Fernando Velasco, con quien el diálogo se dio sobre sobre varios temas:

Consultores. Doctor Velasco, ¿Cómo ha sido la relación comunicacional con la Nueva Licorera de Boyacá?

JFV. Ha sido buena, pero se puede mejorar, necesitamos apoyo permanente por parte de ellos en publicidad en diferentes medios para llegar a todo tipo de consumidor, especialmente a los jóvenes, también se requiere más apoyo en cobertura de más eventos.

Consultores. Doctor Velasco, ¿Cómo ve usted la llegada del Ron Viejo de Caldas al Departamento de Boyacá?

JFV. Es un producto consolidado en el mercado nacional, obviamente la novedad ha hecho que varios consumidores lo estén comprando, es ahí donde necesitamos más apoyo de la NBL, para fomentar el consumo de los licores de Boyacá, que los boyacenses le den prioridad a los productos de acá y no tanto a los foráneos.

Consultores. A propósito de ese tema, ¿Cómo ve la nueva campaña de apropiamiento y boyacensismo en las etiquetas de los rones?

JFV. Me parece adecuada, debemos trabajar unidos para fomentar el boyacensismo, como tú dices y hacer que los boyacenses se sientan orgullosos de Boyacá, de su gente, de sus bellos paisajes y que compren primero lo nuestro y después lo demás, puede ser una muy buena campaña que nos ayudaría a incrementar las ventas y contrarrestar a la competencia.

Consultores. ¿Cómo cree usted, Doctor Velasco, que se pudieran mejorar las comunicaciones entre ustedes, la Empresa y los clientes?

JFV. Hemos mejorado la comunicación, hemos tenido mejor conocimiento del territorio, pero lo que si necesitamos es que nos apoyen con publicidad bien orientada, y cuando digo bien orientada es utilizando los medios que tengan buena sintonía, que tengan rating, tener vallas bien ubicadas y algo muy importante, tener marketing digital para llegar a nichos más específicos como los jóvenes, o sectorizado para diferentes fiestas y eventos de las diferentes provincias que tiene Boyacá, en la cual sus gentes tienen diferentes costumbres.

Consultores. ¿Cómo es el consumidor boyacense?

JFV. Para nadie es un secreto que el producto que tiene más consumo en Boyacá es la cerveza, pero los nuestros tienen buena acogida el producto líder en ventas, valga la redundancia, es el Aguardiente Líder sin azúcar, está en el orden del 75% de las ventas de la NLB, seguido por los aguardientes Líder Tradicional, Ónix Sello Negro y ron

Consultores: Finalmente, Doctor Velasco, ¿Cómo ven ustedes como distribuidores el ingreso de la Nueva Licorera de Boyacá a nuevos mercados nacionales?

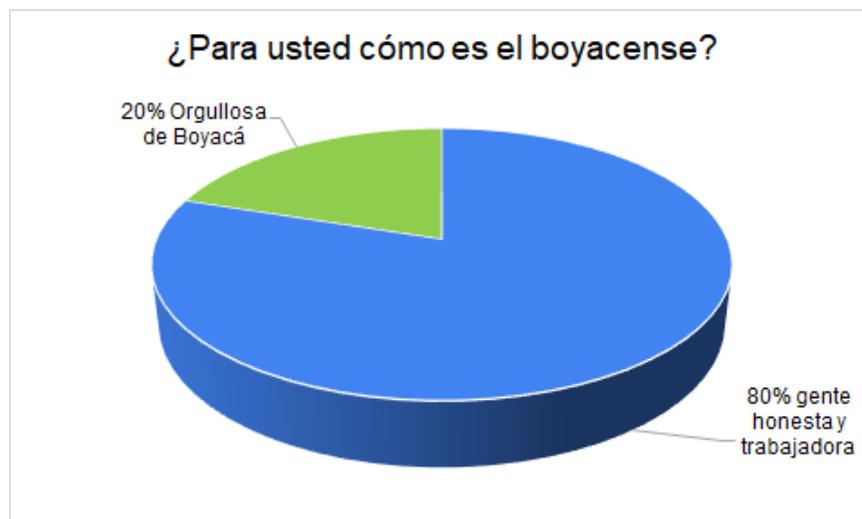
JFV. Es un reto muy interesante, pero que incurre en grandes gastos de infraestructura, transporte, personal en las regiones que se pretende entrar, ese tema económico ya se está analizando por parte del Consorcio Líder 2019, para ver las posibilidades de ingreso en un corto mediano y largo plazo.

### **2.3.5 Encuesta a Empleados de Mayor Permanencia en la NLB**

Por otra parte, se le aplicó un formulario encuesta a los cinco empleados más antiguos que tiene la Empresa, los cuales están ubicados en las áreas de producción, mercadeo y administrativa, con el cual se pretendió conocer más de la experiencia de ellos y ver cómo se puede fortalecer la comunicación con el distribuidor y cliente final.

**Figura**

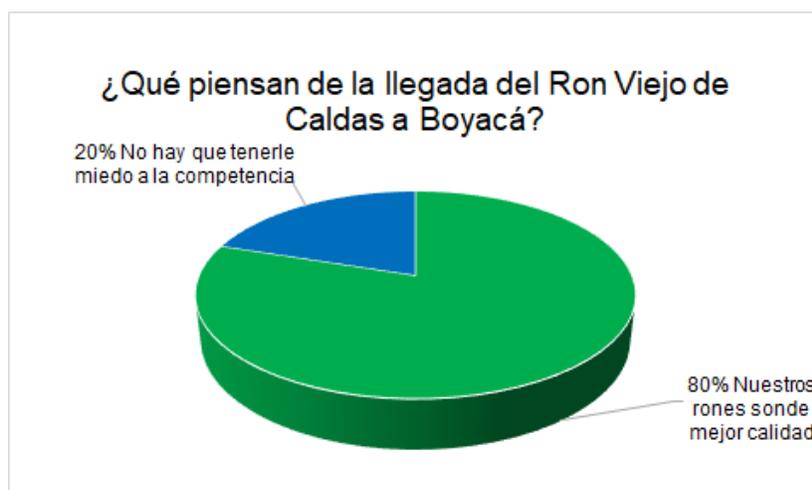
34

*Características del boyacense*

Los empleados más antiguos de la Empresa destacan al boyacense como una persona honesta, trabajadora y orgullosa de Boyacá.

**Figura**

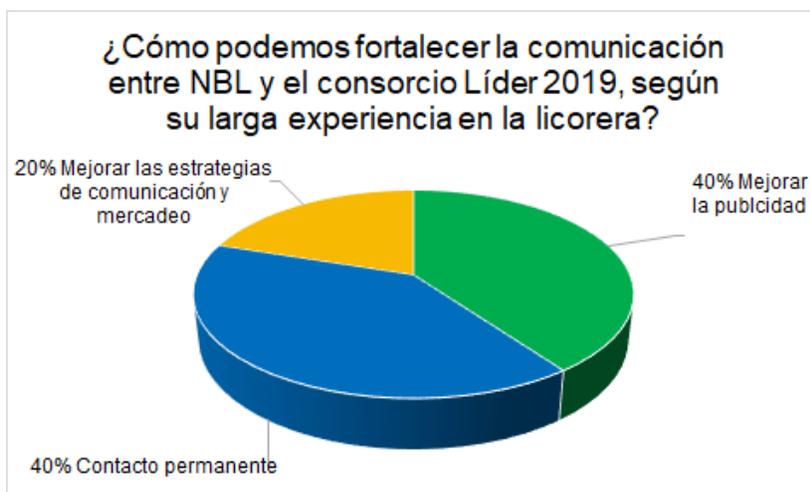
35

*Llegada del Ron Viejo de Caldas a Boyacá*

La calidad del Ron Boyacá resalta en las respuestas y no tenerle miedo a la competencia y afrontarla.

**Figura**

36

*Sugerencias para fortalecer la comunicación*

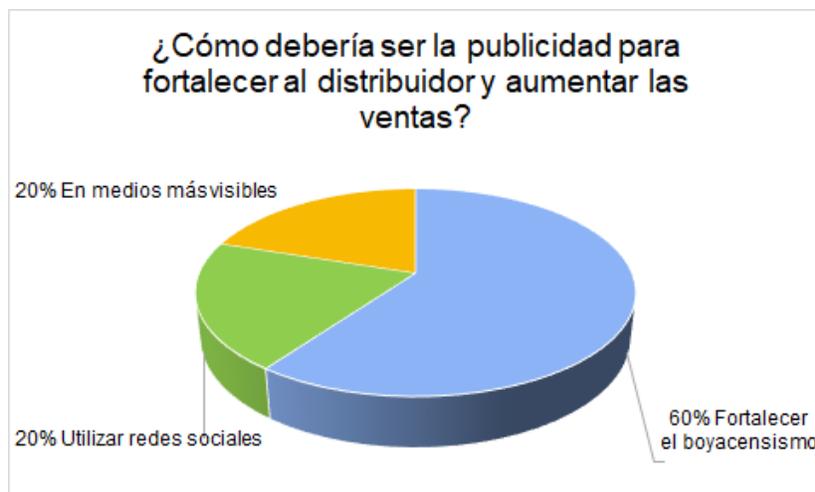
Mejorar la publicidad, las estrategias de mercadeo y tener contacto permanente con el distribuidor recomiendan los expertos de la NLB.

**Figura**

37

*Percepción de la nueva imagen boyacensista de las etiquetas*

Hay gran expectativa y recomiendan fortalecer el boyacensismo como se hizo en otras épocas y que dio resultado.

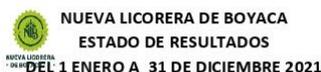
**Figura****38***Sugerencias de publicidad para fortalecer al distribuidor*

Recomiendan fortalecer la publicidad para apoyar al distribuidor, ser más regionalistas.

Teniendo en cuenta la opinión de los trabajadores más antiguos de la Empresa, así como las opiniones del Gerente del Consorcio Líder 2019, la comunicación entre ambas Empresas se debe fortalecer más.

También se debe fomentar el boyacensismo para que los consumidores a la hora de comprar prefieran los productos de la NLB, hay que estar más cerca de los clientes por diferentes medios de comunicación, dando a conocer los grandes aportes que se hacen a los sectores de la salud, educación, cultura y deporte, que se hacen gracias a la compra de los licores de la Nueva Licorera de Boyacá.

## 2.3.6 Estado de Resultados a 31 de diciembre de 2021



**NUEVA LICORERA DE BOYACA**  
**ESTADO DE RESULTADOS**

**DEL 1 ENERO A 31 DE DICIEMBRE 2021**

### INGRESOS OPERACIONALES

	dic-21	dic-20	Variación
<b>VENTA DE BIENES</b>			
Productos alimenticios, bebidas y alcoholes	11.647.288.298	12.304.405.668	-5%
Devoluciones, rebajas y descuentos en venta de l	185.940	-	
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>11.647.102.358</b>	<b>12.304.405.668</b>	-5%
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>4.816.793.246</b>	<b>5.357.103.232</b>	-10%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>6.830.309.112</b>	<b>6.947.302.436</b>	-2%
<b>De Administracion y operaci3n</b>	<b>2.420.922.356</b>	<b>2.437.070.832</b>	-1%
Sueldos y salarios	778.247.600	858.434.533	-9%
Contribuciones Imputadas	15.597.537	-	
Contribuciones Efectivas	189.144.824	185.220.103	2%
Aportes sobre la Nomina	29.431.300	37.205.200	-21%
Prestaciones Sociales	262.418.774	281.061.020	-7%
Gastos de Personal Diversos	308.320.472	268.849.416	15%
Generales	769.434.392	609.598.960	26%
Impuesto Contribuciones y Tasas	68.327.457	107.421.600	-36%
<b>De Ventas</b>	<b>1.203.166.783</b>	<b>1.592.133.035</b>	-24%
Sueldos y salarios	173.547.334	274.916.791	-37%
Contribuciones Imputadas	-	-	
Contribuciones Efectivas	42.137.994	35.503.470	19%
Aportes sobre la Nomina	5.639.000	6.302.800	-11%
Prestaciones Sociales	58.125.795	44.906.071	29%
Generales	804.320.660	1.093.606.903	-26%
Gastos de Personal Diversos	103.828.000	136.897.000	-24%
Impuesto Contribuciones y Tasas	15.568.000	-	
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>3.206.219.973</b>	<b>2.918.098.569</b>	10%
<b>Otros Ingresos</b>	<b>121.103.160</b>	<b>11.250.443</b>	976%
Financieros	49.879.909	11.032.006	352%
Otros ingresos	71.223.251	218.437	32506%
<b>Deterioro, depreciaciones, amortizaciones y provisiones</b>	<b>664.563.739</b>	<b>646.355.987</b>	3%
Depreciacion de Propiedad, Planta y Equipo	664.563.739	646.355.987	3%
<b>Otros Gastos</b>	<b>199.119.827</b>	<b>257.235.987</b>	-23%
Comisiones	192.851.415	257.235.987	-25%
Financieros	113.526	-	
Gastos Diversos	6.154.886	-	
<b>RESULTADO (UTILIDAD) ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>2.463.639.567</b>	<b>2.115.757.743</b>	16%
Provision Impuesto sobre la Renta	221.727.561	190.418.197	16%
<b>RESULTADO (UTILIDAD) DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>2.241.912.006</b>	<b>1.925.339.546</b>	16%

Otros Resultados Integrales (ORI)

### RESULTADOS INTEGRALES NETOS

**ORIGINAL FIRMADO**

SERGIO ARMANDO TOLOSA A  
cc 7.160.778  
Gerente General

**ORIGINAL FIRMADO**

LIZETH CECILIA CASAS GARCIA  
CC 52.199.641  
Contador P3blico  
T.P. 91119-T

**ORIGINAL FIRMADO**

PAOLA ADRIANA CAMACHO CARDENAS  
C.C. 40,041,752  
Auditor Externo  
T.P. 122023-T

De acuerdo con lo expresado por el Gerente General de la Nueva Lotería de Boyacá, Sergio Armando Tolosa Acevedo:

Más de 33.000 millones de pesos, destinados a la salud, el deporte y proyectos de la Gobernación de Boyacá, fueron transferidos por la Nueva Licorera de Boyacá durante el año 2021 al Departamento; a pesar de la pandemia, la NLB logró mantener su planta de trabajo, además de generar empleos directos e indirectos, apoyando entre varios sectores a los cañicultores, productores de café y cacao; materias primas vitales para la elaboración de productos como el Aguardiente Líder, Ron Boyacá y las cremas de licor de café, cacao y Triple Sec, que después de 20 años de no fabricarse vuelven al mercado para ser protagonistas en el sector de la coctelería (Tolosa, comunicación personal, 31 de octubre de 2022).

Analizando el estado de resultados 1 de enero a 31 de diciembre de 2021, se nota una disminución en las ventas del 5%, esto se debe a la baja en comercialización de los productos por la pandemia y otros factores, pero en general la Empresa goza de buena salud financiera y contribuyó al sector salud con más de 33.000 millones de pesos en el año 2021

### 3 Problema, Necesidad u Oportunidad

#### 3.1 Técnica del Árbol de Problemas



Analizando las diferentes herramientas, se percibe que el problema de comunicación se presenta en el área externa; por tanto, éste es el punto que se debe fortalecer.

#### 3.2 La Competencia

Lico Distribuciones S.A.S es una empresa fundada en Colombia el 11 de mayo de 2007, con sede principal en Armenia; opera en el sector industrial de *Comerciantes al por Mayor de Cerveza, Vino y Bebidas Alcohólicas*.

Lico Distribuciones S.A.S. es una sociedad de capital privado que, a través de licitación pública, ha sido seleccionada de manera continua y desde hace más de 14 años como distribuidor, entre otros, de los productos de la Industria Licorera de Caldas para el Departamento del Quindío y a partir del 2016 en el Archipiélago de San Andrés y desde el 2020 para el Departamento de Boyacá con una sede o bodega en la ciudad de Tunja.

Han llegado al Departamento con buena publicidad, seis vallas tipo carretera ubicadas en diferentes regiones con piezas graficas de sitios tradicionales de Boyacá, como se observa en las Figura 39 y 40.

## Figura

39

### *Valla de Ron Viejo de Caldas en carreteras de Boyacá*



Nota. Tomado de Instagram @ronviejodecaldas\_boyaca

## Figura

40

### *Piezas gráficas con sitios tradicionales*



*Nota.* Tomado de Instagram @ronviejodecaldas\_boyaca

Han patrocinado eventos pequeños con exclusividad de venta del Ron Viejo de Caldas. Los productos se consiguen en tiendas de superficie y supermercados, en tiendas de barrio es muy baja la cobertura que tienen ellos, es decir no se consigue fácilmente.

### **3.3 Pregunta Orientadora Inicial**

¿Cómo la comunicación estratégica, puede ayudar a mejorar la comunicación entre la Empresa, el distribuidor comercializador y los consumidores?

### **3.4 Problema, Necesidad u Oportunidad**

Al aplicar las diferentes técnicas internas y externas en la Nueva Licorera de Boyacá, se encuentra que a nivel interno la Empresa está relativamente bien, es una nómina pequeña, bien organizada y la comunicación fluye, existe un buen clima laboral, hay sentido de pertenencia hacia la Empresa, se reconoce el liderazgo de los jefes y hay colaboración entre áreas para realizar las labores.

El problema más notable que se halla es la comunicación entre la Empresa, el distribuidor y el consumidor, pues al depender de ese solo distribuidor y comercializador se ven afectados los ingresos y la comunicación directa con subdistribuidores la realizan ellos, por lo cual se advierte una oportunidad de fortalecer la comunicación estratégicamente mezclada con mercadeo.

## 4 Antecedentes del Problema

### 4.1 Conceptuales

Para este tema se han buscado ~~de~~ trabajos de grado de diferentes universidades.

Cortés y Velásquez (2015), desarrollan la generación de una propuesta de planeación estratégica para la Nacional de Licores S.A.S., que se realiza con el objetivo de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera profesional y aportar significativamente en pro de la Empresa. Se define un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones y prever situaciones mediante un proceso de análisis de los factores internos como externos que afectan el logro de los objetivos a fin de obtener un orden, un desarrollo y una proyección, en la cual esta organización sea capaz de actuar proactivamente ante los cambios del entorno. Se tiene en cuenta que la planeación estratégica es una herramienta administrativa que aporta a elevar el nivel de posibilidades de éxito, cuando se requiere alcanzar un objetivo o una meta en diferentes situaciones.

En trabajo académico realizado por Bello *et al.* (2021), se presenta el plan estratégico de la Industria Licorera de Caldas, la cual es una empresa industrial y comercial del estado, que desarrolla actividades de naturaleza industrial y comercial; realiza acciones de gestión económica conforme al derecho privado del orden departamental, dotada de Personería Jurídica, autonomía administrativa, financiera y capital independiente, vinculada a la Secretaría de Hacienda del Departamento de Caldas y que para todos los efectos legales la empresa utiliza la sigla ILC.

Por su parte, Abad (2017), realiza una investigación en la que expone un diagnóstico sobre la gestión que posee el área de comunicación en situaciones de crisis en las empresas Unión Vinícola Internacional S.A. y Compañía Embotelladora Industrial Licorera Manabí C. A. (Ceilmaca), las cuales corresponden al sector de bebidas alcohólicas en el Ecuador. El objetivo de

esta investigación es identificar la gestión realizada en la última década por parte de estas empresas en torno a la problemática antes mencionada. Para realizar este estudio se aplicaron entrevistas a profundidad a los gestores de la comunicación de ambas instituciones, y se trabajó un caso de estudio a cada empresa. Como resultado se obtuvo que las empresas estudiadas no cuentan con planes preventivos de comunicación que puedan ser empleados ante la presencia de posibles situaciones de crisis, a pesar de ello, debe aclararse que ambas compañías cuentan con protocolos de seguridad los cuales han sido creados para enfrentar crisis que ya han sido experimentadas.

Aristizábal y Leyton (2010) hacen un despliegue de la forma en que la Industria Colombiana de Licores (ICL) constituida legalmente el 11 de septiembre del 2006, con una corta trayectoria, busca con su marca Puro Colombia mejorar su cobertura en el territorio nacional, para la época del estudio, la Empresa ha realizado una labor comercial en los departamentos de Bolívar, Atlántico, Antioquia, Sucre, San Andrés y Providencia, dando apertura en el mes de septiembre a los Departamentos de Cundinamarca y Risaralda en los que logra un reconocimiento y una aceptación por parte de los consumidores hacia la marca; por lo tanto, ICL busca tener una participación importante en el mercado vallecaucano, por ser uno de los mercados más atractivos a nivel nacional en la categoría de licores, después de Antioquia y Cundinamarca respectivamente, además por el reconocimiento que tiene DIIMERCO S.A. en el Departamento, cuando fue distribuidor exclusivo durante 10 años de la Industria Licorera del Valle (ILV).

El objetivo del trabajo de Cely (2020), fue identificar cómo perciben los consumidores de licores de Carulla Fresh Market de Bogotá la importancia de los cinco sentidos en el momento de la compra de éstos y así poder entregarle los resultados a DIAGEO Colombia para que los puedan aplicar. Teniendo en cuenta el objetivo descrito con anterioridad, se realizó una investigación cuantitativa donde se les mandó a una muestra por conveniencia una encuesta hecha por Google

Forms donde tenían que calificar con una escala de Likert (0-10) varios aspectos de los sentidos y la compra de licores.

El Plan Estratégico formulado por la Empresa de Licores de Cundinamarca (ELC, 2020), establece el direccionamiento de la gestión bajo la nueva realidad para afrontar uno de los momentos más difíciles para la Empresa de Licores de Cundinamarca, por los efectos de la pandemia del COVID-19 y las medidas implementadas por el gobierno nacional para su contención y control con cuarentenas, restricciones a la movilidad, prohibición de la venta y consumo de licor, declaración de ley seca en el territorio nacional, cierre de bares, discotecas, clubes, lugares de esparcimiento y restaurantes, por tiempo indefinido lo que afectó la estructuración del Plan Estratégico para el cuatrienio 2020-2023, ya que todas estas medidas están impactando las ventas de sus productos y afectando sus ingresos.

El Plan Estratégico de la Industria Licorera de Caldas (ILC, 2021), es la herramienta básica del proceso administrativo que permite direccionar la organización de acuerdo con su misión, visión, política y objetivos estratégicos de manera eficiente y eficaz.

Por su parte, el Plan de Estratégico de la Licorera del Valle (ILV, 2020), pretende aportar elementos eficientes de gestión conjunta desde los territorios con el nivel nacional, las administraciones municipales, distritales, comunidad, sector productivo y academia entre otros, transformando el modelo de desarrollo del departamento para generar equidad, competitividad, sostenibilidad, participación ciudadana y transparencia.

## 5 Categorización

Las categorías son: mercadeo, comunicación externa estratégica, apropiamiento y sentido de pertenencia, posicionamiento, comunicación marketing sensorial.

### 5.1 Mercadeo

Armstrong y Kotler (2021) definen el marketing como la gestión de relaciones redituables con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción (p. 5).

En la misma línea, se pronuncian en el sentido de que muchas personas piensan que el marketing se trata sólo de cómo vender y anunciar; día a día se reciben bombardeos con comerciales de televisión, catálogos, llamadas telefónicas y mensajes de venta por correo electrónico. Sin embargo, las ventas y la publicidad son sólo la punta del iceberg de marketing, Armstrong y Kotler (2013) continúan declarando que:

En la actualidad, el marketing no debe ser entendido con el viejo significado de hacer una venta —“decir y vender”— sino en el nuevo sentido de *satisfacer las necesidades de los clientes*. Si el mercadólogo comprende las necesidades del cliente, desarrolla productos que le proporcionen valor superior y les fija precios adecuados, además de distribuirlos y promoverlos eficazmente, esos productos se venderán con facilidad. De hecho, de acuerdo con el gurú de la dirección Peter Drucker, “el propósito del marketing es hacer que la venta sea innecesaria”. Las ventas y la publicidad son sólo parte de algo más grande llamado la *mezcla de marketing*, un conjunto de herramientas de marketing que trabajan en conjunto para satisfacer las necesidades de los clientes y forjar relaciones con ellos.

Definido ampliamente, el marketing es un proceso social y directivo mediante el que los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de la

creación y el intercambio de valor con los demás. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing implica la generación de relaciones de intercambio rentables y cargadas de valor con los clientes. Así, definimos marketing como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes (p. 5).

Bajo la mirada de Armstrong y Kotler (2013), el nuevo modelo de comunicaciones de marketing está determinado por:

Varios factores importantes están cambiando la cara de las comunicaciones de marketing de hoy. En primer lugar, los *consumidores* están cambiando. En esta era digital, inalámbrica, están mejor informados y mejor facultados a través de las comunicaciones. En lugar de confiar en la información proporcionada por el mercadólogo, pueden utilizar Internet y otras tecnologías para buscar información por sí mismos. Pueden conectarse más fácilmente con otros consumidores para intercambiar información relacionada con la marca o incluso crear sus propios mensajes de marketing. En segundo lugar, las *estrategias de marketing* están cambiando. A medida que los mercados masivos se han fragmentado, los especialistas en marketing están alejándose del marketing masivo. Más y más, están desarrollando programas enfocados de marketing diseñados para forjar relaciones más estrechas con los clientes en micromercados más estrechamente definidos (p. 357).

En su página web, Mejora Competitiva (2013), al hablar de *Permission marketing* (marketing permitido) expone que:

Actualmente, la proliferación de medios de comunicación y especialmente Internet, han cambiado notablemente la relación de poder entre las marcas y los consumidores. En este nuevo contexto, el marketing interruptivo (p. ej. los anuncios en programas de TV) ha

perdido gran parte de su eficacia y explica la crisis que están atravesando los formatos publicitarios tradicionales. Seth propone un nuevo Marketing basado no en lanzar impactos hacia los Clientes, sino en conseguir convertirse en indispensable para los Clientes, de forma que sean éstos los que acudan a nuestros contenidos. De esta forma, anticipa el concepto de «Inbound Marketing» que hoy, en el mundo digital, tiene tanta fuerza. Seth Godin.

## 5.2 Comunicación Externa Estratégica

De acuerdo con Philip Kotler (1996), uno de los grandes teóricos de la planeación estrategia y el mercadeo: “la mezcla de comunicación estratégica está conformada por cinco instrumentos principales: propaganda, marketing directo, promoción de ventas, relaciones públicas y publicidad y venta personal”, a esto le agregaríamos el marketing digital para el logro de los objetivos propuestos.

Al hablar del concepto de la mezcla promocional, Armstrong y Kotler (2013), dan a conocer que:

La **mezcla promocional total** de una empresa —también llamada **mezcla de comunicaciones de marketing**— consiste en la mezcla específica de publicidad, relaciones públicas, venta personal, promoción de ventas y herramientas de marketing directo que utiliza la empresa para comunicar persuasivamente el valor para el cliente y forjar relaciones con los clientes. Las cinco herramientas principales de promoción se definen como sigue:

- **Publicidad:** Cualquier forma pagada e impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

- **Promoción de ventas:** Incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio.
- **Ventas personales:** Presentación personal por la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de realizar ventas y construir relaciones con los clientes.
- **Relaciones públicas:** Forjar buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa al obtener publicity (publicidad no pagada) favorable, construir una buena imagen corporativa y manejar o desviar rumores, historias y eventos desfavorables.
- **Marketing directo:** Conexiones directas con consumidores individuales cuidadosamente seleccionados tanto para obtener una respuesta inmediata como para cultivar relaciones duraderas con los clientes (p. 357).

Por su parte, Manucci (2004), manifiesta que:

La organización necesita una estructura de comunicación fluida con el entorno. Esto le permite mantener sus recursos en sintonía con la dinámica de la sociedad en la que participa. Cees va Riel, plantea que la Comunicación Corporativa es “un instrumento de gestión” que tiene como objetivo esencial “crear una base favorable para las relaciones con los públicos de la cual la organización depende” La comunicación es interacción. La “acción común” es lo que permite crear y mantener un vínculo entre la organización y su entorno. Hablamos de vínculo cuando existen interacciones sólidas, continuas y fluidas.

El proceso de interacción comienza con la propuesta que la organización ofrece a la comunidad. La empresa, la institución civil, o el gobierno construyen una propuesta a partir de la cual comienzan a establecer relaciones con el entorno. Esta propuesta puede ser un producto, un servicio, una idea gremial, política, etc. La propuesta es lo que la

organización tiene para ofrecer a su público y surge como resultado de un proceso interno de su estructura productiva.

Existen varias tipologías que puede adoptar la comunicación externa, según sostiene Bartolí (1992), éstas son las siguientes:

- **Comunicación externa operativa.** Es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con todos los públicos externos de la compañía: clientes, proveedores, competidores, administración pública, entre otros.
- **Comunicación externa estratégica.** Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.
- **Comunicación externa de notoriedad.** Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, entre otros. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, entre otros.

### 5.3 Comunicación y el Marketing Sensorial

Según De Garcillán López- Rúa (2015) los consumidores estamos frente a una saturación publicitaria y es ahí donde entra el marketing sensorial o multisensorial ya que siempre se empeña en buscar la diferenciación, creando experiencias a través de la vista, el oído, el gusto, el tacto y el olfato; asociándolas a un producto. En última instancia, lo que busca es convertir el acto de compra en una experiencia agradable y provocar un recuerdo positivo y perdurable en el consumidor. El marketing sensorial busca generar una experiencia de compra única e inigualable. Saborear, oler, ver, escuchar a qué suena y sentir cómo se siente un producto, es resultado de una estrategia dirigida a la sensibilidad entera del consumidor, enfocada a tocar todas las fibras.

En palabras de Jiménez *et al.* (2019):

El marketing sensorial comprende una serie de decisiones estratégicas dirigidas a la estimulación de los sentidos en el público. Cuando estas decisiones se toman sobre el propio punto de venta, el público logra una experiencia completa que le acerca más aún al producto frente al que se sitúa, fomentando de este modo su compra final. Por ello, los establecimientos que emplean de manera adecuada este tipo de técnicas consiguen consolidar una experiencia de compra altamente satisfactoria apuntando al nivel subconsciente de los sentidos. No obstante, se deben tener en cuenta una serie de consideraciones a la hora de implementarlas para conseguir los objetivos deseados, teniendo presente los avances en el ámbito de la neurociencia. En el presente texto se realiza una exploración en el concepto de marketing sensorial, señalando sus distintas tipologías y posibilidades de aplicación. Se describe, en primer lugar, el potencial de los cinco sentidos como vías a través de las cuales dejar un recuerdo en el consumidor. Luego, se especifican las técnicas de medición y las pautas de implantación del marketing sensorial y, finalmente, se detalla el proceso de compra que sigue el cliente en el establecimiento, indicando cómo podría estimularse la compra final con una estrategia que se dirigiese a los sentidos del consumidor (p. 123).

#### **5.4 Marketing Digital y Comunicación Estratégica**

Kotler *et al.* (2021), consideran que:

Los clientes evalúan a las empresas no solo por la calidad de los productos y servicios. Califican el recorrido general del cliente, que abarca todos los puntos de contacto en todos los canales. Por tanto, la innovación debe centrarse no solo en los productos, sino también

en toda la experiencia. Además de establecer la diferenciación de productos, las empresas deben intensificar las comunicaciones, fortalecer la presencia del canal y mejorar el servicio al cliente.

El auge de la digitalización impulsa la demanda de una experiencia omnicanal. Los clientes se mueven continuamente de un canal a otro, de en línea a fuera de línea y viceversa, y esperan una experiencia uniforme y uniforme sin una desconexión notable; las empresas deben proporcionar interacciones integradas de alta tecnología y alto contacto.

En Marketing 5.0, las tecnologías juegan un papel importante en impulsar la integración perfecta. Por otro lado, las tecnologías de front-end como los sensores, la robótica, el comando de voz, así como la realidad virtual y aumentada pueden mejorar los puntos de contacto en persona a lo largo del recorrido del cliente (p. 77).

QuestionPro (s. f.) define la experiencia omnicanal como el hecho de agilizar todas las interacciones con el cliente a través de múltiples puntos de contacto de forma unificada para ofrecer una experiencia de marca coherente. La estrategia digital omnicanal implica un enfoque de múltiples canales para las ventas, la atención al cliente y el marketing.

## **5.5 Posicionamiento**

En su disertación, Coca (2007), recopila información en la que expone que:

Dentro del ámbito del marketing, en relación al posicionamiento, ninguno de los famosos y tradicionales autores lo pueden pasar por alto. Así, encontramos que Kotler (2000, 337), señala que el posicionamiento es el acto de diseñar una oferta e imagen empresarial destinada a conseguir ocupar un lugar distinguible en la mente del público objetivo. Para Kevin, Berkowitz, Hartley y Rudelius (2004, 287), el término posicionamiento del producto es el sitio que el producto u ofrecimiento

ocupa en la mente de los consumidores, en relación con atributos importantes que se comparan 106 contra los ofrecimientos de los competidores. De forma similar, Stanton, Etzel y Walker (2004, 184) establecen que el posicionamiento es el uso que hace una empresa de todos los elementos de que dispone para crear y mantener en la mente del mercado meta una imagen particular en relación con los productos de la competencia; y enfatizan que, el posicionamiento se refiere a la imagen del producto en relación con los productos competidores, así como con otros productos que comercializa la misma compañía. Según Satesmases (2004, 407), el posicionamiento se refiere al lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, con relación a otros productos o marcas competitivos o a un producto ideal. Por su parte Lambin (1997, 219), de forma similar indica que el posicionamiento define la manera en que la marca o la empresa desea ser percibida por los compradores objetivo (p. 106).

En el mismo sentido, continúa Coca (2007) en su compendio, informando que:

En principio, posicionar no es algo que le haces al producto, es algo que haces con la mente, o sea, tú posicionas en la mente del consumidor. En términos estrictos “Posicionamiento, es el lugar que ocupa en la mente del consumidor una marca de producto o servicio, sus atributos, las percepciones del usuario y sus recompensas” (Jack Trout y Al Ries, 1972). En términos generales, se asocia con el lugar, situación, o emplazamiento, ocupado por un objeto, un individuo, una idea, una institución, un servicio, una ciudad, o cualquier otra realidad susceptible de ser colocada respecto a otras con las que se compara. Como se señaló, el término fue acuñado hace muchos años atrás por los citados autores y desde entonces su aplicación se ha constituido en

un verdadero desafío, el concepto ha sido recreado de una y otra manera, una y otra vez, desde diferentes ópticas y áreas, sobre todo desde el punto de vista operativo, así nos encontramos con una serie de herramientas que en la actualidad coadyuvan en su comprensión y aplicación, en razón de ello presentamos algunas de éstas (p. 106).

## 5.6 Apropiamiento y Sentido de Pertenencia

Al apropiamiento de marca o sentido de pertenencia también es conocido como el *Brand Awareness*.

Sordo (2021) refiere en su blog su opinión frente a este tema, así:

¿Has escuchado alguna vez que alguien es fan de Apple o de Nike? Esto es lo que el *Brand Awareness* (o reconocimiento de marca) puede hacer por una empresa: entrar en el estilo de vida de sus consumidores y en sus hábitos de compra para que no tengan que pensarlo una y otra vez en el momento de adquirir sus productos.

Rojas (2014), considera que hoy las marcas no le pertenecen solamente a las empresas. Por eso, si los empresarios no interactúan con sus consumidores a través de plataformas como Internet, corren el riesgo de ser aislados del mercado.

Para fortalecer la identidad del pueblo boyacense se celebra el Día del Boyacensismo en cumplimiento de la Ordenanza 023 de 2009, de acuerdo con lo publicado por Boyacá Radio (2021):

En esta ordenanza se declara Día Cívico Departamental, el día 2 de Octubre de cada año, para conmemorar el aniversario de la creación del Departamento de Boyacá.

Se ordena también que el Gobierno Departamental imponga en esta fecha, la Orden de la Libertad a los boyacenses más destacados a nivel departamental, nacional e internacional, en ceremonia especial en el Puente de Boyacá.

Y se dispone que durante este día, todas las instituciones educativas y entes territoriales, realizarán ceremonia cívica y cultural que promueva y fortalezca la boyacensidad y reafirme la identidad regional.

En el mismo sentido, el historiador Olano (2015) narra lo descrito hacia los años 1500 por el cronista y sacerdote español Juan de Castellanos en sus exploraciones por tierras boyacenses:

... “tierra buena, tierra buena, tierra que pone fin a nuestra pena, ..., tierra para hacer perpetua casa, tierra con abundancia de comida, tierra de grandes pueblos, tierra rasa, tierra donde se ve gente vestida, y a sus tiempos no sabe mal la brasa; tierra de bendición, clara y serena, tierra que pone fin a nuestra pena”; una tierra con un sistema de costumbres, tradiciones, usos cotidianos, creencias, folclor y tradición lingüística propios.

Una tierra que posee su propio “subsistema” lingüístico, una tierra que guarda, entre voces indígenas, también la tradición de los españoles cervantinos, que unidos a los primeros, contribuyeron a la creación del español colombiano.

Una tierra, que a grandes rasgos representa la persistencia del “sentimiento mágico-religioso, unido a la devoción católica; tierra de personas introvertidas y extrovertidas, agoreros, religiosos, tradicionalistas, fiesteros, laboriosos, emprendedores, aventureros, sencillos, taciturnos, machistas, honestos, hospitalarios, leales, aguerridos, decididos, inteligentes, parladores, troveros, amigos de la igualdad y la justicia y con un gran sentido de pertenencia a su pueblo y a su tierra” (p. 12).

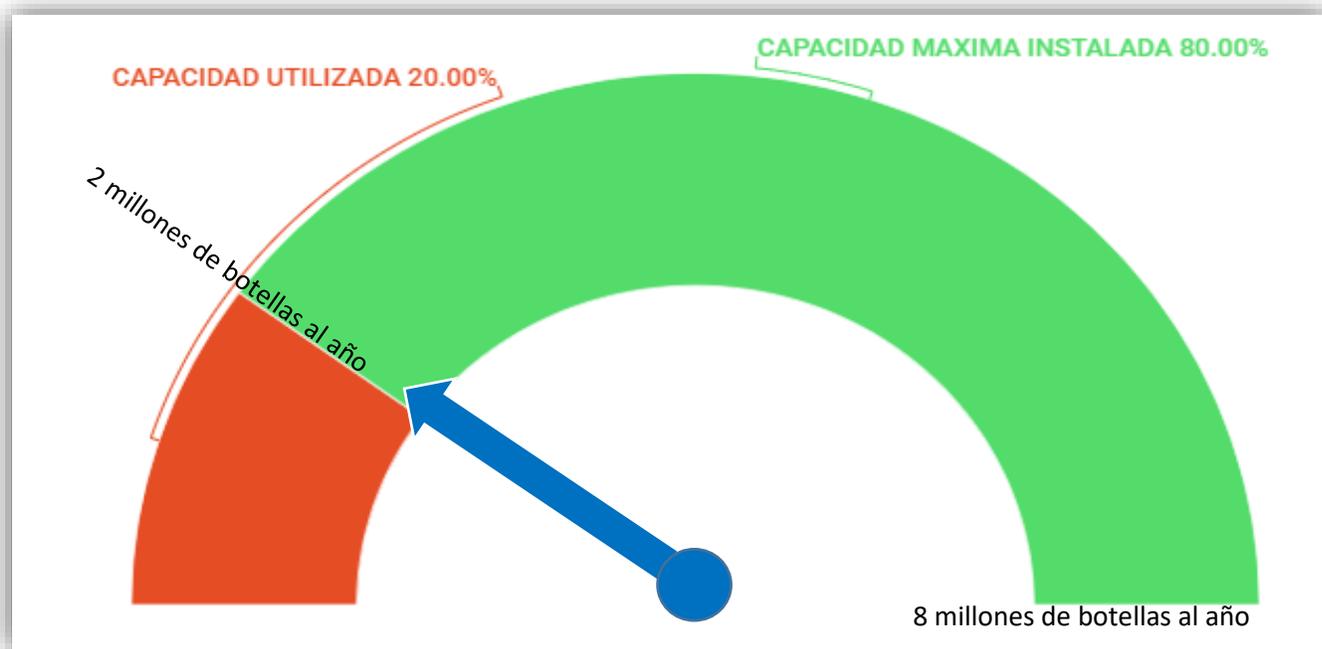
## 6 Resultados

Después de aplicar las diferentes técnicas de diagnóstico en la Nueva Licorera de Boyacá, se encuentra que a nivel interno la comunicación fluye entre las diferentes áreas, hay buen clima organizacional, sentido de pertenencia, camaradería entre los empleados y muchas ganas de trabajar para sacar adelante el nuevo proyecto empresarial de la Gobernación de Boyacá.

Por otra parte, analizando las diferentes herramientas aplicadas en el diagnóstico, así como los estados financieros, la gráfica de capacidad instalada, se nota que la producción se encuentra en un 25% del total de la capacidad instalada.

### Figura 41

*Capacidad máxima instalada vs capacidad utilizada. Nueva Licorera de Boyacá*



Se ve una buena oportunidad para que la NBL incremente su producción e ingrese a nuevos mercados, nacionales e internacionales, pero este tema ya es netamente del área de producción de la empresa y ya están trabajando en ese tema.

En cuanto a la parte externa se perciben dificultades de comunicación entre la Empresa y el distribuidor, tema que se ha venido mejorando según comentario del Gerente de la Nueva Licorera de Boyacá, Sergio Armando Tolosa Acevedo.

Se ve una necesidad primordial en el departamento de Boyacá de fomentar la apropiación de los boyacenses hacia la empresa, es decir que sientan que son parte de la empresa, que conozcan y se sientan orgullosos de sus productos, que los boyacenses sepan que la NBL hace grandes aportes a los sectores de la salud, educación , cultura y deporte, es primordial orientar el PECO en este sentido, pues ya llegó al departamento el Ron Viejo de Caldas, un producto líder a nivel nacional, que le está haciendo competencia a uno de los productos tradicionales de la NLB, como lo es el Ron Boyacá en sus diferentes variedades, es necesario hacerlo pues el otro año llegará el Ron Santa Fe, de la Licorera de Cundinamarca y gradualmente llegaran los aguardientes Cristal y Néctar, de empresas consolidadas y con gran músculo financiero como la Industria Licorera de Caldas y la Empresa de Licores de Cundinamarca.

Se hace necesario fomentar entre los boyacenses el boyacensismo y que compren los productos hechos en Boyacá, y en este caso los licores de la NLB.

Con el PECO se propondrán estrategias y tácticas para que los consumidores del departamento compren “primero lo nuestro”, con campañas destacando lo mejor del departamento y de la NLB.

## 7 Transformación Organizacional

Es de anotar que desde que se hizo el diagnóstico en el primer semestre del 2022, la Nueva Licorera de Boyacá está en un proceso de transformación externa en cuanto a sus comunicaciones, afortunadamente hemos tenido muy buena comunicación con el señor Gerente, Sergio Armando Tolosa Acevedo, quien ya conoce de este trabajo académico y el día viernes 21 de octubre en reunión en la ciudad de Tunja se le dio a conocer el tema a trabajar en la propuesta de comunicación estratégica para fortalecer el apropiamiento de los boyacenses hacia la Empresa; comentó que ellos también están empezando a manejar ese tema y el 11 de noviembre realizarán el lanzamiento de nuevos productos con etiquetas fomentando el “boyacensismo”, tema que es muy acorde al PECO de esta investigación.

Por otra parte, en cuanto a la producción, comentó que la van a ir incrementando gradualmente, por el ingreso a nuevos mercados como el Casanare, Arauca, muy pronto Bogotá, la ciudad de New York y seguir fortaleciendo el mercado en la República Bolivariana de Venezuela, en la cual se llevan ocho meses comercializando los licores de la NLB.

Él se reunió en Estados Unidos en días pasados donde logró firmar un acuerdo con la comercializadora internacional Publipack, que es un distribuidor que tiene más de 20 años de experiencia tiempo en el que han manejado el abastecimiento de tiendas, bares y restaurantes, al igual que parte de la hotelería: la distribución tendrá tres etapas: minimarket, bares y hoteles de prestigio, dichos distribuidores trabajan en cerca de cinco Estados de dicho País.

En este sentido la Empresa ya se está transformando para los retos que se vienen para fin de año y el 2023.

**Figura 42***Reunión NLB-Publipack en Estados Unidos*

*Nota.* Archivo institucional de la Nueva Licorera de Boyacá

En lo que tiene que ver con la distribución nacional, al Consorcio Líder 2019 le quedan 4 años, pero se le está exigiendo entrar a diferentes departamentos en el menor tiempo posible, es de anotar que a dicho distribuidor los costos se le incrementan y se está esperando si ceden a la distribución nacional, oportunidad grande para la NLB para mejorar la comercialización.

## 8 Plan de Comunicación Estratégica

### 8.1 Identificación del PECO

Nombre: Nueva Licorera de Boyacá

Slogan: “Primero Lo Nuestro Sumercé”

Logo: representa una botella de Ron Boyacá vestida con la ruana, traje típico de Boyacá, y de fondo el bello paisaje boyacense.

#### Figura 43

*Logo propuesto para el PECO de la Nueva Licorera de Boyacá*



### 8.2 Infografía Síntesis del PECO

El Plan Estratégico de Comunicaciones para la Nueva Licorera de Boyacá, está dirigido a los consumidores de licores, mayores de 18 años, para que sientan apropiación de la Empresa, tengan sentido de pertenencia sobre ella y den prioridad a la hora de consumir a los productos boyacenses (Figura 44).

Figura 44

## Infografía PECO Nueva Licorera de Boyacá



### 8.3 Matriz de Diseño Estratégico

Esta matriz permite identificar de manera consolidada el grupo de interés al que van dirigidas las estrategias, los productos a presentar, el objetivo de las estrategias, las acciones a realizar y los responsables de cada una, como se observa en la tabla 4.

### 8.4 Objetivos del PECO

#### 8.4.1 Objetivo General del PECO

Generar sentido de pertenencia y apropiación de la Nueva Licorera de Boyacá por parte de los boyacenses, para que consuman preferencialmente los licores elaborados por la empresa y se posicionen en el mercado.

#### 8.4.2 Objetivos Específicos del PECO

1. Fortalecer la comunicación y retroalimentación entre la Empresa y el Distribuidor Consorcio Líder.

Tabla 4

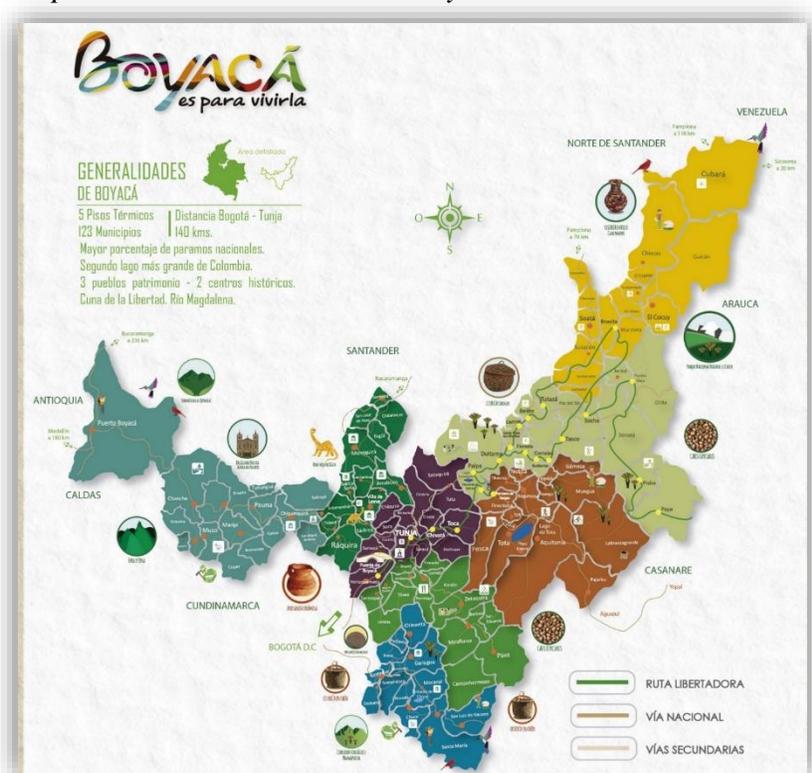
## Matriz de Diseño Estratégico para la Nueva Licorera de Boyacá

Grupo de interés	Estrategia	Producto	Objetivos	Acciones	Responsables
<b>Empleados NLB y Consorcio Líder 2019, involucrados en la comunicación, mercadeo y ventas</b>	Conformar un Comité de Comunicaciones que tenga por objetivo apoyar a los directivos de ambas empresas en procesos de planeación, generación y divulgación de contenidos e información con el objeto de comunicar y promocionar de manera satisfactoria, la información de interés general para los diferentes públicos objetivos con los que se relacionan ambas empresas, generando así, opinión pública.	Actas de los Comités de lunesa viernes	Mejorar sustancialmente la comunicación de las dos empresas	Organizar a los empleados involucrados de ambas empresas	Gerente, director de mercadeo, director Consorcio Líder 2019
	Estrategia de comunicación de para fomentar el sentido de pertenencia y apropiación de los boyacenses hacia la Nueva Licorera de Boyacá	Mensajes de comunicación utilizando medios ATL y BTL, que fomenten el boyacensismo y que los boyacenses tengan más sentido de pertenencia y aprobación hacia la NBL.	Generar que los boyacenses tengan sentido de apropiación sobre la Nueva Licorera de Boyacá	Cotizar diseñador, locutor, publicidad ATL y BTL, aprobación de artes, textos, cuñas	Gerente, director de mercadeo, director Consorcio Líder 2019
<b>Consumidores de licores mayores de 18 años, del departamento de Boyacá y nuevos mercados</b>	Estrategia de comunicación para aumentar la visibilidad de la marca	Va muy de acuerdo con la anterior estrategia de sentido de pertenencia, la marca Nueva Licorera de Boyacá y sus productos deben ser visibles en el departamento, a través de medios ATL como vallas, y publicidad en medios impresos y en BTL a través de publicaciones en redes sociales como Facebook, e Instagram.	Hacer más visibles tanto la marca NLB como los diferentes productos en Boyacá, que se destaquen más que la competencia	Cotizar diseñador, locutor, publicidad ATL y BTL, aprobación de artes, textos, cuñas	Gerente, director de mercadeo, director Consorcio Líder 2019
	Estrategia de comunicación para ganar confianza en los consumidores	Dar a conocer que los insumos de los licores son 100% boyacenses, hacer visibles las transferencias giradas a los sectores de la salud, educación, deporte y cultura.	Hacer que los boyacenses tengan nuevamente confianza en la licorera, que la apoyen que compren sus productos	Cotizar diseñador, locutor, publicidad ATL y BTL, aprobación de artes, textos, cuñas	Gerente, director de mercadeo, director Consorcio Líder 2019
	Estrategia de comunicación para posicionarte en el mercado	¡Se debe fortalecer el consumo de los licores boyacenses por encima de los foráneos, Primero lo nuestro!	Hacer ver a los boyacenses que los licores de la NBL son de mejor calidad, y que debemos apoyar lo nuestro	Cotizar diseñador, locutor, publicidad ATL y BTL, aprobación de artes, textos, cuñas	Gerente, director de mercadeo, director Consorcio Líder 2019
	Estrategia de Comunicación para nuevos mercados	Se debe aprovechar la gran colonia boyacense radicada en Bogotá, para incursionar en el mercado de licores bogotano	Fomentar el boyacensismo en la gran colonia boyacense en Bogotá y así generar el "boyacense compra boyacense"	Cotizar diseñador, locutor, publicidad ATL y BTL, aprobación de artes, textos, cuñas	Gerente, director de mercadeo, director Consorcio Líder 2019

2. Crear vínculos más humanos entre el personal involucrado de las dos empresas.
3. Aumentar la visibilidad de la marca para lograr recordación y fidelización y posicionamiento.
4. Proponer plan de marketing digital para ganar nuevos consumidores (público joven) y entrar a nuevos mercados.

### Figura 45

*Mapa ilustrativo de las vías en Boyacá*



## 8.5 Público objetivo del PECO

El público objetivo al cual se dirigen las diferentes estrategias serán hombres y mujeres mayores de 18 años, con hábitos de consumo de licores y cervezas en el Departamento de Boyacá, la campaña también se dirige al personal de la Empresa, distribuidor y subdistribuidores.

## 8.6 Estrategias del PECO

**Estrategia de comunicación para mejorar las comunicaciones entre NLB y Consocio Líder 2019**, para ello se crear un Comité de Comunicaciones conformado por miembros de ambas Empresas involucrados en las áreas de comunicación, mercadeo y ventas, para fortalecer las comunicaciones interempresariales.

**Estrategia de comunicación de-para fomentar el sentido de pertenencia** y apropiación de los boyacenses hacia la Nueva Licorera de Boyacá, se utilizarán estrategias de publicidad “por encima de la línea” o de ATL (por las siglas en inglés de Above The Line) y “por debajo de la línea” o BTL (por las siglas en inglés de Below The Line), las cuales permiten llegar a diferentes públicos, con diferentes formas de visualizar la marca; en dicha estrategia se utilizan tácticas para fomentar el boyacensismo, el apropiamiento de la marca y que se compre primero lo nuestro. Se propone también rescatar deportes autóctonos como el trompo, la coca de madera, estar más cerca de la comunidad.

**Estrategia de comunicación para aumentar la visibilidad:** se utilizan estrategias de comunicación mezcladas con marketing digital ATL y BTL. Con ATL (radio, revistas, periódicos, vallas) permite llegar a un público mayor. Por ende, genera mayor repercusión y contribuye también al posicionamiento de la marca. Con BTL se llega al público joven y adulto contemporáneo que utiliza redes sociales como Facebook, Instagram, TikTok.

**Estrategia de comunicación para ganar confianza en los consumidores:** se da a conocer el lado humano de la Empresa, el balance social, las grandes transferencias económicas al sector salud, educación, cultura y deporte.

- Compartir el lado humano de la NLB.
- Construir relaciones a través del contenido digital en redes sociales.

- Mostrar a los clientes que la seguridad de ellos prioridad y se debe consumir alcohol moderadamente.
- Responder a las inquietudes de los consumidores.
- Ofrecer información detallada de los productos, la procedencia de los insumos.

**Estrategia de comunicación para posicionarse en el mercado:** aunque los productos de la Nueva Licorera de Boyacá están posicionados en el mercado hay que reforzar este tema por la nueva entrada de licores al Departamento, que están haciendo competencia a los productos.

**Estrategia de comunicación para nuevos mercados:** la Nueva Licorera de Boyacá ya está entrando a nuevos mercados nacionales e internacionales, se combinará con publicaciones ATL y BTL que tengan contenido del orgullo boyacense.

## 8.7 Tácticas del PECO

**Estrategia de comunicación para mejorar las comunicaciones entre NLB y Consocio Líder 2019,** tener Comités de lunes a viernes que permitan tener una comunicación y retroalimentación permanente, tener una buena planeación de eventos y producir comunicaciones para llegar mejor a los consumidores y fomentar la apropiación y sentido de pertenencia hacia la Empresa.

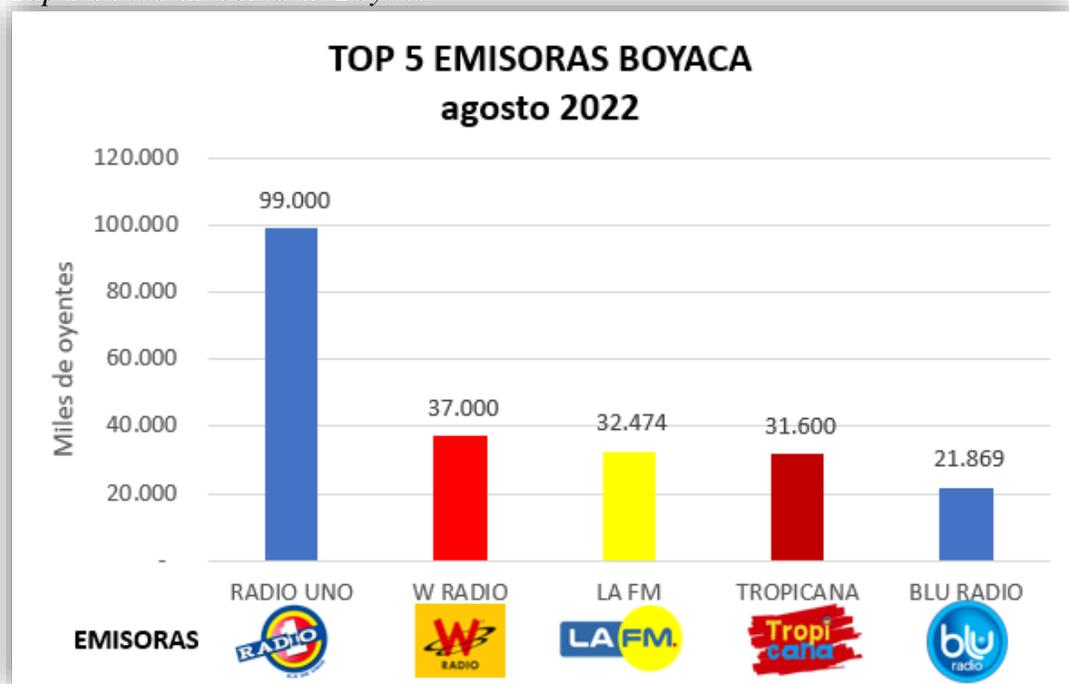
**Para la estrategia de comunicación para fomentar el sentido de pertenencia,** se tienen mensajes de comunicación utilizando medios ATL y BTL, que fomenten el boyacensismo y que los boyacenses tengan más sentido de pertenencia y aprobación hacia la NLB.

En ATL en el Departamento de Boyacá el medio que predomina es la radio, la televisión solo en unos noticieros de bajo rating en canales de cable y en cuanto a los periódicos, el que tenía circulación impresa a diario era Boyacá 7 Días, pero ahora es digital, por lo que se recomienda

continuar con la publicidad en radio con emisoras que tengan buen rating en los estudios de sintonía como el ECAR 3 2022, de acuerdo con la figura 46.

### Figura 46

*Top 5 de las emisoras en Boyacá*



*Nota.* Estudio de radio Centro Nacional de Consultoría, agosto de 2022.

### Texto cuñas radiales

“Cuando degustas un Ron Boyacá 12 años estás saboreando el dulce sabor de las cañas cultivadas en Santana, Boyacá, el incomparable sabor de las tafias boyacenses maduras a través de los años para que tu paladar tenga el gusto de saborear uno de los mejores rones de Colombia, Ron Boyacá 12 años un orgullo de la tierrita”

Voz con locutor boyacense Gonzalo Eduardo Rojas Torres, profesional de alto reconocimiento en el país, actualmente la mejor voz comercial de Colombia, Voz oficial de City Tv, Radio Nacional, voz off de NatGeo, Discovery y History Channel.

Música de fondo o cortina musical: yo soy boyacense del maestro José Jacinto Monroy Vargas, con quien se tramitará el permiso y derechos de autor.

Formato 30 segundos.

En cuanto a medios digitales se recomienda publicidad en Boyacá 7 días, 7N noticias

### Figura 47

*Pieza grafica propuesta*



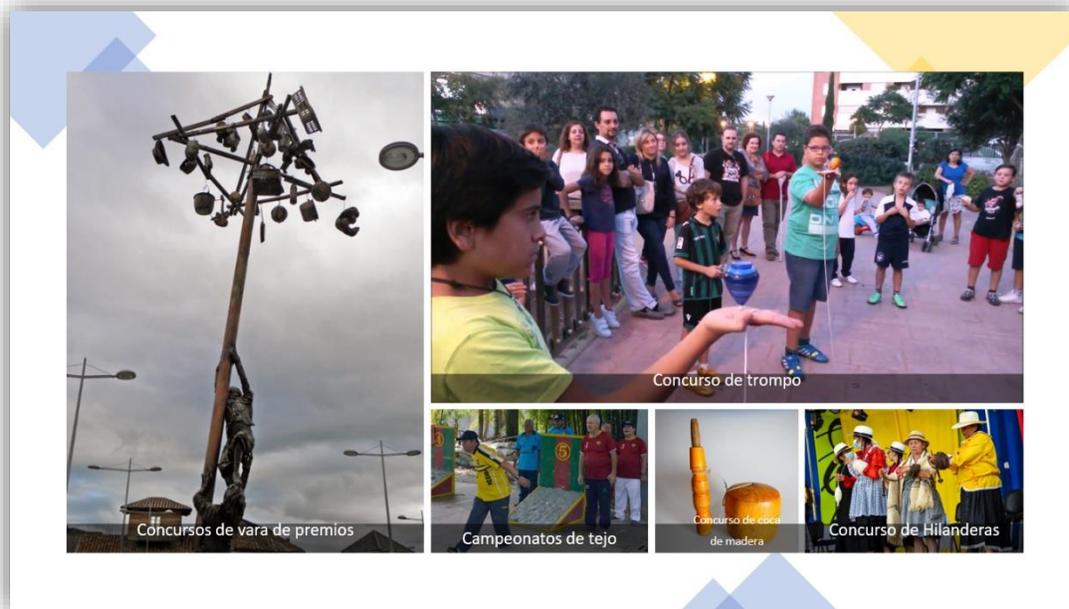
Se propone la participación de la NLB en las fiestas de los 123 municipios y no únicamente con la tarima, artistas y licores, sino también con la realización de ferias gastronómicas que fomenten la buena comida boyacense, impulsar concursos tradicionales que han perdido poco a poco importancia y pocos jóvenes los conocen; con esto se pretende estar más cerca de la comunidad incluso sin una sola botella de licor únicamente con pendones o vallas alusivas.

Promover y rescatar los deportes autóctonos (figura 48) que han perdido atracción o que los jóvenes desconocen, como la vara de premios, el trompo, la coca de madera, el tejo que, a pesar de ser un deporte originario de Boyacá, ya tiene muy poca acogida; estos eventos se pueden realizar

en las diferentes fiestas de los 123 municipios, que en promedio tienen dos fiestas al año cada uno, además de los eventos culturales que realizan las alcaldías y Gobernación.

## Figura 48

### *Deportes autóctonos de Boyacá*



La Nueva Licorera de Boyacá debe empoderarse de la cultura boyacense, patrocinándola, rescatando las costumbres tradicionales que poco a poco se han ido perdiendo, no necesariamente vendiendo licores en dichos eventos, pero generando recordación de marca.

Es conveniente dar a conocer que, gracias a los aportes de la NLB, se han construido centros de salud, se han dotado hospitales, construido escuelas, patrocinado deportistas que han logrado grandes triunfos para Colombia.

**Táctica para estrategia de comunicación para aumentar la visibilidad:** va muy de acuerdo con la anterior estrategia de sentido de pertenencia, la marca Nueva Licorera de Boyacá y sus productos deben ser visibles en el Departamento, a través de medios ATL como vallas y

publicidad en medios impresos y en BTL a través de publicaciones en redes sociales como Facebook, e Instagram.

### **Vallas**

Se proponen cinco vallas de bienvenida al Departamento de Boyacá por las entradas de Cundinamarca a Tunja, a Chiquinquirá, la de Santander, las de Casanare por la vía a Yopal y la vía Villanueva.

### **Figura 49**

*Vallas publicitarias propuestas para las entradas del Departamento de Boyacá*



En el ingreso a los 123 municipios se proponen vallas de bienvenida, sencillas y tipo colonial, como las propuestas en la figura 50.

**Figura 50**

*Vallas publicitarias propuestas para las entradas de los municipios de Boyacá*



Se propone también cambiar el material actual “punto de compra” o POP (por las siglas en inglés de Point of Purchase), que consiste en llaveros, botilitos y copas plásticas por productos elaborados por los artesanos boyacenses y de paso rescatar esos juegos autóctonos que se han perdido y los jóvenes no conocen, además se puede fomentar el boyacensismo con concursos de trompo, tejo, yoyo y cocas de madera como los de la figura 51.

**Figura 51**

*Material POP propuesto*



**Tácticas para estrategia de comunicación para ganar confianza en los consumidores:** es clave dar a conocer a los consumidores que el 100% de los insumos para producir los aguardientes, rones y cremas son producidos en Boyacá, para borrar la imagen que hubo en los inicios de la NLB, cuando le tocó mandar a producir los aguardientes en la Industria de Licores de Caldas, pues al recibir la planta de la concesión privada, no estaba en condiciones de producir. En esa época ese tema generó desconfianza y malos comentarios y hay quienes aún piensan que se siguen fabricando en Manizales.

Se pueden utilizar medios ATL y BTL, que adopten piezas combinadas con el apropiamiento que generen boyacensismo y respalden la compra de las marcas.

## Figura 52

*Pieza publicitaria para medios*



### **Transferencias al Departamento de Boyacá**

De acuerdo con lo manifestado por el Gerente de la NLB, Sergio Armando Tolosa Acevedo, hay cifras que vale la pena darlas a conocer:

Hemos transferido al Departamento más de 37 mil millones de pesos, a la salud, al deporte, a la educación, a obras de infraestructura, a puentes, placa huellas, en fin, muchas cosas, dotación de centros de salud, dotación de escuelas, y adicionalmente, la NLB en dos años, ha generado más de \$7.700 millones de utilidad, de ahí se va el 50 % para la Gobernación de Boyacá (entrevista personal, 2022)

**Figura 53**

*Transferencias al Departamento de Boyacá*



Gracias a los aportes que hace la Nueva Licorera de Boyacá al sector salud, se pueden tener mejores hospitales, centros y puestos de salud con toda su dotación necesaria, para prestar una mejor atención a los pacientes.

**Empresa con talento humano 100% boyacense**



**Tácticas estrategia de comunicación para posicionarse en el mercado:** se debe fortalecer el consumo de los licores boyacenses por encima de los foráneos; a la fecha la Nueva Licorera de Boyacá está utilizando la publicidad de la figura 54 y se propone la de la figura 55.

### Figura 54

*Publicidad actual*



### Figura 55

*Estilo de piezas graficas propuestas*



Se propone publicidad más regional, que llame al boyacensismo, que se consuma primero lo del Departamento, es decir se debe marcar territorio y hacer que los licores del Departamento estén por encima de los foráneos.

**Táctica para estrategia de comunicación para nuevos mercados:** para incursionar en nuevos mercados como el de la ciudad de Bogotá, que es el próximo en las metas de la NLB, se debe aprovechar la gran colonia boyacense radicada en Bogotá; según datos del último censo, la colonia es la más grande de la Ciudad, en la que se incluye los nacidos de Boyacá y sus descendientes, que siguen teniendo nexos con el Departamento.

La Gobernación tiene una especie de Embajada en Bogotá llamada la Casa de Boyacá, en la cual se reúnen periódicamente las 123 colonias organizadas para promover eventos en Bogotá o para sus respectivos municipios.

Una oportunidad para que la NLB incursione en el mercado bogotano de licores, es utilizar medios ATL y BTL, con piezas publicitarias como las de la figura 55, para participar en los eventos que organizan las colonias a lo largo del año, entre ellos, Boyacá en Corferias o los Encuentros Boyacenses que aglomeran a más de 15.000 asistentes para disfrutar del festival de música carranguera o campesina,

## **8.8 Actividades para el PECO**

Las actividades para comunicación con el distribuidor serán presenciales y virtuales como se menciona con anterioridad, comités de lunes a viernes para mejorar de manera sustancial la comunicación y tener retroalimentación para la toma acertada de decisiones.

En cuanto al apropiamiento se recomienda presencia en las fiestas de los 123 municipios con eventos de posicionamiento de marca, rescatando lo autóctono y el boyacensismo, para que la gente sienta sentido de pertenencia y apropiación sobre la Nueva Licorera de Boyacá. Los

consultores consideran que se hace necesario fomentar más el boyacensismo durante el año y que no sea un solo día como está establecido por Ordenanza de la Asamblea Departamental, se deben aprovechar las ferias y fiestas de los 123 municipios, donde se están rescatando los juegos autóctonos, costumbres que se han perdido y la música carranguera, para así afianzar el sentido de pertenencia de los boyacenses hacia sus arraigos culturales y hacia la Nueva Licorera de Boyacá.

Algo que da más fuerza para trabajar en el apropiamiento y el PECO “Primero lo Nuestro Sumercé” es la figura comparativa en la compra de una botella de ron foráneo vs. el Ron Boyacá.

### Figura 56

*Cuadro comparativo de aportes. Licor foráneo vs. Ron Boyacá*



*Nota.* Información tomada de Nueva Licorera de Boyacá, Secretaría de Hacienda, Rentas Departamentales

Claramente se observa que al comprar un licor no hecho en Boyacá gran parte del dinero se va del Departamento, dinero que se pudiera invertir en salud, educación de niños y jóvenes, patrocinio de eventos culturales y equipos deportivos.

Por otro lado, también es importante darle relevancia a la introducción de productos de la NLB en mercados de otros Departamentos, por ello, la figura 57, hace una muestra de las piezas graficas que muestran los nexos con las regiones a las que se va entrar en el mercado.

**Figura 57**

*Piezas publicitarias propuestas para eventos en otros Departamentos*



## **8.9 Mensajes para el PECO**

Los mensajes tendrán contenido de apropiamiento, de rescatar lo mejor de Boyacá, sus costumbres, gastronomía, juegos autóctonos, mostrar lo mejor del Departamento, para que la gente sienta orgullo de su Empresa, la Nueva Licorera de Boyacá.

## **8.10 Canales para el PECO**

Se utilizan medios ATL (Radio, televisión regional, periódicos, vallas) y BTL (redes sociales como Facebook, Instagram, Tik Tok).

## 8.11 Indicadores aplicables al PECO

Grupo de interés	Estrategia	Tácticas	Indicadores
<b>Empleados NLB y Consorcio Líder 2019, involucrados en la comunicación, mercadeo y ventas</b>	Conformar un Comité de Comunicaciones que tenga por objetivo apoyar a los directivos de ambas empresas en procesos de planeación, generación y divulgación de contenidos e información con el objeto de comunicar y promocionar de manera satisfactoria, la información de interés general para los diferentes públicos objetivos con los que se relacionan ambas empresas, generando así, opinión pública.	Realizar comités de lunes a viernes que permitan tener una comunicación y retroalimentación permanente, tener una buena planeación de eventos, y comunicaciones para llegar mejor a los consumidores. Y fomentar la apropiación y sentido de pertenencia hacia la empresa	$\frac{\text{N}^\circ \text{ empleados participantes}}{\text{N}^\circ \text{ empleados por empresa}}$  $\frac{\text{N}^\circ \text{ Comités realizados}}{\text{N}^\circ \text{ Comités planeados}}$  $\frac{\text{N}^\circ \text{ asistentes}}{\text{N}^\circ \text{ invitados externos a la NLB}}$
	Estrategia de comunicación de para fomentar el sentido de pertenencia y apropiación de los boyacenses hacia la Nueva Licorera de Boyacá	Mensajes de comunicación utilizando medios ATL y BTL, que fomenten el boyacensismo y que los boyacenses tengan más sentido de pertenencia y aprobación hacia la NBL.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ mensajes publicados}}{\text{N}^\circ \text{ likes}}$
<b>Consumidores de licores mayores de 18 años, del departamento de Boyacá y nuevos mercados</b>	Estrategia de comunicación para aumentar la visibilidad de la marca	Va muy de acuerdo con la anterior estrategia de sentido de pertenencia, la marca Nueva Licorera de Boyacá y sus productos deben ser visibles en el departamento, a través de medios ATL como vallas, y publicidad en medios impresos y en BTL a través de publicaciones en redes sociales como Facebook, e Instagram.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ mensajes publicados}}{\text{N}^\circ \text{ likes}}$
	Estrategia de comunicación para ganar confianza en los consumidores	Dar a conocer que los insumos de los licores son 100% boyacenses, hacer visibles las transferencias giradas a los sectores de la salud, educación, deporte y cultura.	$\frac{\text{N}^\circ \text{ mensajes publicados}}{\text{N}^\circ \text{ likes}}$
	Estrategia de comunicación para posicionarte en el mercado	¡Se debe fortalecer el consumo de los licores boyacenses por encima de los foráneos, Primero lo nuestro!	$\frac{\text{N}^\circ \text{ mensajes publicados}}{\text{N}^\circ \text{ likes}}$
	Estrategia de Comunicación para nuevos mercados	Se debe aprovechar la gran colonia boyacense radicada en Bogotá, para incursionar en el mercado de licores bogotano	$\frac{\text{N}^\circ \text{ mensajes publicados}}{\text{N}^\circ \text{ likes}}$

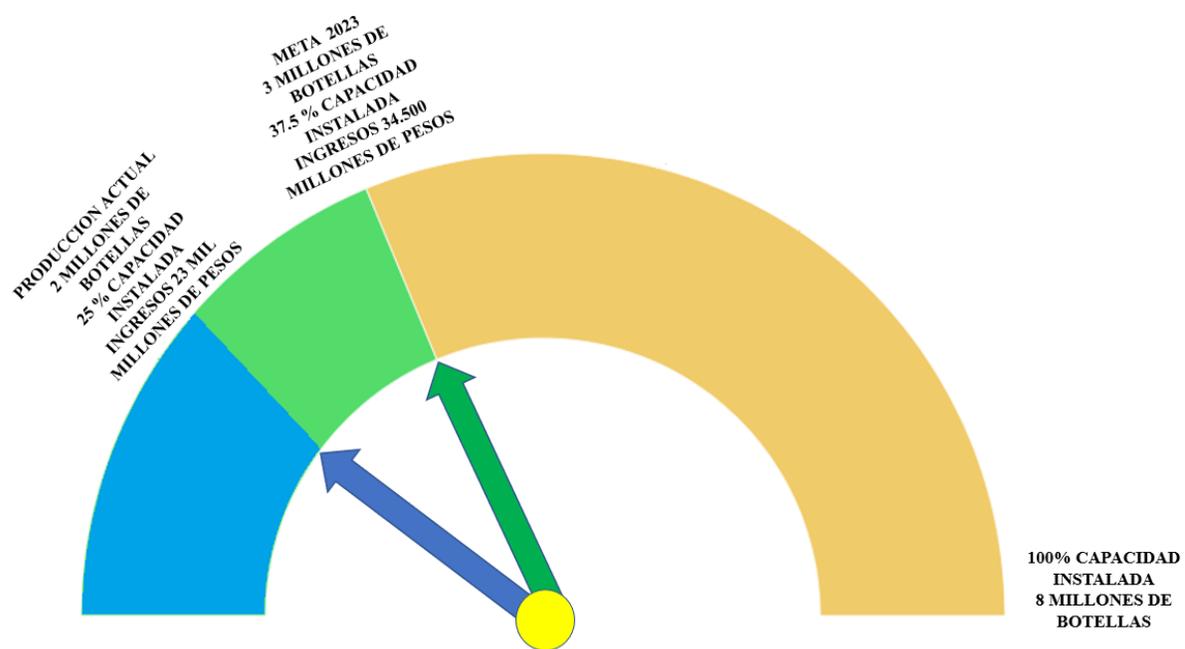


### 8.13 Presupuesto del PECO

Cantidad	Ítem	Valor unitario	Costo anual
123	Vallas de ingreso a municipios	36.000.000	36.000.000
5	Vallas de ingreso a Boyacá	90.000.000	990.000.000
5.000	Ruanas con logo	6.000.000	66.000.000
12	Meses marketing digital Facebook e Instagram	1.000.000	11.000.000
12	Meses publicidad en radio	15.000.000	290.000.000
6.000	Material POP autóctono	1.500.000	16.500.000
2	Consultores	5.000.000	55.000.000
123	Eventos apropiamiento, logística personal montaje y modelos, sonido, stand	3.000.000	330.000.000
1	Realización video apropiamiento NLB	4.000.000	
Totales			<b>1.798.500.000</b>

El presupuesto anual del PECO “Primero Lo Nuestro Sumercé” es de \$1.798’500.000

Como se observa en la figura 58, al llegar a la meta en el año 2023 de producción y venta de 3’000.000 de botellas, con 37,5 % de la capacidad instalada, se tendrían ingresos de \$34.500’000.000 de los cuales el presupuesto del PECO de \$1.798.500.000, que representa tan solo un 5% de los ingresos vs. los beneficios que traerá para los próximos años, según lo planeado por la NLB, de ir aumentando gradualmente la producción a medida que abra nuevos mercados.

**Figura 58***Producción proyectada*

## 9 Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo permite observar cómo la comunicación estratégica tanto interna como externa tiene importancia significativa para el funcionamiento de una empresa; en el caso de la Nueva Licorera de Boyacá, le servirá para mejorar la comunicación con su distribuidor y sus consumidores.

La Empresa a nivel interno tiene buen clima organizacional, en el cual se debe seguir trabajando para no dejarlo decaer sino realizando gestiones de bienestar para fortalecer el talento humano con que cuenta y con el cual se pueden realizar proyectos mancomunados en los cuales se promueva el sentido humano como lo han venido realizando.

La Nueva Licorera de Boyacá debe robustecer el apropiamiento y sentido de pertenencia de los boyacenses hacia la Empresa, esto le permitirá estar fortalecida para afrontar a la competencia venidera; para ello es importante que desde la NLB se trabaje en el enfoque de motivar a los consumidores de la zona de influencia para que sean compradores de los licores producidos por la Empresa emblema del Departamento de Boyacá.

Cuando la población es conocedora de cifras reales en las que se muestre la importancia de la gestión de una Empresa regional, se crea en el entorno que la rodea, un clima de confianza que promueve la adquisición de sus productos; por tal motivo, hay que mostrar y resaltar la generación de recursos que pueden ser transferidos al Departamento para el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento de los sectores sociales salud y deporte.

La proyección comunicativa a realizar debe partir de la fuerza que la NLB dé a sus productos enseñando los beneficios que las poblaciones reciben por comprarlos; hay que crear más conexión entre la NLB y el ciudadano de a pie; la presencia de la Empresa y sus dirigentes en los

municipios, ya sea en festividades o en un día sin motivo aparente, los hace sentir importante y parte de algo y acercan al comprador a eso que empiezan a sentir como propio.

Los elementos publicitarios son un gancho muy llamativo en el ejercicio del trabajo de campo mencionado; en este sentido, la estrategia de comunicación vale la pena realizarla no solo desde el escritorio sino en las diferentes vecindades, proyectando la Empresa, creando nuevos clientes y entregando elementos que generen recordación de marca en los posibles compradores con quienes se comparten momentos que a la postre traerán beneficio para la Nueva Licorera de Boyacá.

Las diferentes herramientas aprendidas en la Especialización permitieron ver el horizonte con el cual se puede aportar a esa gran Empresa, patrimonio de los boyacenses.

La comunicación estratégica permitió conocer más a fondo la Empresa, sus personajes, su liderazgo y será una herramienta imprescindible en nuestra carrera como Consultores Estratégicos de Comunicación, pues permite proyectar nuestras formaciones iniciales como Administrador de Empresas y Comunicador Social fortaleciendo los conocimientos y experiencia a nivel empresarial.

## 10 Referencias

- Abad, M. (2017). *Manejo de la comunicación estratégica en situaciones de crisis de las empresas Unión Vinícola Internacional S.A. y Embotelladora Industrial Licorera Manabí C.A.* [Trabajo de investigación formativa, Universidad Casa Grande].  
<http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/1320>
- Aristizábal, F y Leyton, S. (2010). *Plan estratégico de marketing para la introducción de la marca Puro Colombia en el Departamento del Valle del Cauca.* [Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Occidente].  
<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/7125/T05133.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Armstrong, G y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing.*  
[https://pubhtml5.com/dizf/mlgp/Fundamentos de Marketing - PHILIP KOTLER Y GARY ARMSTRONG/37](https://pubhtml5.com/dizf/mlgp/Fundamentos_de_Marketing_-_PHILIP_KOTLER_Y_GARY_ARMSTRONG/37)
- Bartolí, A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada.*
- Bello, N., Moscarella, M, García, J., Altahona, J y Sánchez, W. (2021). *Plan Estratégico Industria Licorera de Caldas-ILC.* <https://www.studocu.com/co/document/corporacion-universitaria-americana/investigacion-de-mercado/plan-estrategico-industria-licorera-de-caldas-ilc/14481641>
- Boyacá 7 Días. (2019). *Habría nueva empresa de licores*  
<https://boyaca7dias.com.co/2019/08/26/habria-nueva-empresa-de-licores/>
- Boyacá Radio. (2021). *Porqué el 2 de Octubre es la celebración del Día del Boyacensismo?*  
*boyacaradio.com.* <https://boyacaradio.com/noticia.php?id=38545>

- Cely, S. (2020). Uso del marketing sensorial para la compra de licores de DIAGEO en Carulla Fresh Market de Bogotá D.C. [Trabajo de grado, Colegio de Estudios Superiores de Administración].  
[https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2482/ADM\\_1018495983\\_2020\\_1.pdf?sequence=7&isAllowed=y](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2482/ADM_1018495983_2020_1.pdf?sequence=7&isAllowed=y)
- Coca, M. (2007). Importancia y concepto del posicionamiento una breve revisión teórica. *Perspectivas*, (20), 105-114. ISSN: 1994-3733.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331007>
- Cortés, D. y Velásquez, J. (2015). Propuesta de planeación estratégica para la Nacional de Licores S.A.S. [Tesis de Pregrado, Universidad de La Salle].  
[https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/562](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/562)
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M. y Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72706-6). <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727066>
- Empresa de Licores de Cundinamarca. (2021). *Plan Estratégico – V2. ELC Liderando El mercado colombiano de bebidas con sostenibilidad, productividad y compromiso social para el desarrollo del Departamento 2020-2023*.  
<http://www.licoreracondinamarca.com.co/uploads/images/general/621cfd196252.pdf>
- El Tiempo. (11 de febrero 2000). Se acaba la Licorera de Boyacá. *El Tiempo*.  
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1299766>
- El Tiempo. (29 de noviembre 2002). Comenzó el funeral de la Licorera de Boyacá. *El Tiempo*.  
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1336106>
- Industria de Licores del Valle. (2020). *Plan Estratégico Industria de Licores del Valle 2021 -2023*.  
<https://ilvalle.com.co/transparencia/planes-estrategicos/>

- Industria Licorera de Caldas. (2021). *Acuerdo 014 de 2021. Por medio del cual se aprueba el Plan Estratégico de la Industria Licorera de Caldas*. [https://www.ilc.com.co/storage/files/NRJFTTZBC\\_20210512201613.pdf](https://www.ilc.com.co/storage/files/NRJFTTZBC_20210512201613.pdf)
- Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. (2015). *El análisis PEST, una herramienta para planificar tu estrategia*. <https://incp.org.co/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/>
- Jiménez, G., Bellido, E. y López, A. (2019). Marketing sensorial: El concepto, sus técnicas y su aplicación en el punto de venta. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, 148, 121-147. <https://doi.org/10.15178/va.2019.148.121-147>
- Kotler, P, Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0 .Tecnología para la humanidad*. <https://davidfloresblog.com/wp-content/uploads/2021/02/mkt-mkt-mkt.pdf>
- Manucci, M. (2004). *Comunicación Corporativa estratégica. De la persuasión a la creación de realidades compartidas*.
- Mejora Competitiva. (2013). *Seth Godin. Marketing y conexiones humanas*. <https://www.mejoracompetitiva.es/2013/05/seth-godin-marketing-y-conexiones-humanas/>
- Niembro, M. (2018). *Análisis FODA empresarial para Farmacias Benavides SAB de CV en la ciudad de Celaya, GTO., SUC N102*. <https://niembrounadm.files.wordpress.com/2018/06/s8-actividad-1-integracic3b3n-y-redaccic3b3n-del-informe-final.pdf/>
- Nueva Licorera de Boyacá. (2020). *Plan Estratégico 2020 – 2023*. [https://nlb.com.co/wp-content/uploads/2020/06/Plan-Estrat%C3%A9gico-NLB-2020-2023.VF\\_.pdf](https://nlb.com.co/wp-content/uploads/2020/06/Plan-Estrat%C3%A9gico-NLB-2020-2023.VF_.pdf)

Olano, H. (2015). *Boyacensismos -Provincialismos, arcaísmos, gentilicios y fraseología de Boyacá*. Editorial Hyrcania.

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/29465/BOYACENSISMOS.pdf?sequence=1>

QuestionPro. (s. f.). Experiencia de cliente omnicanal: Qué es, ventajas y pasos para crearla.

*QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/experiencia-de-cliente-omnicanal/#:~:text=La%20experiencia%20omnicanal%20significa%20agilizar,al%20cliente%20y%20el%20marketing.>

Rama Judicial. (12 de febrero de 2019). *El Tribunal Administrativo de Boyacá declaró la nulidad absoluta del contrato de concesión de licores, ordenó la terminación del mismo, la entrega de todos los bienes y la realización de un nuevo trámite.*

<https://www.ramajudicial.gov.co/web/secretaria-tribunal-administrativo-de-boyaca/-/el-tribunal-administrativo-de-boyaca-declaro-la-nulidad-absoluta-del-contrato-de-concesion-de-licores-ordeno-la-terminacion-del-mismo-la-entrega-de-to>

Rojas, P. (2014). El consumidor y su poder de apropiarse de la marca. *Conexión Esan*.

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/consumidor-poder-marca>

Sordo, A. (20 de septiembre de 2021). Brand Awareness: cómo generar reconocimiento de marca.

*HubSpot*. <https://blog.hubspot.es/marketing/brand-awareness>

Sotelo, A. (15 enero de 2003). Licorandes producirá Aguardiente Líder. *El Tiempo*.

<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-967469>

Typeform. (s. f.). *Qué es una encuesta*. <https://www.typeform.com/es/encuestas/que-es-una-encuesta/>

[encuesta/](https://www.typeform.com/es/encuestas/que-es-una-encuesta/)

## Apéndice A. Cuestionario diagnóstico organizacional. Nueva Licorera de Boyacá

1. ¿Conoce la misión y la visión de la NLB?

**SÍ** **NO**

2. ¿Sabe cuáles son los objetivos de la NLB?

**SÍ** **NO**

3. ¿Las funciones laborales son bien distribuidas?

**SÍ** **NO**

4. ¿Tiene buena relación con su jefe inmediato?

**SÍ** **NO**

5. ¿El trabajo que desarrolla le permite crecer en la NLB?

**SÍ** **NO**

6. ¿Mi superior inmediato tiene en cuenta mis opiniones para ayudarlo a tomar decisiones?

**SÍ** **NO**

7. ¿Conoce el plan estratégico de la organización?

**SÍ** **NO**

8. ¿El estilo de liderazgo de la NLB ayuda al cumplimiento de sus metas?

**SÍ** **NO**

9. ¿Cuándo tiene algún problema en su trabajo tiene comunicación inmediata con su jefe?

**SÍ** **NO**

10. ¿El salario es proporcional a las labores que Ud. realiza en la NLB?

**SÍ** **NO**

11. ¿La empresa le realizó capacitación para realizar adecuadamente su trabajo?

**SÍ** **NO**

12. ¿Las relaciones con mis demás compañeros son amistosas y profesionales?

**SÍ** **NO**

13. ¿La NLB cuenta con un área de comunicación que favorecen el desarrollo laboral?

**SÍ** **NO**

14. ¿Las prioridades de la organización son conocidas por usted?

**SÍ** **NO**

15. ¿conoce perfectamente sus funciones laborales?

SÍ  NO

16. ¿Puede establecer relaciones con sus compañeros para realizar mejor sus actividades laborales?

SÍ  NO

17. ¿Existe algún tipo de política de beneficios o incentivos equitativos que ayuden al cumplimiento de las metas?

SÍ  NO

18. ¿Las otras áreas están dispuestas a colaborar para el cumplimiento de las metas?

SÍ  NO

19. ¿La empresa cuenta con un plan de actividades que promuevan la integración de los trabajadores?

SÍ  NO

20. ¿Considera que los clientes externos están recibiendo el servicio que demandan de parte de la NLB?

SÍ  NO

21. ¿Son tomadas en cuenta las iniciativas de creatividad en la NLB?

SÍ  NO

22. ¿En esta organización valoran su trabajo?

SÍ  NO

23. ¿Cuenta con los materiales y equipos necesarios para realizar mi trabajo?

SÍ  NO

24. ¿Qué le gusta de su trabajo?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

25. ¿Cuál es su motivación para trabajar?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26. ¿Desde su punto de vista, cuál es el logro más importante de la NLB?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

27. ¿Desde su punto de vista, cuál es la principal dificultad de la NLB?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28. ¿Desde su punto de vista, cuál sería el reto más importante que tiene la NLB?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

29. ¿A qué área de trabajo pertenece?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_