

ALQUERIA S.A
“UNA HISTORIA DE LARGA VIDA QUE EMPIEZA AQUI”



JULIAN ANDRES ANZOLA ACEVEDO

TRABAJO DE GRADO

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA, D.C., OCTUBRE DE 2012

ALQUERIA S.A
“UNA HISTORIA DE LARGA VIDA QUE EMPIEZA AQUI”



JULIAN ANDRES ANZOLA ACEVEDO

TRABAJO DE GRADO

DIRECTOR:
DALSY YOLIMA FARFAN BUITRAGO

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA, D.C., OCTUBRE DE 2012

DEDICATORIA

Durante mi vida he superado innumerables retos, tomado grandes decisiones y alcanzado importantes logros. Cada etapa ha estado acompañada de mis padres, esas dos personas que me dieron la vida. A ellos quiero dedicar este trabajo de grado, ya que con esfuerzo y sacrificio me dieron la oportunidad de estudiar y que con profunda dedicación me inculcaron valores e hicieron de mí un gran ser humano.

A mi hermano, que en este camino de triunfos y derrotas, alegrías y tristezas me ha apoyado. Ejemplo de una persona valiente e inteligente que con su amor y hermandad me ha acompañado en momentos de tristeza y de consejos en aquellos de duda.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por darme esta vida que tengo y por bendecirme con una familia llena de amor y apoyo.

A mi familia que cada día se preocupó y se enorgulleció de mí celebrando cada triunfo como si fuera de ellos.

A mi directora de tesis Dalsy Yolima Farfán por guiarme en este proceso de aprendizaje y crecimiento personal

A todos aquellos que me apoyaron durante esta etapa de mi vida: amigos y profesores que hicieron de mí un canto de diversidad y aprendizaje.

Tabla de contenido

RESUMEN.....	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCION.....	1
I CAPITULO: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	3
2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	3
3. OBJETIVOS.....	3
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
4. ANALISIS ESTRUCTURAL Y METODOLOGIA.....	4
5. ANTECEDENTES	5
6. MARCO LEGAL Y DE REFERENCIA	10
6.1. La Ley 550	10
6.2. La Ley 1116	12
6.3. Lineamientos de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario ...	14
CAPITULO II: DIRECCIÓN.....	15
1. LIDERAZGO	15
1.1. Antes de la Reestructuración	15
1.1.1. Alquilería	15
1.2. Durante la reestructuración	16
1.2.1. QUALITY CHEKED	17
1.2.2. NORMA ISO 9001:2008.....	17
1.2.3. CERTIFICADO HACCP	19
1.3. Después de la reestructuración.....	19
1.3.1. Bonos y Unidades de Negocio	19
1.3.2. Joint Venture con Danone	20
2. ESTRATEGIA	21
2.1. Antes de la reestructuración.....	21
2.1.1. Evolución del Empaque.....	21
2.1.2. La leche UHT	22
2.2. Durante la reestructuración	23
2.2.1. Estrategias durante Ley 550	23
2.2.2. Análisis DOFA	25
2.3. Después de la reestructuración.....	26
2.3.1. Unidades de Negocio.....	26
3. <i>REALIDAD EMPRESARIAL</i>	28
3.1. Antes de la reestructuración.....	28
3.2. Durante la reestructuración	29
3.2.1. Alquilería entra en Ley 550.....	29
3.3. Después de la reestructuración.....	30
3.3.1. TLC con la U.E. y el Sector Lácteo.....	30
3.3.2. Comportamiento Exportador	30
CAPITULO III: GERENCIA	31

1. MERCADERO.....	31
1.1. Antes de la restructuración.....	32
1.2. Durante la restructuración.....	34
1.2.1. Marketing Mix.....	36
1.2.1.1. Producto.....	36
1.2.1.2. Precio.....	38
1.2.1.3. Plaza.....	39
1.2.1.4. Promoción.....	40
1.3. Después de la restructuración.....	40
2. FINANZAS.....	44
2.1. Antes de la restructuración.....	45
2.1.1. Tamaño y Dinámica.....	45
2.1.2. Rentabilidad.....	46
2.1.3. Endeudamiento y Solvencia.....	47
2.1.4. Liquidez.....	49
2.2. Durante la restructuración.....	50
2.2.1. Tamaño y Dinámica.....	50
2.2.2. Rentabilidad.....	51
2.2.3. Endeudamiento y Solvencia.....	52
2.2.4. Liquidez.....	53
2.3. Después de la restructuración.....	54
2.3.1. Tamaño y Dinámica.....	54
2.3.2. Rentabilidad.....	57
2.3.3. Endeudamiento y Solvencia.....	58
2.3.4. Capital Neto de Trabajo.....	60
3. GESTIÓN HUMANA.....	61
3.1. Antes de la restructuración.....	61
3.2. Durante la restructuración.....	62
3.2.1. Programa 5`S.....	63
3.3. Después de la restructuración.....	64
4. PRODUCCIÓN.....	67
4.1. Antes de la restructuración.....	68
4.2. Durante la restructuración.....	69
4.3. Después de la restructuración.....	71
4.3.1. Cadena de Valor.....	71
CONCLUSION.....	73
RECOMENDACIONES.....	76
BIBLIOGRAFIA.....	77

Listas Especiales

Tablas

Tabla 1: Comportamiento porcentual de los Ingresos	24
Tabla 2: Análisis DOFA de Alquería durante la restructuración	25
Tabla 3: Muestra de precios Leche Deslactosada.....	39
Tabla 4: Principales empresas del Sector Lácteo, según Activos y Utilidad a 2011.....	45
Tabla 7: Dinámica de Alquería, antes de la restructuración.....	46
Tabla 8: Indicadores de Rentabilidad antes de la restructuración	47
Tabla 9: Índices de Liquidez antes de la restructuración.....	50

Ilustraciones

Ilustración 1: Sistema de Banda Cambiara en Colombia	7
Ilustración 2: Sello de Certificación Quality Cheked.....	17
Ilustración 3: Sello de Certificación ISO 9001.....	17
Ilustración 4: Sello de Certificación HACCP.....	19
Ilustración 5: Curva de Evolución en Empaques y Productos de Alquería.....	22
Ilustración 6: Canales de Distribución Alquería.....	27
Ilustración 7: Evolución del Empaque	33
Ilustración 8: Presentación en Bolsa de Alquería.....	33
Ilustración 9: Presentaciones de Leche Puro Campo.....	35
Ilustración 10: Presentaciones de la Crema de Leche	35
Ilustración 11: Presentación Crema de Leche Light.....	36
Ilustración 12: Estructura de Productos Alquería.....	37
Ilustración 13: Presentación en Caja Tetra Pack	37
Ilustración 14: Presentaciones de la nueva Avena Alquería.....	38
Ilustración 15: Presentación de Megalitron	41
Ilustración 16: Presentaciones de la nueva Leche Digestive	42
Ilustración 17: Jugos Tangelo.....	43
Ilustración 18: Porcentaje de Endeudamiento vs Nivel de olvencia en pesos antes de la crisis.....	48
Ilustración 19: Rotación de Inventarios y Rotación de Cartera antes de la restructuración.....	49
Ilustración 20: Indicadores de Tamaño y Dinámica durante la restructuración	51
Ilustración 21: Indicadores de Rentabilidad durante la restructuración	52
Ilustración 22: Porcentaje de Endeudamiento vs Nivel de Solvencia en pesos durante de la crisis.....	53
Ilustración 23: Capital Neto de Trabajo durante la restructuración	54
Ilustración 24: Comportamiento histórico de las Ventas.....	55

Ilustración 25: Comportamiento histórico de los Activos	56
Ilustración 26: Comportamiento histórico de las Utilidades	56
Ilustración 27: Comportamiento histórico de la Rentabilidad.....	57
Ilustración 28: Comportamientos históricos del porcentaje de Endeudamiento vs nivel de Solvencia en pesos.....	58
Ilustración 29: Comportamiento histórico de la Rotación de Inventarios en días.....	59
Ilustración 30: Comportamiento histórico del Capital Neto de Trabajo	60
Ilustración 32: Distribución personal de Alquería a 2007	64
Ilustración 33: Producción de leche vs Consumo Aparente	68
Ilustración 34: Diagrama de Proceso Alquería.....	69
Ilustración 35: Cadena de Valor	71
Ilustración 36: Cadena de Producción Lácteos.....	72

GLOSARIO

1. Top of Mind: Es el nivel de recordación que tienen las personas de una marca al momento de realizar la compra.
2. Outsourcing: Es la tercerización de un proceso, mediante el cual una empresa entrega a otra empresa especializada, la ejecución y administración de uno de sus procesos.
3. Preventa: Es una modalidad de venta que consiste en realizar la solicitud de pedidos con anterioridad.
4. Devaluación: Es la disminución en el valor nominal de una moneda corriente frente a otra moneda extranjera.
5. Tasa de cambio: Es la tasa a la que se cambia una moneda extranjera por una moneda local.
6. Innovación: Es la acción que consiste en tomar un producto o servicio ya existente y desarrollarlo, mejorarlo para agregarle valor.
7. Acreencia: La acreencia es una deuda que contrae una persona con otra.
8. Acreedor: Es la persona a la que se le debe una deuda u obligación.
9. Perdurabilidad: En el contexto empresarial, perdurabilidad es la condición con la que cuenta una empresa para permanecer en el tiempo de manera exitosa, sostenible y de la mano con la sociedad.
10. Plan Marshall: Fue el programa de reconstrucción que realizó el Estado Unidos en los países europeos que quedaron destruidos después de la II Guerra Mundial.
11. Arquetipo: Son patrones de formación entre los individuos de los cuales se derivan pensamientos, ideas o actitudes de las personas al momento de actuar.
12. Consumo aparente: El consumo aparente muestra la cantidad de producto que consume una región o país en un periodo determinado.
13. Crédito subvencionado: Son créditos que ofrecen los bancos con una tasa de interés menor a la del mercado.
14. Línea de producto: Se le llama así a un grupo de productos que están relacionados y que cuentan con características similares.

15. Profundidad de producto: Se le llama profundidad a las posibles categorías que puede presentar un grupo de productos.
16. Amplitud de producto: La amplitud de producto son las diferentes presentaciones en las que los productos son puestos en venta.
17. La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.
18. Eurodólar: Se le denomina a los Dólares Americano que ingresaron a Europa a través del Plan Marshall para la reconstrucción de la Europa pos II Guerra Mundial.

RESUMEN

El trabajo investigativo que se presenta a continuación, es un estudio realizado con el apoyo de la *Facultad de Administración de la Universidad del Rosario*, donde se analiza la empresa Alquería, como aquella empresa ejemplar galardonada con el premio Ave Fénix, que a finales de los años 90 vivió una crisis financiera, y cuatro (4) años después, gracias a su compromiso, dedicación y esfuerzo salió adelante y hoy es una empresa exitosa en el sector lechero Colombiano.

Durante los años 90, Colombia se encontraba en un proceso de apertura económica donde el presidente de ese entonces Cesar Gaviria, propuso integrar la economía nacional a los mercados globales. El objetivo de esta medida era ofrecer nuevas oportunidades de mercado para la industria nacional, con lo que se esperaba incrementar la competitividad y desarrollo de las empresas Colombianas.

La medida provocó que la economía entrara en crisis, obligando al Gobierno a expedir la Ley 550 de 1999, con la que se buscaba dotar a Colombia de instrumentos adecuados para proteger aquellas empresas viables que se encontraban en crisis y salvarlas de la muerte empresarial.

Alquería se acoge a la Ley con una deuda de 30 mil millones de pesos según el diario El Espectador en su publicación del 22 de marzo del 2009, iniciando así un proceso de reestructuración con el seguimiento y apoyo de la Superintendencia de Sociedades. El proceso que duró 4 años, tuvo como objetivo renegociar las tasas de interés, redefinir los plazos de pago de las acreencias con los bancos, dar mayor eficiencia en el manejo de los recursos y asesoría administrativa por parte de nuevos consultores.

La investigación está compuesta de 3 capítulos, los cuales mostrarán un antes, un durante y un después de la crisis, en los que se va a analizar el proceso que vivió la empresa tomando en cuenta las estrategias, cambios, decisiones y reformas que se hicieron al interior. En el primer capítulo se plantea EL PROBLEMA a investigar, registrando aspectos como antecedentes y marco legal; El segundo capítulo está dedicado a la DIRECCIÓN, en el que se analizará el liderazgo, la estrategia y la realidad empresarial de Alquería, y como tercero y último capítulo, se va a estudiar la GERENCIA, analizando desde el enfoque de mercadeo, finanzas, gestión humana, producción y perdurabilidad.

PALABRAS CLAVES

Crisis, innovación, estrategia, proceso de reestructuración, dirección, liderazgo, Ley 550 de 1999, gerencia, endeudamiento, perdurabilidad, apertura económica, emprendimiento.

ABSTRACT

The following research, in partnership with the Faculty of Administration from Universidad del Rosario, is about Alquería, a successful company awarded with the Phoenix Prize. The company got this recognition because after 7 years of being bankrupt it overcame to the adversity and became in one of the most successful companies in the dairy sector in Colombia.

During the 90s, Colombia was living an economic opening process, commanded by the president Cesar Gaviria, which proposed to integrate the Colombian economy into the global market. The idea was to offer new opportunities to the national industry, increasing competitiveness and development.

The process caused a crisis, forcing the National Government to create the 550 Law from 1999. The purpose was to empower the Government with the necessary tools in order to save the bankrupt companies due to the opened market, giving them the support to overcome to the adversity.

Alquería decided to join the Law, beginning a restructuration process, guided by the Superintendence of Corporations. The process took over 7 years, and the objective was to renegotiate the debt with banks and to establish a new consulting group in charge to support the Board of Directors.

This document is structured in 3 chapters. The first chapter explains the main issue, in which is exposed the background and the legal framework. The second is about the leadership and the company strategies. And the last chapter presents the managing decisions, going through marketing, finance, human resources and production areas.

KEY WORDS

Crisis, Innovation, Strategy, Restructuration Process, Direction, Leadership, Low 550 of 1999, Management, indebtedness, Perdurability, Entrepreneurship, Economy Openness.

INTRODUCCION

El consumo de leche animal se remonta al 6.000 a.c, cuando el hombre deja de ser nómada y comienza la domesticación de animales para satisfacer sus necesidades de alimento y vestimenta. Para el año 400 a.c, la leche empieza a tomar importancia en la sociedad ya que los griegos consideraban que la leche de vaca poseía propiedades medicinales, mientras que los romanos creían que el líquido tenía propiedades rejuvenecedoras. Durante el Siglo XV el consumo se hace común en los sectores populares, junto con derivados como quesos, mantequilla, nata y crema, pero es durante la Revolución Industrial cuando estos productos llegan a las ciudades. Durante el Siglo XX se mejora el proceso de producción con la comercialización de la leche pasteurizada y la inclusión de la cadena de frío para una mayor conservación del producto (Álvares, 2008).

Alquería nace hace 54 años en Rio Negro Antioquia, con la compra de una pequeña planta pasteurizadora llamada el “antojo”. Posteriormente se trasladan al municipio de Cajicá - Cundinamarca, como parte de la solución a un problema de salud que el profesor y Urólogo Jorge Cavelier, -detectó en esta zona, debido al consumo indiscriminado de leche cruda, lo que estaba generando en la población grandes enfermedades; con su sueño de crear empresa y su sentido de responsabilidad social, bajo el lema “*una botella de leche, una botella de salud*” en 1958 fundó Alquería.

Durante los años 90, tras una buena gestión por parte de los directivos de Alquería, la empresa se consolida rápidamente en el sector lechero, por lo cual deciden crear un nuevo segmento en Colombia llamado UHT o de larga vida, único en el mercado, a través de la compra de nueva maquinaria destinada a la producción de este tipo de leche.

El objetivo de la empresa era incursionar en un nuevo segmento llamado leche larga vida (UHT), en un mercado maduro donde la similitud entre los productos es alta, y las ventajas competitivas son dadas por el nivel tecnológico con que cuentan. A mediados de los 90, la empresa decide realizar la compra de nueva maquinaria y equipo a través de créditos a largo plazo con el Banco de Bogotá y Bancolombia para la producción de este nuevo producto.

En la década de los 90, el Gobierno de ese entonces encabezado por el presidente Cesar Gaviria, planteó la necesidad de realizar un proceso de apertura económica, donde se integrara la economía nacional a los mercados globales. La iniciativa buscaba ampliar la baraja de oportunidades para una industria nacional que se encontraba aislada de la realidad mundial, como consecuencia de políticas proteccionistas que anteriores gobiernos venían ejerciendo.

Por su parte los mercados globales estaban viviendo una etapa de crisis debido a la repentina disolución de los países que antiguamente conformaban La Unión de Repúblicas Socialistas Soviética (URSS). Se había creado un mercado de Eurodólar debido al Plan Marshall en

donde los préstamos depositados en dólares a los países afectados, promovieron un mercado que al momento de disolverse dicha Unión soviética, generaron un colapso financiero especulativo a nivel mundial.

Como consecuencia de la falta de preparación de las empresas para afrontar el proceso de apertura y una economía mundial de crisis, la economía Colombiana entra en una crisis financiera, obligando a muchas empresas a cerrar. El Gobierno nacional expide la Ley 550 de 1999 o de reestructuración financiera con la que se buscaba salvar a aquellas empresas de la muerte empresarial, a través de la renegociación de la deuda con sus acreedores.

Alquería inició el proceso de reestructuración financiera con la ayuda de la Superintendencia de Sociedades, en el que se estipulan una serie de cambios para hacer que la empresa salga de la crisis. En el acuerdo se renegocian los plazos de pago de la deuda con los acreedores, se recalculan las tasas de interés a las que estaba financiado el crédito y por último una serie de estrategias que incluyen la reducción de costos, lanzamiento de nuevos productos y estrategias de venta agresivas.

La lechería Colombiana se ha destacado en los últimos 30 años por su gran dinámica, que se refleja en elevadas tasas de expansión de la producción de leche. En los años 70's la producción lechera creció a razón de 4,7% en promedio por año. En la década siguiente se aceleró su expansión alcanzando tasas anuales de 6,5%. En los años 90 el crecimiento se redujo pero se lograron tasas satisfactorias de 3,8% por año. (Holmann, y otros, 2006).

Según la Superintendencia de sociedades, se estima que dentro de las 913 empresas que se acogieron al proceso de reestructuración financiera, solo 664 lograron salir de la crisis financiera donde encontramos a Alquería. Durante su proceso, la empresa tuvo que encontrar un equilibrio entre la rentabilidad, la productividad, la competitividad y nivel tecnológico, para lograr surgir exitosamente.

I CAPITULO: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

Bajo el enfoque de dirección y gerencia, el proyecto busca responder a la pregunta ¿Cuáles es la clave para lograr resucitar una empresa como Alquería que tras vivir un proceso de insolvencia y crisis, resurge alcanzando una prosperidad y perdurabilidad?.

2. SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles fueron los factores que llevaron a Alquería a entrar en crisis?
- ¿Qué medidas de tipo estratégico y de dirección tomó Alquería para mitigar los efectos de la crisis y así lograr superarla?
- ¿Qué aprendizaje les deja a la empresa y sus directivos el haber pasado por una etapa de crisis?

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar la ruta de éxito que la empresa Alquería implementó, con el objetivo y fin de lograr salir de las crisis.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el estado de fracaso o crisis de la empresa Alquería, nominada al premio Ave Fénix.
- Identificar y analizar las causas por las cuales la empresa Alquería entró en proceso concursal de la Ley 550.
- Identificar y analizar las rutas o metodologías seguidas por la empresa Alquería, las cuales permitieron salir de las crisis.
- Lograr identificar las lecciones de vida para la dirección y gerencia de Alquería, bajo el ámbito de morbilidad empresarial.

4. ANALISIS ESTRUCTURAL Y METODOLOGIA

Durante la investigación realizada a Alquería, se aplicó un proceso de valoración y evaluación interna de la empresa mediante un trabajo de campo en el que se desarrollaron actividades tales como:

- ✓ Entrevistas a directivos: Presidente y Directores de Áreas
- ✓ Encuesta a directivos con un nivel educativo y formación superior: Presidente, Directores de Áreas, Jefes de Áreas.
- ✓ Diálogos con los funcionarios
- ✓ Recolección de información documental suministrada por la empresa, biblioteca y portales web

Actividades que junto con una base teórica del conocimiento aprendida durante la carrera de *Administración de Negocios Internacionales en la Universidad del Rosario* permitieron tener un pensamiento crítico-estratégico de ciertos aspectos internos de la empresa y así brindar al lector una completa visión de la realidad empresarial que estaba viviendo la empresa.

Durante el desarrollo de esta investigación, se utilizaron dos herramientas de recolección de información:

- Entrevistas (cualitativo): La recolección de la información se lleva a cabo de manera detallada y analítica, teniendo en cuenta aspectos relevantes como el problema, la población, el nivel educativo, duración de la entrevista, opiniones de los entrevistados, realizando un análisis de la información, y parcialidad al momento de clasificar el tipo de información, debido a que dentro de estas, en muchas ocasiones van incluidas testimonios de vida (Sandin, 2005).
- Encuestas (cuantitativa): También conocidas como entrevistas estructuradas. Se caracterizan por estar estandarizadas, están basadas en cuestionarios y preguntas y en el mismo orden a cada uno de los entrevistados. Al utilizar este tipo de entrevista el investigador tiene poca libertad de formular preguntas independientes generadas por la interacción durante la entrevista (ZIGLA, s.f).

Los resultados de esta investigación sirvieron como punto de referencia para guiar la investigación, la cual muestra las causas y efectos de la crisis, presentadas explícitamente en gráficas comparativas y de análisis. Con esto se busca generar un aprendizaje integral al estudiante en su proceso de investigación, al igual que ofrecerle dicho trabajo como instrumento y herramienta a Alquería al momento que lo requieran, y por último promover el espíritu investigativo de la *Facultad de Administración de la Universidad del Rosario* en busca de generar nuevos conocimientos.

El marco legal en el que se da esta investigación son: la Ley 550 de 1999 y la Ley 1116 del 2006, expedidas por el Congreso de la República.

Se expondrán diferentes autores e interpretaciones, teniendo como apoyo una bibliografía nutrida en temas administrativos y legales bajo los lineamientos de Dirección y Gerencia preestablecidos por la *Facultad de Administración de la Universidad del Rosario*.

5. ANTECEDENTES

Colombia no ha sido el único país que ha tenido que soportar una crisis financiera, hechos similares o peores se han vivido a lo largo de la historia en todo el mundo, una de las mayores crisis que impactó la economía mundial, fue la crisis del 29, conocida como “la gran depresión”. Durante los años 20, un fenómeno particular se venía presentando en el mercado bursátil Estadounidense; el alza en las acciones ordinarias y el fácil y masivo acceso a créditos hipotecarios estaba generando una notable confianza en el mercado que estaba siendo aprovechada por los inversionistas a tal punto que estos manipulaban la trazabilidad de los activos a su antojo.

Como consecuencia de la falta de control estatal en dichas transacciones (Ferguson, 2010), las tasas de interés en las acciones empezaron a aumentar drásticamente mientras que los índices de rentabilidad de los títulos valores que se encontraban en el mercado aumentaban de valor cada día. La alta rentabilidad de los títulos de deuda hipotecaria en el sistema financiero motivó a las personas a comprar propiedades y finca raíz sin percatarse de los altos precios a los que se estaba comprando. Llegó el punto en que los precios de las propiedades fueron tan altos que no se pudo vender y generó un colapso en los mercados financieros: La especulación, sin relación con la actividad económica real, llevó la bolsa a la quiebra (Silva, 2008).

Una vez el sistema financiero entró en crisis, una serie de cambios estructurales empezaron a regir la economía: un mayor control en el manejo de capitales (inversión y versatilidad) y por supuesto medidas de prevención basadas fundamentalmente en una mayor intervención del Estado y mejor manejo de los sistemas productivos de cada país.

Según Sandra Silva en su publicación “*La crisis del 29*”, La Gran Depresión presentó problemas de varios tipos:

- Una sobreproducción que superaba la demanda del mercado, generando un aumento del stock de capital.
- La distribución de la renta era desigual, monopolios que pactaban precios para el mercado, generando desfases de precios para los agricultores.
- Un nuevo ámbito competitivo en créditos internacionales causado por los nuevos centros financieros de EE.UU (Wall Street), junto al de París y Londres.

Como consecuencia, el comercio internacional descendió entre un 50% y 66% generando un colapso en los mercados globales, afectando directamente las economías de los países tercermundistas que dependían directamente de la economía Estadounidense y de sus transferencias.

“Los ingresos fiscales y la renta nacional disminuyeron radicalmente creando una situación de inestabilidad social, presentando tasas de desempleo que oscilaban en el 25% como consecuencia de la falta de liquides del mercado y sus empresas, así como en los bolcillos de los ciudadanos”¹.

El Gobierno Estadounidense se vio obligado a adoptar medidas de rescate basadas en la reactivación de los sectores considerados motores de la economía para salvaguardar la economía del país. Sectores como la minería, la siderurgia y la construcción fueron reactivados junto con programas de inversión social con el que a través de la construcción de vías primarias y ampliación de la infraestructura vial del país, se buscó la creación de miles de empleos para generar ingresos a las familias desempleadas.

En el caso de la economía Colombiana, el país vivió una etapa de crisis durante los años 90, en donde el sistema financiero y la industria nacional se vieron afectados negativamente. A diferencia de la especulación de los mercados financieros en Estados Unidos, el Gobierno Colombiano de ese entonces encabezado por el presidente Cesar Gaviria, planteó la necesidad de integrar la economía a los mercados globales, en busca de un progreso, desarrollo y competitividad de la industria nacional frente a competidores de talla mundial.

El objetivo de la propuesta era generar un proceso de apertura económica en la que se pasara de una política proteccionista (restricción a las importaciones), a una política de globalización en la que se crearan nuevas oportunidades de mercado para la industria nacional en otros países. Esto trajo consigo una serie de desventajas para las empresas Colombianas debido a la falta de preparación de la industria para afrontar el ingreso de nuevos competidores.

Paralelamente, los mercados globales estaban viviendo una etapa de crisis debido a la repentina disolución de los países que antiguamente conformaban la URSS - Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas - (representaban una sexta parte del territorio mundial). Se había creado un mercado de Eurodólar como consecuencia del Plan Marshall durante los años de reconstrucción, en donde los préstamos depositados en Dólares promovieron un mercado dependiente entre la Europa Oriental y el Occidente, que al momento de disolverse, generaron un colapso financiero especulativo.

Como consecuencia se presentó una caída de la producción de bienes y servicios en un 30%, alcanzando su punto más bajo de 70% en el año de 1997 (Silva, 2008). Las tensiones

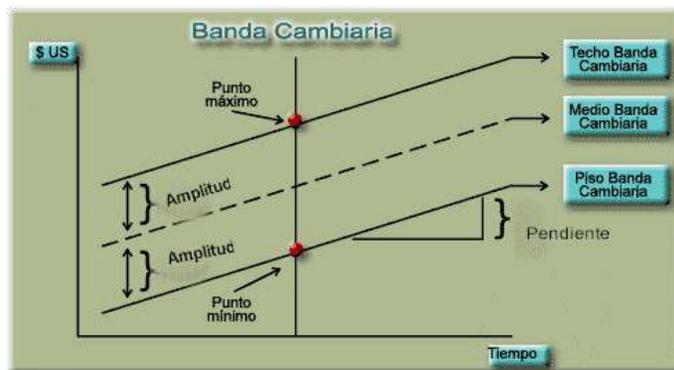
¹ Silva, Sandra T. (2008). La crisis de 1929. Zona Económica. Consultado en Septiembre, 2011. Disponible En: <http://www.zonaeconomica.com/crisis-1929>.

financieras se vuelven más críticas y la recesión toma lugar en las principales capitales industriales del mundo tales como Japón, Gran Bretaña y Suiza. Las tasas de desempleo mundial aumentaron e importantes brotes de inflación desestabilizaron los mercados domésticos.

Con esto, algunos países se vieron obligados a tomar medidas de choque en las que se plantearon medidas agresivas en la política monetaria, manipulación del dólar y un aumento de la productividad del trabajo, con lo que se buscó alcanzar un nivel de producción a más bajo costo, y así lograr tener una mayor ventaja competitiva. Un claro ejemplo de dichas medidas puede ser la economía China, que como consecuencia de la crisis financiera, decidió adoptar una base monetaria fija y estable del Yuan respecto al Dólar, en la que se manejó una tasa Yuan 8.28/US\$, para promover el rápido crecimiento de dicha economía (Bustillo & Artecona, 2007).

Los mercados internacionales estaban presentando un fenómeno de inestabilidad en el mercado de divisas, las tasas de cambio y el manejo de las monedas Dólar/Peso estaban creando un ambiente de incertidumbre en el mercado Colombiano. Como medida drástica, el Banco de la República decidió establecer el llamado sistema de “Banda Cambiaria”, con el fin de crear un espacio controlado por el Banco Central, en el que la TRM (Tasa Representativa del Mercado) se pudiera mover acorde a las condiciones del mercado, tal como se aprecia en la siguiente gráfica:

Ilustración 1: Sistema de Banda Cambiaria en Colombia



Fuente: Banco de la República

www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo90.htm

El sistema de banda cambiaria estableció unos límites (máximos y mínimos) dentro de los cuales fluctúa la tasa de cambio; fue un instrumento de Política Monetaria, introducida por el Banco de la República como una medida para mitigar las consecuencias tanto negativas como positivas en los exportadores e importadores, a la cual se le suma la falta de preparación y competitividad tanto de las empresas como del sector mismo.

Los intereses del Gobierno Colombiano en promover la integración de mercados mundiales, radica en la necesidad de expandir su horizonte comercial y productivo, para

poder encontrar y explotar nuevos nichos de mercado en donde Colombia se diferencia por tener una ventaja comparativa.

Es importante notar que esta política económica es una de las partes integrales del Neoliberalismo. Según esta, el libre comercio, la descentralización de poder y la reducción del estado por medio de la privatización, son algunas de las medidas necesarias para generar el desarrollo nacional (Republica, Biblioteca Virtual Luis Angel Arango, 2002).

Como consecuencia, el país entra en una etapa de recesión en la que tal vez uno de los más afectados es también el sector financiero. Al entrar también los bancos en la crisis, estos se ven obligados a aumentar los cortes de los créditos, así como los pagos a capital, sin un claro interés de renovarlos. Según Jaime Eduardo Gómez, director Financiero de Alquería, las tasas de interés del crédito oscilaba alrededor del 49%, lo que hizo imposible el pago total de la deuda por parte del empresario: muchas empresas se ven obligadas a cerrar.

Por dichos factores, el gobierno se vio en la tarea de crear un régimen de insolvencia y reestructuración empresarial para aquellas empresas que por problemas financieros entraron en crisis. Se ordenó reformar el Código de Comercio en 1995 por medio de la Ley 222, la cual estableció dos modalidades de trámite concursal: El concordato, o acuerdo de recuperación de los negocios y la liquidación obligatoria, destinada a liquidar los activos de las empresas y pagar las acreencias (Bedoya, 2003).

Durante dicho periodo no existía una legislación clara que protegiera a las empresas viables que se encontraban en crisis. El pago oportuno de las deudas con los acreedores no se estaba realizando y el recaudo de los impuestos no se estaba cumpliendo. Con esto se da aprobación de la Ley 550 de 1999 donde se protegen aquellas empresas viables de la crisis negociando las condiciones y tiempos de pago de acreencias y flexibilizando los trámites concordatarios.

Bajo esta figura legislativa de intervención económica, múltiples empresas se acogieron con el fin de superar la crisis financiera en la que se encontraban. Un claro ejemplo fue la empresa Danaranjo S.A, compañía Colombiana dedicada principalmente a la impresión de directorios telefónicos así como a la edición, impresión digital variable, correspondencia, extractos especiales, y demás, que le han permitido durante estos 69 años de funcionamiento ser los líderes en su sector; pese a la gran fortaleza y variedad de su portafolio y experiencia, no fue ajena al proceso de reestructuración financiera y en el año 2000 se acoge a la Ley 550. Tras 7 años de arduo trabajo, la empresa logra cubrir sus compromisos con sus acreedores y se convierte ejemplo de recuperación al logra salir tres años antes de cumplir el tiempo pactado.

El 31 de Marzo de 2000 Alquería inició su proceso de reestructuración, renegociando sus acreencias con los proveedores (estas basadas en las tasas de interés, plazos de pago y montos de deuda), deudas que ascendía a los 30 mil millones de pesos según el diario El Espectador en su publicación del 22 de marzo del 2009, en el que se pactó un plazo de pago de 5 años, pero que tras implementar una series de medidas establecidas por la

Superintendencia de Sociedades, esta la supera la crisis 9 mese antes de finalizado el plazo inicialmente estipulado.

Durante el proceso de acogimiento de diferentes empresas, surgen muchas críticas acerca de la flexibilidad y poca restricción con que las compañías podían acogerse a la Ley 550 y manejar sus acreencias. Actualmente está en funcionamiento la Ley 1116 de 2006, la cual entró a regir desde 2007, como resultado de diversas críticas a la ley antecesora. Las razones se basaban en que toda empresa estaba en la capacidad de entrar en Ley 550, ya que los porcentajes de las acreencias respecto al pasivo totales eran muy flexibles. Por otro lado se permitió entrar teniendo deudas con el fisco, al igual que obligaciones pendientes con retención en la fuente e IVA y la seguridad social. Estas fueron algunas de las reformas que se replantearon en la Ley 1116 de insolvencia, en la que se busca proteger más a los acreedores que a las empresas, todo bajo un marco de empresa viable y mantener la perdurabilidad empresarial.

Una vez contextualizada la situación, el proyecto tendrá como principal enfoque, responder la pregunta:

¿Cuál es la clave para lograr resucitar una empresa que tras vivir un proceso de insolvencia y crisis, resurge alcanzando una prosperidad y perdurabilidad?

De igual manera exponer en gran medida y detalle el aprendizaje alcanzado por los directivos y funcionarios de la empresa durante el proceso de crisis vivido, desde la perspectiva de lo estratégico.

6. MARCO LEGAL Y DE REFERENCIA

Colombia se ha caracterizado por vivir bajo un sistema económico capitalista. Dicho sistema provee un espacio al libre mercado, intercambio de bienes y servicios, competitividad en infraestructura productiva y comercial, así como una dependencia hacia la oferta y la demanda. “John M. Keynes”² nos plantea la necesidad de que el Estado debe intervenir la economía de forma pasiva, estableciendo parámetros de funcionamiento y regulando la economía. Dicho manto regulatorio debe existir, no obstante, tiene que haber un equilibrio entre la intervención estatal y el libre mercado, teoría que el economista “Adam Smith”³ sostiene. Es de vital importancia que exista la necesidad de crear una mano invisible por la cual el mercado se auto regule, permitiéndole a ésta llegar a un equilibrio en el que las fuerzas del mercado se encarguen de monitorear el sistema.

6.1. *La Ley 550*

“La presente ley es aplicable a toda empresa que opere de manera permanente en el territorio nacional, sea persona natural o jurídica, de carácter privado, público o de economía mixta, con excepción de las vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria que ejerzan actividad financiera y de ahorro y crédito, de las vigiladas por la Superintendencia Bancaria, de las Bolsas de Valores y de los intermediarios de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios sujetos a la vigilancia de la Superintendencia de Valores”⁴.

La Ley 550 de 1999, fue expedida con el ánimo de dotar a Colombia de un instrumento adecuado que le permitiera superar la crisis que estaba viviendo por esos días el país afectando su economía (Restrepo A. L., 2007) y así proteger a las empresas viables que se encontraban en crisis o quiebra y salvarlas de la muerte empresarial; la medida legislativa les permitió a las empresas renegociar las deudas con sus acreedores sin afectar la operación y funcionamiento de la compañía.

Algunos de los propósitos que nos muestra la ley se expresan en el Artículo 2, “fines de la intervención del estado en la economía”:

² John Maynard Keynes, economista Británico nacido en Cambridge el año de 1883. Considerado uno de los padres de la donde sus aportes se basaban en la oferta agregada y la demanda agregada. Sus análisis en relación al ahorro, el nivel de inversión y las tasas de interés del mercado, volvieron famoso su modo de pensar modernista.

³ Economista clásico, nacido en Escocia el año de 1723. Autor del famoso libro la riqueza de las naciones en el que afirma que la riqueza proviene del trabajo. Dentro de sus teorías más reconocidas se encuentran la de la mano invisible, la división del trabajo y el valor del trabajo.

⁴ Pinedo, Miguel. (1999). Ley 550 de 1999. En: Superintendencia de Sociedades. [En línea]. Consultado el 28 de Enero, 2012. Disponible En: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=96>.

- Reactivar la economía y la generación de empleo a través de la reestructuración de las empresas pertenecientes al sector productivo.
- Lograr una mayor eficiencia en el uso de los recursos con los que disponían las empresas para su funcionamiento.
- Mejorar la competitividad, así como reafirmar la función social en aquellas empresas que se acogieran al proceso de reestructuración.
- Restablecer la capacidad de pago de las empresas para lograr que cumplan con el pago de sus obligaciones.
- Facilitar el acceso a los créditos, así como la redefinición de los términos y condiciones de los mismos.
- Fortalecer la dirección y los sistemas de control internos de la empresa.
- Procurar una óptima estructura administrativa, financiera y contable de las empresas reestructuradas.
- Asegurar la calidad, suficiencia y oportunidad de la información que se suministre a socios o accionistas y a terceros.
- Propender porque las empresas y sus trabajadores acuerden condiciones especiales y temporales en materia laboral que faciliten su reactivación y viabilidad.
- Establecer un marco legal adecuado para que, sin sujeción al trámite concursal vigente en materia de concordatos, se pueda convenir la reestructuración de empresas con agilidad, equidad y seguridad jurídica.

Esta ley hace énfasis en la recuperación de las relaciones comerciales entre las empresas, y les exige el cumplimiento de las medidas que dictamina la ley, siendo la Superintendencia de Sociedades la encargada de vigilar. A continuación algunos de los a tratar durante el proceso de reestructuración:

- La de nombrar un auditor externo permanente, que se encargue de evaluar y monitorear las decisiones que los gerentes tomen al momento de definir estrategias o planes de acción. Esto sucede con el fin de crear un marco en el que las decisiones sean corroboradas por los expertos, buscando disminuir el riesgo y encaminar las acciones hacia la formación de una estructura administrativa óptima que logre sacar la empresa de la crisis.
- Renegociación de las acreencias con los proveedores. En una primera etapa, se redefinen los plazos de pagos de sus obligaciones, con lo que se espera brindar un espacio de tiempo justo para que las empresas logren cumplir su plan de pago sin afectar el funcionamiento de la misma, así como su reactivación económica y viabilidad del negocio.
- Redefinición de las tasas de intereses en las que se había pactado la deuda en un principio, al igual que sus cuotas. Esto con el fin de permitirle a la empresa continuar con sus operaciones normales, teniendo un flujo de efectivo e ingresos que les permita cumplir con lo acordado. Con esta medida, la ley buscó generar confiabilidad en el sector financiero a través de una estabilidad en los planes de pago

de las obligaciones, que le permitiera a las empresas adquirir nuevos créditos y nueva deudas.

Dentro de los aspectos técnicos legales con los que cuenta la ley se encuentran:

- Regular aquellos acuerdos de índole únicamente recuperatorios ya que la función de liquidación tanto obligatorio como judicial se encuentra estipulada en la Ley 220 de 1995.
- Con el fin de ayudar a solventar la empresa, la ley genera estímulos fiscales, tales como la exclusión temporal del deudor bajo el régimen de renta presuntiva.
- La responsabilidad penal por parte de los acreedores, está en la sanción de 1 a 6 años de prisión a quienes en sus estados financieros no incluyan la totalidad de los acreedores, excluyan algunas acreencias existentes o algunos activos vigentes, o la inclusión de acreencias o acreedores inexistentes.
- El proceso de restructuración puede darse por terminado una vez se cumpla el plazo pactado según lo acordado o si se produjo de forma anticipada, por incumplimiento en el pago de las acreencias, cuando se presente una circunstancia que no se haya previsto en la negociación o por un acto grave de los empresarios, estipulado en el código de conducta empresarial.
- En el evento en que se demuestre que no ha actuado con la diligencia propia de un buen hombre de negocios, hará exigible además una pena civil consistente en el pago a favor de todos los acreedores de una suma equivalente a cinco veces el monto de los honorarios y comisiones recibidas, amparadas por la póliza de responsabilidad civil (Colombia, Ley 550, 1999).

6.2. *La Ley 1116*

“La Ley 1116, expedida el 27 de diciembre de 2006, conocida como **Régimen de Insolvencia**, tiene por objeto la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de los procesos de reorganización y de liquidación judicial, siempre bajo el criterio de agregación de valor”⁵.

Un régimen de insolvencia es aquel en el que los deudores no pueden pagar sus deudas en un plazo acordado. Los procedimientos concursales que actúan una vez se presenta insolvencia involucra tanto deudores ya sean dueños o administradores y los respectivos acreedores.

⁵ Toro, Dilian F. (2006). Ley 1116 de 2006. En: Superintendencia de Sociedades. [En línea]. Consultado el 28 de Enero, 2012. Disponible En: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=47&id=25854&m=td&a=td&d=dep&end>.

La ley busca, a través de una serie de medidas, mantener la existencia y perdurabilidad de aquellas empresas viables, con la ayuda de instrumentos que normalicen las relaciones comerciales entre las diferentes partes. A diferencia de otras leyes, el régimen de insolvencia actúa reestructurando diferentes áreas de la empresa, empezando desde lo administrativo, pasando por lo operacional y manejo de sus activos y pasivos.

La nueva ley nace para corregir algunos puntos de la Ley 550 que estaban siendo criticados por su flexibilidad. En primer lugar el objetivo del Régimen de Insolvencia es darle mayor protección a los acreedores, diferente a lo que se trataba en la anterior ley, en la que se daba prelación al empresario. Un segundo aspecto son las novedades en los estatutos concursales, ya que por primera vez establece efectos para la solicitud de admisión a los procesos de reorganización, los cuales consisten en la prohibición de realizar determinados negocios jurídicos como prueba de la ineficacia de pleno derecho de tales actuaciones y de sanciones para los administradores (Hernandez, 2009).

Dentro de los cambios que se le realizan a la nueva ley, se encuentra el de incrementar las restricciones para aquellas empresas que deseen acogerse a la ley de insolvencia, haciendo énfasis en dos ámbitos específicos: Las empresas que quieran acogerse bajo dicho régimen, no pueden tener ningún tipo de obligación pendiente con la “DIAN”⁶, referentes en retención en la fuente, ni IVA, y por otro lado debe estar a paz y salvo con los pagos referentes a la seguridad social; principalmente con las pensiones.

Cuando las empresas entran a procesos concursales, se tiende a adquirir obligaciones (solicitar créditos) con el sector financiero, posteriormente con los proveedores y por último toman dineros del estado (impuestos y retenciones). Según el abogado Álvaro Isaza, muchas de las empresas que entraron en Ley 550, no cumplían estos requisitos.

Esta ley comprende tres grandes temas:

- Proceso de Reorganización Empresarial: En el proceso de reorganización empresarial se hereda la necesidad de mantener las empresas viables, por lo que es necesario su reorganización para poder cumplir sus obligaciones a los acreedores, sin necesidad de parar funciones.
- Liquidación Judicial: Prevé en general que ante el juez del concurso se disponga de los bienes del deudor con miras a poner fin a la actividad comercial de la empresa, transformando en dinero los bienes a través de la venta directa o subasta privada y distribuyendo después el producto de la venta o, en caso de no ser posible la venta en todo o en parte, celebrando un acuerdo de adjudicación entre los acreedores

⁶La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales es una entidad técnica especializada adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la cual se encarga de garantizar la seguridad fiscal del Estado mediante la administración y control de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar.

aplicando la prelación legal de créditos o en su defecto adjudicándolos a través de providencia judicial (Sociedades, 2007).

- Insolvencia Transfronteriza: Tiene como objeto establecer un régimen que satisfice la temporalidad de la Ley 550 de 1999 e incorpora todo el capítulo de la insolvencia transfronteriza, es decir, la posibilidad de que un proceso de insolvencia iniciado en el país pueda vincular bienes continuos en el exterior (Hernandez, 2009).

Alquería, al igual que 913 empresas más, como Danarajo, Tejidos Única, Coltejer S.A entre otros; durante diciembre de 1999 y diciembre de 2003, se acogieron a la Ley 550 con la esperanza de salir de su crisis financiera, y ella al igual que otras 664 celebraron a cuerdos de reestructuración, 200 no lograron salir de la liquidación obligatoria.

6.3. *Lineamientos de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario*

Siguiendo los lineamientos establecidos por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, la investigación sobre Alquería, está estructurada bajo dos grandes pilares de la administración, los cuales conforman el segundo capítulos de este trabajo:

- Dirección:
 - Liderazgo
 - Estrategia
 - Realidad Empresarial

- Gerencia:
 - Mercadeo
 - Finanzas
 - Gestión Humana
 - Producción

CAPITULO II: DIRECCIÓN

“La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o por proceso delegatorio de dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea el cumplimiento, en la forma adecuada, de todas las órdenes emitidas”⁷.

Alquería se ha caracterizado a lo largo de los años por mantener un esquema de dirección continuo, basado en valores con un profundo sentido de responsabilidad social. Dicho esquema se ha interiorizado de generación en generación al punto tal de transformar dichos valores en cultura corporativa, permitiéndoles tener cada día un mayor compromiso con sus consumidores, responsabilidad que se traslada y plasma en el mercado en productos con los mayores estándares de calidad.

1. LIDERAZGO

El liderazgo es la capacidad que tiene un individuo para llevar un grupo de personas a cumplir unos logros y objetivos trazados. Un estilo de gerencia participativa y proactiva es que le ha dado a Alquería la habilidad influenciar en las personas al momento de realizar estrategias encaminadas al cumplimiento de un mismo fin.

1.1. *Antes de la Restructuración*

1.1.1. *Alquería*

Alquería nace hace 54 años en Rio Negro Antioquia, con la compra de una pequeña plata pasteurizadora llamada el antojo. Posteriormente se trasladan al municipio de Cajicá - Cundinamarca, como parte de la solución a un problema de salud que el profesor y Urólogo Jorge Cavalier, detectó en esta zona, debido al consumo indiscriminado de leche cruda, lo que estaba generando en la población grandes enfermedades; con su sueño de crear empresa y su sentido de responsabilidad social, bajo el lema “*una botella de leche, una botella de salud*” en 1958 fundó Alquería.

Su incansable visión de progreso, la consolidación del sector lechero y la necesidad de posicionar la empresa, llevan al médico Jorge Cavalier y su hijo Carlos Enrique Cavalier a continuar en la búsqueda del crecimiento sostenible de la empresa e inician una etapa de

⁷ Elibeth, Yuri. (s.f). Concepto de dirección. En: Teoría de Dirección Organizacional. [En línea]. Consultado el 11 de Abril, 2011. Disponible En: http://catedradireccionycontrol.blogspot.com/2011/03/teorias-de-direccion_29.html.

desarrollo estructural en el que vincularon profesionales con el objetivo de liderar aquellas aéreas de alto impacto de la empresa, buscando tener una mayor cobertura nacional y así poder incrementar su nivel de competitividad.

El cambio que estaba viviendo el sector lechero durante los años 60, obligó a las empresa a realizar importantes inversiones, fundamentalmente en renovación de sus plantas y equipo, así como iniciar un proceso de innovación y desarrollo de nuevos producto. El objetivo de este cambio radicaba en incrementar la capacidad de producción y luchar contra las medidas regulatorias que el Gobierno Nacional mantenía sobre el sector.

“Fue una época en que era difícil crecer, pues el precio de la leche pasteurizada era controlado por el gobierno, la compra de leche cruda era regional y el Estado controlaba las importaciones de leche en polvo”⁸.

Con sus ideales de progreso regional, la planta inicia su crecimiento en el municipio de Cajica, con una población de 44.057 habitantes. Desde entonces empieza un compromiso voluntario de la empresa de construir, más allá de lo que establece la ley, a un desarrollo económico sustentable en alianza con sus empleados, la comunidad local y la sociedad en general, a fin de mejorar la calidad de vida (Rosario, 2008).

1.2. Durante la reestructuración

Una de las estrategias que mantuvo a Alquería consolidada durante la reestructuración fue su política de continuar con el programa de investigación y desarrollo de nuevos productos, bajo el ideal de convertirse en una empresa con productos y servicio de clase mundial (World Clase Service). Para ello, en el 2001 inició una etapa de certificación y mejoramiento de procesos de calidad, buscando el reconocimiento del mercado mediante sus sellos de calidad, estampados en cada envase de producto.

A continuación se relacionan los tres (3) certificados de calidad que obtuvo Alquería durante el proceso de reestructuración financiera, las cuales se mantienen vigentes hasta hoy.

⁸ Superintendencia de Sociedades. (s.f). Alquería Historia. Recuperado en Junio del 2012. Del sitio web: <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/Alquer%C3%ADa%20-%20historia.pdf>.

1.2.1. QUALITY CHEKED

Ilustración 2: Sello de certificación QUALITY CHEKED



*Fuente: Página Web de Alquería
www.alqueria.com.co/interna.php?ids=13*

“Es una organización que facilita a sus miembros asesoría técnica para proporcionarles a sus consumidores productos lácteos de clase mundial avalados por la conocida marca registrada “Blue Q. Red Chekd”. Esta organización también ayuda a sus miembros a ser exitosos al proporcionar prácticas en recursos humanos y capacitación, herramientas y tendencias de mercadotecnia, beneficios de compra, evaluaciones y medidas de aseguramiento de calidad, recursos de laboratorio, y el logo de la marca registrada Quality Chekd, que denota excelencia del producto. Alquería cuenta con esta certificación desde el año 2001”⁹. (Alquería, Certificaciones y Distinciones por Desempeño, s.f).

En Junio del 2001 la empresa adquiere esta certificación, la cual le permitió a Alquería ser una de las 28 empresas en el mundo con este sello, y la única en Suramérica. En aras de darle mayor confianza a cada comprador, se garantiza en cada proceso de certificación una estandarización en los elementos de medida así como criterios de evaluación.

1.2.2. NORMA ISO 9001:2008

Ilustración 3: Sello de certificación ISO 9001



*Fuente: Portal web Alquería
www.alqueria.com.co/interna.php?ids=13*

⁹ Alquería. (s.f). Quality Chekd. En: Certificaciones y distinciones por Desempeño. [En línea]. Consultado el 28 de Enero, 2012. Disponible en: <http://www.alqueria.com.co/interna.php?ids=13>.

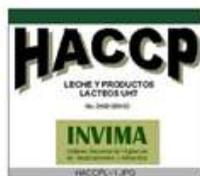
“El sello ISO 9001 Es una herramienta Gerencial que orienta la Gestión de la Compañía a asegurar de forma sistemática el logro de los objetivos y las metas, así como el mejoramiento continuo de los procesos basado en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) con el fin de la satisfacción de nuestros Clientes y consumidores. El campo de aplicación del Sistema de Gestión de Calidad en Alquería afecta diseño, producción y comercialización de leche ultra alta temperatura: UHT (UAT) y Ultrapasteurizada, productos lácteos UHT (UAT) (avena, leches Saborizadas y crema de leche), refrescos de fruta pasteurizados y preparados. Esta certificación es otorgada por el ICONTEC en Noviembre de 2003 y renovada en Noviembre de 2009”¹⁰.

La organización Internacional para la Estandarización (ISO) es la organización que agrupa las diferentes instituciones propias de cada país, encargadas de la estandarización y procesos. En Colombia la entidad autorizada para otorgar dichos certificados es el ICONTEC (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación). Instituto fundado en 1963 con el fin de fomentar la metodología, formalización y gestión de calidad en aquellas empresas Colombianas que buscan a través de esto, generar ventaja competitiva frente a sus rivales.

¹⁰ Inded.

1.2.3. CERTIFICADO HACCP

Ilustración 4: Sello de certificación HACCP



Noviembre 2003

Fuente: Portal web Alquería

www.alqueria.com.co/interna.php?ids=13

“Sistema que garantiza la inocuidad de nuestros productos (Hazard Analysis Critical Control Points) Análisis de Riesgos y Puntos de Control Críticos, aplicado a lo largo de toda la cadena productiva, con el fin de que el consumidor tenga confianza que el producto que adquiere no causará efectos adversos sobre su salud ni la de su familia. Este sistema está alineado al modelo del Codex Alimentarius (FAO-OMS) y la legislación nacional vigente (Decreto 60)”¹¹.

En noviembre del año 2003, el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), le otorgó a Alquería el certificado HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), con el cual la empresa busca que el consumidor tenga confianza que el producto que adquiere no causara efectos adversos sobre su salud ni la de su familia (Alquería, Certificaciones y Distinciones por Desempeño, s.f).

1.3. Después de la restructuración

1.3.1. Bonos y Unidades de Negocio

Una de las estrategias que los directivos decidieron implementar posterior a la restructuración, fue continuar con el proceso de expansión empresarial, mediante la captación de capital externo, el cual les permitió realizar inversiones en nuevas tecnologías y mejoras en los procesos de producción, hechos que impulsaron el liderazgo y llevarla a ser una de las empresas con mayor recordación y reconocimiento en el sector lácteo Colombiano.

“En del Febrero del año 2005, Alquería canceló anticipadamente las obligaciones del acuerdo de ley 550 con un crédito sindicado, el cual fue sobredemandado por parte

¹¹ Alquería. (s.f). Quality Chekd. En: Certificaciones y distinciones por Desempeño. [En línea]. Consultado el 28 de Enero, 2012. Disponible en: <http://www.alqueria.com.co/interna.php?ids=13>.

de los bancos en 3.5 veces el monto requerido. Como parte de su estrategia financiera del año 2007, Alquería tiene planeado realizar una emisión de bonos por un monto de 50.000 millones de pesos, con el objetivo de sustituir sus pasivos y financiar su plan de expansión; cada una a razón de \$1.000.000,00, para un total de 50.000 títulos¹².

Durante su emisión en el 2007, La firma calificadora de riesgo Duff & Phelps, le otorgó la calificación AAA (anteriormente se encontraba en AA), con garantía parcial "CII"¹³ (calificación más alta en calidad crediticia), donde el riesgo de pérdida es casi inexistente. La emisión contaba con un tiempo de duración de 5, 7 y 10 años, con inicio desde su emisión.

1.3.2. Joint Venture con Danone

Un Joint Venture es un acuerdo comercial de inversión entre dos o más empresas, las cuales buscan un objetivo común. Dichos acuerdos son a largo plazo en los que teóricamente unen fuerzas para lanzar un nuevo producto, y del cual ganancias y costos son divididos por partes iguales. Se puede presentar de igual manera como una alianza estratégica entre empresas, una de ellas buscando penetrar un segmento del sector que se encuentra virgen-

Alquería decide incursionar en el segmento de yogures a través de la celebración de un Joint Venture con DANONE, empresa que llevaba tiempo intentando entrar al mercado Colombiano y con la que encontró un aliado estratégico en el sector. Según la bolsa de Valores de Colombia, dicho Joint Venture entre las dos empresas se firma con la iniciativa por parte de la francesa Danone de invertir 100 millones de Euros a 10 años. La nueva planta DANONE/ALQUERIA tiene una inversión de 20 millones de dólares, con la que se espera aumentar el nivel de consumo de yogur en los colombianos.

La alianza estrategia con la empresa Danone le permitió a Alquería complementar sus procesos de producción, amplitud de líneas de productos y a largo plazo el objetivo de convertirse en una empresa de talla mundial. La consolidación de estos elementos le está proporcionando a Alquería un sistema integrado de calidad, con los estándares exigidos por la industria y el mejoramiento continuo.

En Colombia, DANONE/ALQUERIA S.A cuenta con un portafolio de yogures conformado por Activia, NutriDay y Danonino. Según la Superintendencia de Sociedades, la sociedad para el 2008 registró ventas por valor de \$24.740.272 (miles de pesos) y para el 2009

¹² Revisor Fiscal Alquería. (2007). Primera Emisión de Bonos de alquería 2007. Recuperado en Febrero de 2012. Del sitio web: http://www.bvc.com.co/recursos/emisores/especiales/2007/Subastas2007/AlqueriaSubastaOctubre2007/Prospecto_Alqueria.pdf.

¹³ Es la entidad encargada de promover y apoyar al desarrollo del sector privado y de los mercados de capital en sus países miembros de América Latina y el Caribe. Busca fomentar el desarrollo de la pequeña y mediana empresa a fin de contribuir al desarrollo económico sostenible.

presento un incremento del 67,24% en dicho valor. Se estima que con sus 200 plantas y 88.124 empleos a nivel mundial, vende alrededor de 17.000 millones de dólares.

2. ESTRATEGIA

“La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización”¹⁴.

Teniendo en cuenta la definición de estrategia de la Universidad Nacional, es necesario generar estrategias teniendo en cuenta la adaptación de los recursos con los que cuenta la empresa, esto buscando tener una eficiente administración, esperando lograr un incremento en la productividad y un mejor aprovechamiento. Así mismo la habilidad de generar estrategias que se adapten fácilmente a un cambio en el entorno o condiciones del mercado, esto con el fin de aprovechar las diferentes oportunidades que el mercado puede ofrecerle a la empresa.

2.1. *Antes de la restructuración*

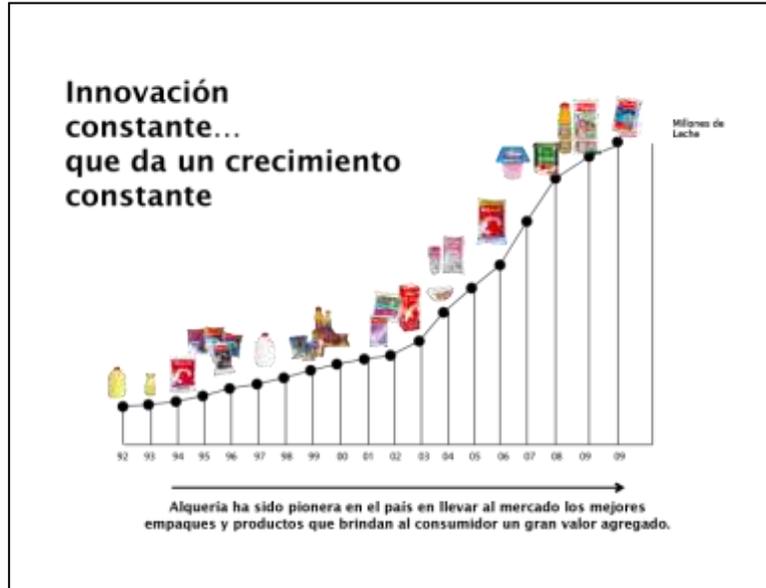
2.1.1. *Evolución del Empaque*

Desde que Alquería se fundó en 1958, la empresa comercializaba su producto en un botellón de vidrio tradicional. Con posterioridad se cambió por un empaque en cartón de parafina que le brindaba una mayor comodidad a los consumidores y mayor conservación de la leche.

Años después de produce un salto en la presentación la leche, ofreciéndola en bolsa. Entregarle al consumidor el producto en bolsa, le permitió disminuir el precio del producto ya que los costos de una bolsa eran menores a los de las cajas tradicionales. De igual manera, la conservación que le brindaba este empaque al producto era mayor al brindado por la caja de ese entonces.

¹⁴ Montoya, Iván A. (2009). Que es Estrategia. Recuperado en febrero de 2012. Del sitio web Universidad Nacional de Colombia. En: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm#pie_1.

Ilustración 5: Curva de evolución en empaques y productos de Alquería



Fuente: Portal web Alquería
www.alqueria.com.co/interna.php?ids=26&id=7

Durante los siguientes años hasta la actualidad, se mantuvo una continua innovación tanto en empaques como en diseño, lo que le ha permitido posicionarse como la marca más reconocida del mercado con un top of mind del 36% como lo afirma Santiago Gómez, director de mercadeo de Alquería. Según el mismo, para mantener estos estándares la empresa ha venido invirtiendo alrededor de 1 millón de dólares al año en investigación y comportamiento del consumidor, con lo que se pretende tener un nivel de conocimiento absoluto de los clientes, permitiendo anticiparse a sus necesidades y manejar sus hábitos de consumo.

2.1.2. La leche UHT

A mediados de los años 90, Alquería lanza al mercado la leche UHT (*Ultra High Temperature*) o larga vida. Anteriormente la leche estaba sometiendo únicamente a un proceso de “pasteurización.”¹⁵ El proceso UHT o ultra pasteurización es definido por la empresa Tetra Pak como un tratamiento térmico para preservar la leche líquida. Durante el proceso los

¹⁵ En honor a Luis Pasteur, es un proceso térmico que se realiza en alimentos, con el fin de disminuir casi en su totalidad cualquier tipo de agente patógeno o microorganismos. En su proceso se llevan los alimentos a temperaturas de usualmente 72 a 75 grados Centígrados durante unos 15 a 20 segundos con el fin de borrar cualquier proceso bacteriano que se encuentra en la leche. Posterior a esto, es embasada en un recipiente esterilizado para evitar que se inicie nuevamente un proceso bacteriano.

microorganismos son destruidos mediante calentamiento a 137-140 grados C por un muy corto tiempo (2-10 s).

El propósito de la empresa de lanzar al mercado una leche UHT, era poder ofrecerle a los consumidores un producto con mayor vida útil el cual puede mantenerse almacenado alrededor de 2 a 3 años (dependiendo del empaque), una leche que no tuviese la necesidad de refrigerarse y sin ningún tipo de químico durante su tratamiento. Con esto se logró cambiar el hábito de consumo de los compradores, los cuales empezaron a optar por este tipo de productos, obligando a los competidores a adaptarse a las nuevas necesidades del mercado.

“Antes la gente consumía leche fresca, hoy el consumo de UHT es del 55%, Alquería se la juega con el concepto de leche UHT, crea el esquema basado en que la gente consuma y conozca los beneficios. Ya no la tienes que enfriar por ende la puedes almacenar y no tiene ningún químico. Es un proceso por el cual tu matas todo el proceso bacteriano de la leche, y la dejas con cero bacterias y se embasa en un recipiente totalmente estéril”¹⁶.

2.2. *Durante la reestructuración*

2.2.1. *Estrategias durante Ley 550*

La empresa durante los años de reestructuración se da cuenta de la importancia de seguir el mismo ritmo de crecimiento y de producción que años atrás venía teniendo. La decisión de innovar en un nuevo segmento del mercado (leche en polvo o yogurt) se mantuvo reacia hasta el año 2008 cuando Alquería realiza el Joint Venture con DANONE. La decisión de no incursionar en nuevas líneas propias le permitió tener un mejor conocimiento tanto del segmento leche líquida como del consumidor.

Un segundo aspecto fue el nivel de inversión que se siguen presentando en áreas claves como lo es mercadeo. El 70% de la inversión que se realiza en pauta publicitaria láctea televisiva es referente a Alquería, con el que se ha logrado obtener el mayor puntaje en el top of mind de recordación de marca en los consumidores con un 39%, frente a los competidores que tienen un 22% y 23% (Gomez, 2011).

Un tercer instrumento fue el esquema basado en educar al consumidor sobre los beneficios de comprar este tipo de leche. Las personas podían almacenarla tanto en sus casas como en los locales y esta permanecería en óptimas condiciones sin necesidad de estar refrigeradas. Al no necesitar una cadena de frío, los costos en distribución y adecuación de flota vehicular

¹⁶ Anzola, Julián A. (2011, Julio). Entrevista con Daniel Santiago Gómez, Director de Mercadeo de Alquería: La crisis de Alquería. Grabación en audio.

bajan radicalmente, viéndose representada en una disminución del valor de producción y por ende en el precio de venta.

Por otro lado, las características de la nueva leche le permitió desarrollar nuevas estrategias de mercadeo y ventas a la empresa, atacando los sectores que representan el mayor número de la población en Colombia. Se estratificó el mercado, dirigiendo sus tácticas a los estratos 1, 2 y 3, considerados como mayormente potenciales y los estratos 4 en adelante como dirigidos.

Utilizando información de la Superintendencia de Sociedades, durante los años 1997 y 1998, la empresa se encontró en su momento más crítico con márgenes operacionales de -0,7% y -2,6% respectivamente. Como resultado del proceso de reestructuración y el óptimo manejo de las estrategias, la empresa presentó mejoras en las finanzas con márgenes brutos crecientes, como lo muestra la siguiente tabla.

Tabla 1: Comportamiento porcentual de los Ingresos

AÑO	INGRESOS	TASA DE CRECIMIENTO ING.	MARGEN BRUTO	TASA DE CRECIMIENTO M.B
1998	67,165,773	39.86%	16.80%	31.25%
1999	76,671,394	14.15%	27.20%	61.90%
2000	94,543,106	23.31%	28.10%	3.31%

Fuente: Elaboración propia, datos Superintendencia de Sociedades

Por su parte los ingresos tuvieron un incremento del 40,76% de 1998 al 2000. En el año 2002 la empresa decide lanzar al mercado nuevas presentaciones de sus productos con un nuevo concepto de empaques “Tetra Pack”¹⁷. La leche en caja venía en el material Tetra Primisa (un tipo de envase Tetra Pack), con la que se le ofrecía a los consumidores un producto con mayor conservación, estéril y reciclable.

Durante los años 2004 y 2006 Alquería materializa su proceso de expansión con la compra la planta de leche *Andina*, ubicada en Palmira (Valle del Cauca) en el 2004, con una producción de 115.000 litros diarios y a la que se le invirtieron alrededor de 12.000 millones de pesos en adecuando, maquinaria, procesos, calidad y tecnología. Por último en el año 2006 se compra la empresa procesadora de lácteos *San Martin*, ubicada en Medellín al igual que *Ricalac*, ubicada en Bucaramanga (Santander), desde donde se realiza operación comercial y distribución hacia los Santanderes.

¹⁷ Tetra Pak es un tipo de envase en el que se protegen los alimentos sin necesidad de agregar algún tipo de conservante. Está conformado por 6 capas que impiden el contacto con el medio ambiente, y garantizan que el producto llegue a los consumidores en óptimas condiciones. Los envases están compuestos de papel, aluminio y polietileno.

2.2.2. Análisis DOFA

Según la Universidad de Cádiz, el análisis DOFA es una herramienta que facilita la toma de decisiones estratégicas. Su objetivo es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para usarlos, y apoyar en ellos los cambios organizacionales: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades, y eliminando o reduciendo las amenazas.

El análisis DOFA de Alquería permite realizar un diagnóstico tanto interno como de su entorno, el cual muestra aquellos factores estratégicos que influyeron durante el proceso de reestructuración, y que ayudaron a la empresa a salir de la crisis con mayor rapidez.

Tabla 2: Análisis DOFA de Alquería durante la Reestructuración

ANÁLISIS DOFA DE ALQUERÍA S.A DURANTE LA REESTRUCTURACIÓN			
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Alto nivel de Recordación - Sistema de distribución consolidado - Líder en el segmento UHT - Capital humano comprometido - 43 años de experiencia en el sector lácteo colombiano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de reestructuración - Alto valor de los pasivos financieros - Precios altos 	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Mercados Internacionales - Nuevas líneas de producto. - Mayor inversión en publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos competidores - Factores climáticos - Nuevas Tecnologías en competencia 	AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia.

Durante el proceso de reestructuración las fortalezas de Alquería eran su mayor instrumento contra la crisis. 54 años de experiencia en el sector lácteo le bastaron a la compañía para consolidarse en el mercado como una de las empresas líderes, haciendo el título material en 1995 cuando incursionó en el segmento UHT. El nivel de aceptación de los consumidores fue tan abrumador que obligó a los demás competidores a ingresar a este nuevo segmento. Sus agresivas estrategias en ventas fueron de la mano de un eficiente sistema de distribución que cada día se volvía ventaja competitiva.

Las debilidades, en su mayoría factores externos, fueron los que chocaron con el deseo de prosperidad que le empresa estaba viviendo. Alquería entra en proceso de reestructuración con pasivos financieros que superaban los 30 mil millones de pesos, en un mercado maduro, debilitado. Bajo estas condiciones, la idea de manejar precios relativamente altos hizo que le empresa se enfocara en promover las cualidades físicas y nutritivas del producto para contrarrestar el efecto negativo de los precios.

Buscando romper las debilidades que poseía la empresa, Alquería identificó una oportunidad en el lanzamiento de nuevas líneas de producto como lo fueron *puro campo, avena, leche saborizada y jugos*, y profundidad en las leches. Por otro lado la empresa se dio cuenta de la necesidad de invertir en publicidad, con lo que se buscaba estimular el consumo y cautivar a los compradores.

Las amenazas son elementos de tipo externo tales como el factor climático. Durante el año 2002 la empresa se vio afectada por el fenómeno del niño que desestimuló la producción en un 2,26% frente al año anterior según datos de Supersociedades. Por otro lado el ingreso de nuevos competidores al segmento UHT y la compra de nuevas tecnologías para la producción amenazo con debilitar la empresa.

2.3. Después de la restructuración

2.3.1. Unidades de Negocio

“Una Unidad de Negocio es una unidad empresarial diseñada para fabricar o comercializar uno o más productos relacionados, dirigidos a mercados muy específicos que requieren una oferta de productos muy delimitada, tal como si fuera un área especialista para esos mercados y productos”¹⁸.

Algunas de las características básicas de las unidades de negocio son las múltiples actividades que desarrollan para lograr un posicionamiento estratégico en la región o segmento en el que se encuentran. Cada unidad de negocio está inmersa en un propio ambiente competitivo, obligándolas a diseñar sus propias estrategias y toma de decisiones, adaptadas a su medio particular.

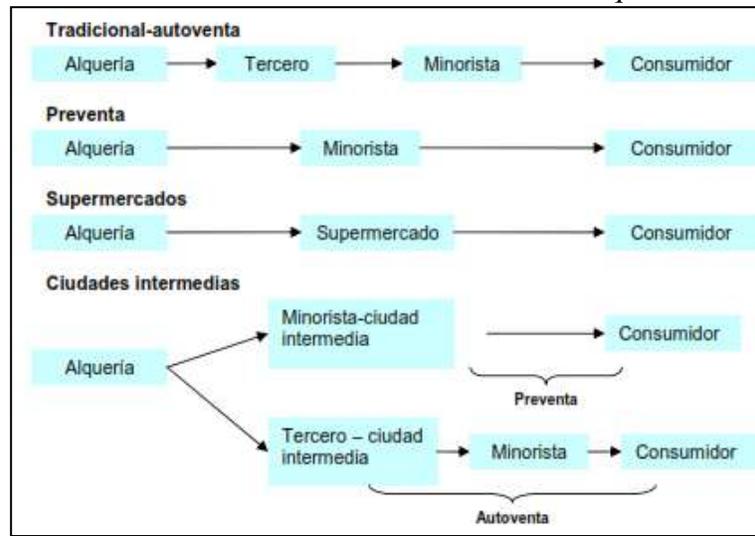
Actualmente Alquería realiza alrededor de 125.000 visitas dentro de sus 40.000 puntos de venta en Cundinamarca y los 60.000 en el resto del país, con lo que aporta el 30% de las ventas a nivel nacional. El enfoque estratégico de sus unidades consiste en vender poco en muchas tiendas lo que le garantiza tener una cobertura del mercado. Cuenta con 4 unidades de negocio, las cuales están divididas regionalmente de tal manera que le permite tener cobertura en gran parte del territorio nacional. Estas están divididas de la siguiente manera:

1. LA SABANA: está conformada por Bogotá, la sabana. Adicionalmente, esta cubre las denominadas periferias que son Meta, Tolima, Huila y la Costa.
2. Valle, Cauca, Nariño y eje cafetero
3. Antioquia
4. Los Santanderes

¹⁸ Mejía, Carlos A. (2010). Las Unidades Estratégicas de Negocios. Documento Planning No.1010. Planning Consulting.

El funcionamiento de las Unidades se encuentra en los centros de acopio y plantas procesadoras de leche ubicadas en el Tolima, la sabana de Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca y Santander. El canal de distribución de Alquería se maneja bajo un sistema tradicional mixto que maneja las modalidades de auto-venta, preventa y consumo local, los cuales están dados por el tipo de cliente, los volúmenes y la frecuencia con que se visita.

Ilustración 6: Canales de distribución Alquería



Fuente: Bolsa de Valores de Colombia

www.bvc.com.co/recursos/emisores/especiales/2007/Subastas2007/AlqueriaSubastaOctubre2007/Prospecto_Alqueria.pdf

La modalidad de auto-venta es el sistema de distribución ejercido por terceros que se enfocan en el canal tradicional o tendero que representan el mayor volumen de venta para la compañía. Por su parte, el sistema de preventa se trabaja con los clientes que tienen una frecuencia de dos visitas por semana y que representan un menor volumen de ventas.

El buen manejo de la cadena mixta le permitió a Alquería ampliar el nivel de cobertura a nivel nacional con 450 rutas de distribución y un total de 50.621 clientes directos en Bogotá y más de 31.986 clientes en las unidades de Antioquia, Valle del Cauca, Santander y otras regiones para el 2008 (Duarte & Acevedo, 2009).

Una vez la empresa termina su proceso de restructuración de manera anticipada, los directivos toman la decisión de mirar el mercado financiero como un cliente potencial para su funcionamiento. En el 2009, la empresa Alquería cambia su razón social a PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S.A, nombre con la que realiza una emisión de bonos por valor de \$50.000 millones.

La decisión de realizar una emisión de bonos al mercado nacional fue considerada como una de las estrategias claves que le permitió a Alquería alcanzar un mejor posicionamiento y respaldo en los consumidores Colombianos. La emisión garantizó una calificación de AAA

por parte de “Duff & Phelps” de Colombia S.A (Banca de Inversión estadounidense) lo que le permite hoy en día a la empresa contar con un porcentaje de penetración del 24.5% (Gomez, 2011), convirtiéndola en la primer empresa en el sector larga vida y la tercera en el sector lácteo en general.

3. REALIDAD EMPRESARIAL

3.1. Antes de la restructuración

Durante los años 90, los mercados internacionales se encontraban en crisis debido a la disolución del anteriormente conocida URSS que trajo consigo procesos de emancipación a lo largo del continente asiático.

Uno de los grandes perdedores de esta inestabilidad fueron los países en vía de desarrollo, los cuales dependían directamente de las condiciones económicas en las que se encontraban los paises desarrollados. Colombia como economía en vía de desarrollo dependía de estos flujos de capitales, por lo que se vio afectado al momento de ingresar a esta economía global. Las consecuencias internas fueron devastadoras: altas tasas de interés, restricción y no renovación de créditos, incremento del IPC que aumento la inflación, despidos, quiebras empresariales y tal vez la más crítica, la eliminación de la banda cambiaria.

“Los aspectos sobresalientes en el caso de Alquería, se debe a que si bien entraron en un proceso concursal, es una compañía que entra por circunstancias propias de la económicas del país, mas no por factores propios del negocio. La compañía incurre en unas inversiones muy altas con una visión a futuro que era entrar a la leche UHT, larga vida”¹⁹.

Una de las características con las que contaba el crédito, era que se había generado en moneda extranjera \$US Dólar. Una vez es eliminada la banda cambiaria (con el fin de dejar fluctuar libremente la tasa de cambio), la divisa Peso/Dólar se devalúa de manera drástica. El peso se devalúa con respecto al dólar causando una apreciación de la moneda extranjera haciendo que los empresarios deban pagar más pesos Colombianos por un dólar, lo que generó un incremento en la deuda.

Un segundo aspecto es el incremento del Índice de Precio al Consumidor IPC que repercutieron directamente en la inflación. Entre 1998 y 1999, se presentó una inflación de 2 dígitos, 16.7% y 9.2% respectivamente lo cual muestra un notable incremento en los precios tanto en bienes de consumo como en bienes de capital. Por su parte los bancos entran de igual manera en crisis, prestando a tasas que oscilaban en 49% y 50% lo cual

¹⁹ Anzola, Julián A. (2011, Julio). Entrevista con Daniel Santiago Gómez, Director de Mercadeo de Alquería: La crisis de Alquería. Grabación en audio.

ocasionaba que a los acreedores se les dificultara cada día más el cumplimiento en los pagos de las cuotas (Análisis del caso: Alquería, 2008).

3.2. *Durante la restructuración*

3.2.1. Alquería entra en Ley 550

“La ley 550 fue expedida por el gobierno a finales de la década de los 90 para lograr que aquellas empresas (públicas o privadas, con excepción de las vigiladas por la Superintendencia Bancaria y de Valores) que llegasen a enfrentar dificultades para el cumplimiento de sus acreencias, en lugar de llegar a las instancias de concordato o liquidación obligatoria, pudiesen llegar a un acuerdo con los titulares de tales acreencias de forma tal que se reestructurasen los plazos para la cancelación de sus pasivos”²⁰.

Según el artículo “Ventajas fiscales de las empresas acogidas a ley 550 de 1999”, del portal actualícese, existen una serie de beneficios fiscales que contempla la ley con la empresa que se acogen al proceso de restructuración:

- La exención en el pago de la renta presuntiva hasta por 8 años. Las condiciones de la exención se aplican para el año en que la empresa se acoge al acuerdo.
- Durante el periodo en que la empresa se encuentra en Ley 550, esta deberá continuar pagando la retención en la fuente sobre los títulos a los que se le retiene; no obstante, la ley afirma que aquellas empresas a las que se le retienen, no se encuentran en la obligación de esperar a que se cumpla el año fiscal para incluir dichos montos como descuento a la hora de realizar el pago del impuesto de renta, si no que pueden solicitar ante la DIAN la devolución trimestral de dichos montos.
- Como lo dictamina la Ley 550 en el Artículo 297, aquellas empresas del régimen contributivo que entre sus acuerdos concordatario estipularon la cancelación de la deuda posterior a los años 2004 y 2006, y que cuentan con un patrimonio líquido de alrededor de 3 millones de Dólares, se encuentran exentos del pago del impuesto al patrimonio durante los años nombrados.

Superintendencia de Sociedades exige en primer lugar contratar dos personas externas a la compañía, las cuales desde la gerencia monitorearían todo el proceso de toma de decisiones, medidas de contingencia, instrumentos de solvencia y acuerdos a los que se iban a llegar con los acreedores durante su periodo de restructuración.

²⁰ Ventajas fiscales de las empresas acogidas a ley 550 de 1999. (2005). Recuperado el 31 de Agosto de 2012. Del sitio web actualícese: <http://actualicese.com/actualidad/2005/10/10/ventajas-fiscales-de-las-empresas-acogidas-a-ley-550-de-1999/>.

En segundo lugar se renegocia con el Banco de Bogotá y el hoy Bancolombia las tasas de interés a las que se había pactado, con lo que se buscaba una mayor flexibilidad, ya que si bien la producción y las ventas se encontraban en buen estado, las cuotas y los abonos a capital seguían siendo muy altas a comparación de los niveles de rentabilidad que generaba en ese entonces Alquería.

Por otro lado Alquería amplió los plazos de pago de la acreencia, las cuales iban a ser canceladas durante un periodo de 5 años (2000-2005), en el que se redefinían el valor de las cuotas con el fin de permitirle a la empresa seguir en funcionamiento y mantener los márgenes de ganancia brutos.

Uno de los aspectos más importantes que se evidenciaron durante todo el proceso de reestructuración fue la importancia y el significado del recurso humano para la empresa. Si bien el principal instrumento de los gerentes en contrarrestar una crisis financiera son los despidos, Alquería se caracterizó por no realizar ningún despido en su planta de personal.

3.3. *Después de la reestructuración*

3.3.1. *TLC con la U.E. y el Sector Lácteo*

El Marzo del 2010, la Comisión Europea anunció la finalización de las negociaciones del tratado de libre comercio entre Colombia, Perú y la Unión Europea (U.E). El acuerdo da vía libre a un flujo de productos industriales, pesqueros, confección, lácteos entre muchos otros. Tras la ratificación, un 65% de productos Colombianos y un 80% de productos Peruanos podrán incursionar en el mercado europeo sin ningún tipo de barrera arancelaria (Business Monitor International, 2011).

Debido a la preocupación por parte del gremio lechero Colombiano sobre la gran cantidad del líquido que va a entrar al país y su nivel de precios en el mercado, el Gobierno nacional y la Unión Europea anunciaron una serie de medidas para ayudar a los lecheros a seguir siendo competitivos cuando el TLC se implemente en el 2012. Dentro de las medidas se centra apoyar a los productores en el proceso de certificación y control de calidad exigidos por la Unión Europea para el ingreso de los productos al mercado. Según el “Business Monitor International”²¹, la U.E va a invertir 30 millones de Euros para promover el sector lácteo en Colombia y ayudar a los productores a alcanzar estándares de calidad.

3.3.2. *Comportamiento Exportador*

En el 2009, el conflicto entre el presidente de ese entonces Álvaro Uribe y el presidente Venezolano Hugo Chávez, afectó gravemente el comercio bilateral de productos lácteos

²¹ Business Monitor International es una organización que fundad en 1984 que funciona como centro de investigación y de mercados. Presta servicio de base de datos con suscripción donde se encuentran informes especiales.

entre los dos países. A finales de Julio de dicho año, el presidente venezolano congeló las relaciones diplomáticas con Colombia, cerrando las fronteras terrestres y marítimas, como consecuencia del permiso a que tropas Americanas operaran desde bases Colombianas en su guerra contra la producción de drogas. El congelamiento de las relaciones comerciales causó una reducción en las exportaciones a Venezuela del 69.3% a finales de abril del 2010, según datos del DANE. El congelamiento de las relaciones afectó negativamente a Alquería ya que la empresa se venía enfrentando a un problema de sobreabastecimiento frente a la caída de la demanda como consecuencia de la recesión económica que a finales de 2009 se dio a nivel mundial.

CAPITULO III: GERENCIA

1. MERCADEO

Según el panorama presentado por “The Nielsen Company”²² en el V Congreso Internacional de la Industria Láctea que se llevó a cabo en Uruguay, en Colombia el mercado lácteo concentra el 83% de las ventas de leches líquidas y el 79% de las de bebidas lácteas en las tiendas tradicionales, dispersas a lo largo de todo el territorio; por otro lado el 95% de los hogares Colombianos toma leches procesadas.

El líquido se clasifica o conoce en el mercado por 3 factor: el grado de concentración de grasa, tales como: leche descremada, semidescremada y entera; por el nivel de azúcar como leche deslactosada, con aditivos como la leche vitaminada y por último la de mayor impacto es por su método de conservación, leche pasteurizada o fresca.

A finales de la década de los 80 la revolución de las comunicaciones, como consecuencia de los grandes avances tecnológicos aplicados a los negocios, cambia el concepto de cliente. El internet y la televisión a color como medios de comunicación masivo, son utilizados por las empresas como instrumento para llegar a todos los hogares. El Siglo XXI le ofrece al mundo nuevos avances en telefonía móvil y una nueva necesidad de mantenerse conectado las 24 horas, lo que cambia el concepto de cómo promocionar, definir las plazas, escoger el tipo de producto según el segmento y hasta definir precios.

El Marketing Mix es una herramienta del mercadeo que hoy en día se utiliza permanentemente al momento de diseñar cualquier tipo de estrategia de mercadeo. La buena administración y definición de cada variable de esta herramienta (precio, plaza producto y

²² Nielsen es una compañía que ofrece información de mercados integral, la cual se obtiene de diversas fuentes de información; avanzadas herramientas para el manejo de datos; sofisticadas metodologías y sistemas de análisis; así como un equipo profesional de servicio para ayudar a nuestros clientes a encontrar las mejores estrategias para crecer(Nielsen).

promoción) es una oportunidad de definir ventajas competitivas que diferencien una empresa de la otra. Alquería se ha caracterizado por tener una excelente administración de estos cuatro elementos aplicándola con gran acierto a su portafolio desde sus inicios.

Según Daniel Santiago Gómez, director de mercadeo de Alquería, la empresa cuenta con el mayor nivel de recordación en el mercado, título que ha alcanzado tras años de compromiso, esfuerzo y un permanente proceso de innovación y búsqueda de nuevos consumidores. Bajo el lema de *Una botella de leche, una botella de salud*, la empresa ofrece leche 100% libre de bacterias y hoy en día cuenta con 6 líneas de productos, estratificadas y segmentadas.

1.1. Antes de la restructuración

Fueron muchos los cambios que vivió la empresa durante los años previos a entrar en proceso de restructuración, en lo que se implementaron estrategias acertadas dirigidas al producto como: desarrollo, innovación, empaque, diseño, unidad de presentación, calidad, nuevas líneas; logística de entrega, ampliación del mercado (nuevos clientes); además de la modernización de procesos y tecnología, negociación de sub-licencia de nuevas líneas de producto, ampliación de cobertura, incursión en el proceso de distribución y tercerización de la distribución, entre otros.

Durante los primeros años de funcionamiento, Alquería comercializaba la leche en envase de vidrio de 750 c.c. debido a que no existía un envase diferente a este. Los problemas que acarreaaba tener el liquido en un envase de vidrio eran principalmente la facilidad de quebrarse y el poco tiempo de conservación que tenía el producto. Si bien la botella era tratada con cuidado, la necesidad de renovar su empaque se hizo realidad a mediados de los años 60 cuando Alquería lanza una nueva presentación en caja.

En el año de 1962, la empresa lanzó al mercado la leche en cartón parafinado, dándole un vuelco al mercado de botella de vidrio. Con este empaque, empieza el interés por estar a la vanguardia de los envases para sus productos, buscando siempre ofrecer al consumidor final un valor agregado que se traduce en envases más cómodos, más fáciles de manejar, seguros, económicos, asépticos, que no ocupen mucho espacio y, de otro lado, buscando una diferenciación de sus productos (Supersociedades, Alquería, Historia, s.f).

Unos años después la empresa mejora el empaque de cartón cambiando la cubierta de parafina por una delgada película de polietileno, pero es a inicios de la década de los 90 donde la gerencia decide lanzar al mercado sus productos en empaque de bolsa. Pensando en las características del producto, la facilidad del uso de su empaque y una mayor conservación del mismo, Alquería empieza a vender su nueva leche entera con en un nuevo empaque.

Ilustración 7: Evolución del empaque



Botella
1958/60

Carton Parafinado/ Polietileno
1962

Bolsa
1990

Fuente: Elaboración propia, imágenes de:

www.elespectador.com/imagen-carlos-enrique-cavelier-presidente-de-alqueria
abc-economia.com/2011/06/02/la-alqueria-realiza-donacion-masiva-de-leche-en-el-pais/
www.alqueria.com.co/productos.php

Durante la década de los 90 Alquería realiza un proceso de segmentación del mercado teniendo como base las características propias del cliente. El área de mercadeo se dan cuenta que todos los organismos no son iguales y que algunas personas no toleran igual la leche, por lo que diseñaron un producto exclusivo para cierto tipo de organismos con lo que la empresa quería ganar.

Ilustración 8: Presentación en bolsa de Alquería



Fuente: Elaboración propia, imágenes de:

www.alqueria.com.co/productos.php

Es así como la empresa innova y lanza al mercado sus nuevas líneas de *leche deslactosada*, producto diseñado especialmente para aquellas personas que presentan un bajo nivel de tolerancia a la lactosa (azúcar de la leche) y la *leche descremada* para aquellas personas que desean y/o requieren consumir leche baja en grasa, facilitando su digestión, complementado con el cambio en el empaque y el rediseño en la imagen de éste con colores y contenido visual llamativo al ojo humano, adicionalmente exploraron el mercado ampliando el contenido del producto y es así como comercializan la leche en caja de litro y medio.

Con el objetivo de llegar a los supermercados y más tenderos, en el año 1969 adquieren su primera distribuidora en Bogotá y meses después implementan el modelo de tercerización de la distribución del producto a los puntos de venta, mejorando notablemente sus costos y productividad.

“En 1992 la Empresa tuvo un contrato de sub-licencia con Marbo, dueña de la marca *Tampico Citrus Punch* en Estados Unidos. Con este subcontrato y el nuevo

producto crecieron las ventas a través de la estrategia de producir y distribuir otras bebidas a través de la infraestructura de producción y de los canales ya existentes”²³.

Esta alianza le permitió a Alquería, a través de la figura de franquicia, explorar la comercialización de bebidas no lácteas, convirtiéndose posteriormente en el mayor proveedor de este producto en el país.

1.2. Durante la reestructuración

Durante la reestructuración la empresa decide realizar un “Benchmark”²⁴ de sus competidores para mirar que productos son los más demandados por los consumidores. Uno de los puntos críticos es la necesidad de atacar nuevos nichos de mercado con nuevas líneas de producto que sacien las necesidades de los consumidores, por lo que deciden invertir en investigación de mercados, técnicas de análisis del consumidor y tendencias en gustos.

Con la implementación de estos cambios logran tener un mejor entendimiento de los hábitos, deseos, impulsos y toma de decisión de los consumidores al momento de escoger un producto. Se dan cuenta que el factor precio es una variable importante y definitiva al momento de realizar la compra, por lo que se decide a través de campañas publicitarias resaltar las cualidades del producto haciéndole entender a los consumidores que llevan una leche de la más alta calidad.

A inicios del 2000, la empresa decide lanzar al mercado *Puro Campo*. Este es un producto de mezcla de leche entera, el cual se puede usar en la preparación de alimentos para enriquecerlos con proteínas A, D, B1, B2 y NIACINA. Entendiendo las necesidades de las amas de casa, puro campo al igual que la leche, cuenta con el proceso de ultra pasteurización, que le da la posibilidad al consumidor de no refrigeración antes de abrirse.

²³ Alquería, Historia. (s.f). Recuperado en Febrero de 2012. Del sitio web Superintendencia de Sociedades: <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/Alquer%C3%ADa%20-%20historia.pdf>.

²⁴ Es una estrategia de negocios que consiste en estudiar los competidores para tomar nuevas ideas que mejoren el producto o servicio que va ofrecer otra empresa. El objetivo es realizar mejoras continuas en una empresa A, comparando las mejores prácticas de otra empresa del sector.

Ilustración 9: Presentaciones de leche Puro Campo



Fuente: Elaboración propia, imágenes de:
www.alqueria.com.co/productos.php

Con el éxito de puro campo, la empresa lanza al mercado la *Crema de Leche* también larga vida, sin ningún tipo de pereservantes y semi-entera que aporta grasas y calorías que el cuerpo necesita para su normal funcionamiento. La diversidad en las formas de uso de la crema de leche que se venían utilizando en los restaurantes pasa a los hogares donde el interés por la buena mesa, requiere de este producto. La acogida de la crema de leche normal es tal que la empresa decide lanzar nuevas presentaciones en 900g y una nueva bolsa de 125g sin el sistema de cierre con tapa.

Ilustración 10: Presentaciones de la Crema de Leche



Fuente: Elaboración propia, imágenes de:
www.alqueria.com.co/productos.php

Iniciando el año 2004, la empresa se da cuenta que las personas están presentando un cambio en los hábitos alimenticios, sienten la necesidad de comer más saludable para mejorar su estilo de vida y tener un cuerpo más saludable. Estos cambios implican utilizar productos bajos en grasa, comidas con menor porcentaje de colesterol, y un buen manejo de las proteínas y carbohidratos.

Como respuesta a estos requerimientos, la empresa responde de manera rápida sacando al mercado la nueva *Crema de Leche Light* que viene en un empaque tetra pack de 250g, con 50% menos en grasa que las otras presentaciones, siendo un producto semi-entero que le aporta nutrientes tales como goma guar, goma xantas y carragenina a las comidas, apto para una dieta balanceada.

Ilustración 11: Presentación Crema de Leche Light



*Fuente: Elaboración propia, imágenes de:
www.alqueria.com.co/productos.php*

1.2.1. Marketing Mix

El **Marketing Mix** es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto a objetivos individuales como a los de las organizaciones (Barrera, 2011). El objetivo del marketing mix es tener una mirada del entorno al que se va a entrar a competir, esto a través del análisis de 4 elementos básicos que deben ser tomados en cuenta al momento de diseñar las estrategias.

El marketing como ciencia que satisface las necesidades de los consumidores, es un conjunto de actividades con las que se busca llevar a las personas a tomar la decisión de comprar o no un producto. Para lograr esto, el área cuenta con el Marketing Mix, una herramienta que consiste en analizar cuatro variables directas (Precio, plaza, producto y promoción), para generar estrategias y definir tácticas.

1.2.1.1. Producto

“El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización, con unas características que se determinan en el proceso productivo, tales como imágenes, ideas, hábitos y juicios de valor que el consumidor emite sobre los productos”²⁵.

Alquería, estructura su portafolio de productos en 4 grandes líneas (Leches, productos con valor agregado, productos derivados y jugos), cada una con sus sub-líneas donde juega con el proceso de transformación, aplicabilidad y consumo, cantidad de producto y unidades de empaque fundamentalmente, como lo muestra el siguiente gráfico.

²⁵ Bonta, Patricio y Faber, Mario. (1994). 199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad. Colombia. Grupo Editorial Norma.

Ilustración 12: Estructura de productos Alquería



Fuente: Elaboración Propia

Durante la reestructuración, Alquería identificó una serie de necesidades que el mercado estaba requiriendo y que materializó en el desarrollo de nuevos productos, con nuevas presentaciones, como lo fue en el 2003 de la crema de leche y la leche deslactosada en cajas Tetra Pack, con el propósito de facilitar su manipulación y consumo, así como ofrecer un mayor tiempo de conservación del producto.

Ilustración 13: Presentación en caja Tetra Pack



*Fuente: Elaboración propia, imágenes de:
www.alqueria.com.co/productos.php*

Luego vino el lanzamiento de la *Avena Alquería* en bolsa de 200gr en sixpack, bolsa de 900gr y en caja tetra pack de 250gr. Producto con proceso UHT, que le da mayor tiempo de vida (larga duración) y enriquecida con fibras y vitaminas (extraídas de la leche), que le brindan una mejor nutrición a los consumidores.

Ilustración 14: Presentaciones de la nueva Avena Alquería



*Fuente: Elaboración propia, imágenes de:
www.alqueria.com.co/productos.php*

1.2.1.2. Precio

El precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio (Armstrong, 2003). Al momento de lanzar un nuevo producto al mercado, la empresa realiza un benchmark de la competencia, donde compara los precios sustitutos para tener un margen de fijación de precios. Con esta táctica lo que se busca es medir el poder adquisitivo de las personas para así poder escoger el precio correcto del producto.

Existen varias estrategias de precios, una de las más utilizadas en Colombia es la estrategia de “descreme o desnatado”, debido a los rasgos culturales que la hacen eficiente:

“Esta estrategia está diseñada para conseguir la máxima contribución a los beneficios en el mínimo tiempo posible, a base de iniciar la venta con el mayor precio que el mercado puede aguantar. A lo largo del ciclo de vida del producto, la empresa puede ir reduciendo el precio y abriéndose así un nuevo segmento de mercado, beneficiándose la imagen del prestigio ya adquirido”²⁶.

Alquería ha tenido claro desde el principio que debe mantener una alta calidad en sus productos y por ende el precio debe reflejar lo mismo. Con esta estrategia de descreme la empresa busca segmentar el mercado y direccionar un grupo de productos específicos, a un nicho de clientes pequeños, donde se sacrifican volúmenes de venta, pero que por el nivel de precio, se perciben buenos beneficios.

Si bien el precio de venta se encuentra un poco por encima del promedio; la calidad del producto y sus cualidades le han permitido estar ahí sin ser la marca más costosa, lo que la pone en un lugar de preferencia al momento del consumidor decidir frente al lineal; punto determinante a la hora de la compra, pues el comprador la percibe como un producto de los mejores, pero no la más costosa. La clave es a través de la mezcla de producto, vender la

²⁶ Olivares, Jose. (2011). Marketing I. Recuperado el 12 de Octubre de 2012. Del sitio web: <http://es.scribd.com/doc/57769696/10/Estrategia-de-Descreme-o-Desnatado>

leche a un precio promedio alto, con lo que se esperan obtener márgenes brutos altos (Gomez, 2011).

A continuación se presenta una muestra de precios de leche extraída de la tienda virtual “Almacenes Éxito”²⁷:

Tabla 3: Muestra de precios leche deslactosada

MARCA	PRODUCTO	PRESENTACION	VALOR
ALPINA	LECHE DESLACTOSADA	X 1.100 ML PAC X 6UND	17.460
ALQUERIA			17.020
COLANTA			15.420
MARCA	PRODUCTO	PRESENTACION	VALOR
ALPINA	LECHE DESLACTOSADA	X 900 ML PAC X 6UND	16.460
ALQUERIA			15.400
COLANTA			14.560

Fuente: *Tienda virtual Almacenes Éxito Septiembre 12 de 2012 Tienda Neiva-Huila*

1.2.1.3. Plaza

La plaza o distribución hace referencia al lugar donde los productos pueden ser adquiridos o vendidos, así como el trabajo de distribución que la empresa debe hacer para colocarlos en el lugar adecuado, en el tiempo adecuado y cantidad adecuada. Durante la reestructuración la empresa se preocupó por fortalecer su presencia a nivel nacional con lo que en el 2004 ampliaron la cobertura del mercado con la compra de Productos Lácteos Andina en busca de penetrar la costa Caribe. Por su parte alcanzaron una mayor cobertura con nuevos centros de acopio en el Meta, Tolima, Huila, Costa, Valle, Cauca, Nariño, Eje Cafetero, Antioquia y los Santanderes.

Durante el proceso de reestructuración, se empezaron a implementar técnicas de mercadeo para estimular la venta en las grandes superficies. Se realizaron campañas de impulso de las nuevas líneas de productos, con lo que ayudo a incrementar las ventas en un 29,8% para el año 2008 según Supersociedades. Las campañas en punto de venta consistían en ofrecer muestras, crear promociones y juegos interactivos con los consumidores para lograr cautivar la decisión al momento de la compra.

Por otro lado Alquería segmentó sus clientes por lo que estableció un programa de atención dependiendo de su capacidad de compra y rotación de inventario, que oscila entre 1, 2 o más visitas semanales, buscando ser más eficientes y oportunos, sin desatender ningún

²⁷ Almacenes Éxito es una cadena de supermercados (grandes superficies) líder en el sector comercio en Colombia. Hace parte del grupo éxito, donde se encuentran otros supermercados como Carulla y Surtimax. Se dedica a la venta de alimentos, textiles, electrodomésticos, artículos para el hogar, productos de aseo y abarrotes. Actualmente cuenta con 200 puntos de venta a nivel nacional.

cliente por pequeño que fuera y fue así como el mercado tradicional se convirtió en su primer comercializador alcanzando una participación de hasta el 70% según Nielsen.

1.2.1.4. Promoción

La promoción es un conjunto de tácticas con las que una empresa busca dar a conocer un producto o servicio, a través del uso de distintos canales de comunicación. Dependiendo del tipo de producto o servicio que se va a ofrecer, tanto canales como estrategias de promoción están direccionadas hacia un público general u objetivo. Comerciales de televisión, pautas radiales, interacción con los consumidores en punto de venta, son algunos de los canales de promoción más comunes.

“Hoy en día estamos llegando a cosas tan sofisticadas como que el cerebro de las personas tiene 3 niveles, y dependiendo del nivel del cerebro se toman las decisiones y hay unos en que la gente no es consciente y estamos entendiendo la parte del inconsciente del consumidor para saber para donde va. Ya no se puede hacer la investigación tradicional de sentarse con el cliente y ver qué es lo que quiere. Son tecnologías más profundas en donde no le hago preguntas si no que le digo que exprese con dibujos para saber qué es lo que quiere”²⁸.

Alquería mantuvo el ideal de que para salir de la crisis debían ser visibles. Por esta razón la empresa no ajustó su presupuesto de promoción, y por el contrario continuaron con sus campañas de reconocimiento en medios de comunicación como televisión, radio y periódico. Para la promoción se realizaron cambios en los empaques de algunos productos como la avena, con lo que se buscaba ofrecer una imagen cautivadora que atrajera mercado.

1.3. Después de la restructuración

En Febrero de 2005, Alquería logra cancelar los créditos de manera anticipada y sale del proceso de restructuración financiera. Las lecciones aprendidas durante este proceso dan como resultado una empresa más madura, con un conocimiento pleno los consumidores, un departamento de mercadeo consolidado, un capital humano comprometido y una situación financiera más estable, los cuales permitieron marcar un antes, durante y después.

La empresa inicia una nueva etapa con un departamento de mercadeo integral, enfocado en 3 diferentes especialidades según Daniel Santiago Gómez, director de Mercadeo de Alquería:

- Un área de innovación enfocada en todo lo concerniente a desarrollo y creación de nuevos productos.

²⁸ Anzola, Julián A. (2011, Julio). Entrevista con Daniel Santiago Gómez, Director de Mercadeo de Alquería: La crisis de Alquería. Grabación en audio.

- Un área de investigación de mercados encargada de estudiar y analizar los consumidores y el mercado. Actualmente se tiene un presupuesto de más de 1.000.000 de dólares en solo investigación.
- Un área de desarrollo de marcas encargada de coordinar y definir las estrategias de manejo de marca de Alquería, así como todo lo referente a promoción y campañas publicitarias con las agencias de publicidad y de medios.

Para ser la primera marca de leche en la mente de los colombianos, ha sido necesario destinar el 70% de los recursos de inversión en publicidad. Esta innovación se ha desarrollado mediante pautas a través de YALIBU MAGICO (combinación de personajes reales y de ficción, tales como la vaca madrina, galletas que hablan o jarras mágicas) los cuales se considera generan mayor recordación en el consumidor.

En el año 2006, la empresa decide lanzar al mercado la nueva presentación *Megalitron*. Una idea innovadora que inicialmente fue diseñada de manera temporal para incentivar el consumo de leche en los estratos bajos. Esta promoción de “lleve más y pague menos” tuvo tal acogida que la empresa decidió dejar la presentación en el mercado de manera permanente.

Ilustración 15: Presentación de Megalitron



*Fuente: Elaboración propia, imágenes de:
www.alqueria.com.co/productos.php*

Tal estrategia comercial le permitió a Alquería ganar espacio en el mercado y ampliar su cobertura en aquellos barrios y localidades en los que no se estimaba entrar. En el 2008 decide realizar un salto hacia el segmento de yogures, a través de un Joint Venture con la empresa francesa DANONE, líder mundial en el segmento de yogures que cuenta con 200 plantas y más de 90.000 empleados en 120 países. Dicha alianza entre las dos empresas se firma bajo la intención por parte de Danone de invertir 100 millones de Euros durante los siguientes 10 años y la generación de más de 400 nuevos empleos según la Bolsa de Valores de Colombia. La nueva planta DANONE/ALQUERIA tiene una inversión de 20 millones de dólares, con la que se espera aumentar el nivel de consumo de yogures en los colombianos que se encuentra en 3,9 kilos por año, que es muy inferior al registrado en Argentina que es de 14,5 kilos. (DANONE).

Una nueva tendencia a consumir alimentos saludable entra a los hogares Colombianos, cambiando los hábitos alimenticios y por ende los tipos de productos que van en la canasta familiar. Como respuesta a esto, la empresa decide lanzar al mercado un nuevo e innovador producto llamado: *Leche Digtive*.

Ilustración 16: Presentaciones de la nueva Leche Digestive



*Fuente: Elaboración propia, imágenes de:
www.alqueria.com.co/productos.php*

La Leche Digestive es un producto con “prebióticos”²⁹, realizado especialmente para aquellas personas que están interesadas en mejorar su sistema digestivo. Con su composición, se busca estimular y mejorar la flora intestinal, así como tener un colon más saludable. Junto con esto, una nueva era de producto con cultivo de microorganismos, se empiezan a lanzar al mercado en alianza con DANONE.

Las presentaciones se encuentran en Digestive entera, la cual está dirigida a la población en general que si puede consumir leche entera, con sus características completas de origen, y que igualmente desea tener un mejor funcionamiento de su flora intestinal. Otra presentación es Digestive Deslactosada, direccionado a aquellas personas que por sus condiciones de salud no pueden consumir lactosa, pero que de igual manera, están interesados en mejorar su digestión. Se encuentra en el mercado en un envase Tetra Pack de 1litro y bolsa de 1100ml.

Por otro lado, con la necesidad de tener una mayor cobertura del mercado e incrementar las líneas de producto, la empresa lanza al mercado un nuevo producto llamado *Tangelo*, jugo de naranja. Con este producto la empresa buscaba llegar a los hogares en las horas de la mañana con un producto nuevo, refrescante y que acompañara el desayuno; analizando el factor cultural de las familias Colombianas. La empresa se da cuenta que el consumo de jugo de naranja en las mañanas, es un mercado llamativo por el hábito en las personas, lo cual ofrece un mercado creciente y definido con un target específico para la empresa, que se empieza a atacar.

²⁹ Los alimentos que contienen prebióticos, son alimentos que contienen microorganismos vivos en su constitución, los cuales permanecen de forma activa y benéfica en el intestino. Una vez se consume el alimento, dichos microorganismos cumplen una función de mejorar el equilibrio en la flota bacteriana intestinal, Así como contribuir al sistema inmunológico.

Ilustración 17: Jugos Tangelo



*Fuente: Elaboración propia, imágenes de:
www.alqueria.com.co/productos.php*

La gran variedad de productos relacionados en su portafolio, están creados, diseñados y comercializados bajo un concepto que está cogiendo mucha fuerza, el cual se basa en establecer el momento de consumo y que Alquería en su informe de gestión de 2011 lo define de la siguiente manera:

- **Negocio de indulgencia:** Se percibe como los espacios y momentos para darse gusto fuera o dentro de la casa y aventurarse a probar cosas nuevas dentro de la rutina alimenticia; la indulgencia se relaciona con complacer gustos.
- **Negocio de Nutrición:** El negocio de nutrición es el core de la compañía con 2 marcas, leche entera y puro campo, sustentado en tres pilares: el mejor sabor en la categoría de leches líquidas, la accesibilidad y la disponibilidad de su portafolio, y el liderazgo de la iniciativa de la marca Alquería. Nuestro foco de consumo son las familias amantes de la leche con hijos en crecimiento.

Los aspectos que han hecho diferente a Alquería, han sido la innovación a tiempo, marcar tendencias en los momentos justos, una diferenciación de precios y contar con marcas posicionadas en el mercado, alimentadas de un sistema de distribución eficiente con cobertura en gran parte del territorio nacional.

Actualmente, el área de mercadeo está desarrollando nuevos modelos de investigación de mercados en los que se toman variables que en el pasado nunca se pensó considerar, rompiendo paradigmas. Se parte de la base en como los consumidores relacionan las marcas:

"Estamos muy avanzados en investigación, sobretodo en la parte antropológica. Hoy estamos trabajando algo que se llaman arquetipos que es la imagen que tiene el consumidor de la marca. En teoría hay dos arquetipos reconocidos mundialmente y nuestras comunicaciones tienen que estar de acuerdo al arquetipo. Hay unas cosas que no podemos decir, otras que si decimos, tonos de comunicación, que significa la categoría para el consumidor, la leche para los consumidores para no tener disonancia

en la comunicación y vamos a conocer como son esos consumidores de acuerdo a esas categorías”³⁰.

Actualmente estas estrategias publicitarias le han permitido a Alquería ser una de las empresas líderes tanto en almacenes de cadena como en supermercados intermedios y tiendas de barrio; no obstante, la competencia con las marcas propias es fuerte ya que este nuevo modelo de negocio busca aumentar en gran medida el tráfico de clientes en la tienda, por lo cual basa su estrategia en precio, reduciendo al máximo los costos al punto de sacrificar, calidad, diseño y publicidad.

Actualmente la empresa está realizando un proyecto de fidelización al tendero, donde a través del uso de los teléfonos celulares se busca que los vendedores realicen los pedidos por mensaje de texto, lo que evitaría el desplazamiento de personal, bajando costos de transporte y mejorando la eficiencia. El objetivo de esta estrategia es cautivar a los tenderos facilitándoles el proceso de pedidos, ahorrando tiempo y manteniéndolo informado sobre los productos y promociones dadas a tiempo; todo buscando ser los primeros en el tendero manteniendo una comunicación permanente.

2. FINANZAS

(Toda la información financiera es extraída de los estados financieros publicados por la Superintendencia de Sociedades).

Desde sus orígenes, Alquería, se ha caracterizado por ser una empresa innovadora en el sector lácteo, título obtenido por el continuo sentido de progreso y desarrollo que su presidente le ha aportado. Dichos aspectos se pueden ver reflejados en la adquisición de nuevas tecnologías, mejoramiento de los procesos de producción, mejoras continuas en la calidad de sus productos y empaques, así como una serie de estrategias que periodo a periodo le han permitido alcanzar márgenes de utilidad positivos y una mayor participación en la economía nacional.

En el 2011, Alquería es considerada como la tercera empresa más grande del sector lácteo en Colombia según Utilidad y Activos, de acuerdo con los siguientes datos suministrados por la Superintendencia de Sociedades:

³⁰ Anzola, Julián A. (2011, Julio). Entrevista con Daniel Santiago Gómez, Director de Mercadeo de Alquería: La crisis de Alquería. Grabación en audio.

Tabla 4: Principales empresas del Sector lácteo, según Activos y Utilidad a 2011

POSICION	EMPRESA	ACTIVOS (miles de pesos)	UTILIDAD (miles de pesos)
1	ALPINA	\$ 1.096.645.352	\$ 117.656.225
2	NESTLE	\$ 719.733.034	\$ 44.396.736
3	ALQUERIA	\$ 211.920.856	\$ 22.972.299

Fuente: Realización propia, datos de la Superintendencia de Sociedades a 2011

Si bien hoy en día las condiciones en las que se encuentra la empresa son buenas, es importante entrar a analizar contable y financieramente las etapas por las que ha pasado. El respectivo estudio se realiza a través del análisis de una serie de indicadores financieros los cuales van a permitir al lector conocer el proceso que vivió la empresa de una manera medible. Estos análisis son realizados por el estudiante, usando datos publicados en la página de la Superintendencia de Sociedades.

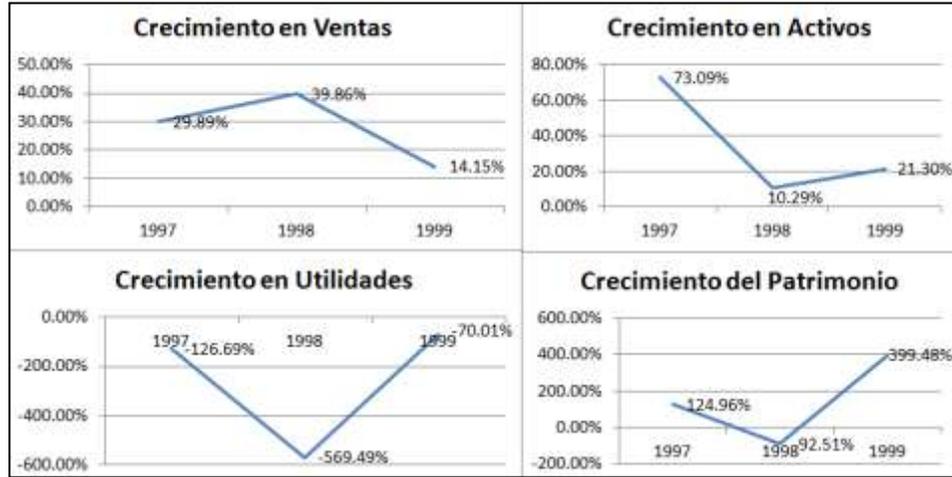
2.1. Antes de la restructuración

2.1.1. Tamaño y Dinámica

Inician los años 90, el comportamiento del mercado lácteo se mantiene dinámico. A una tasa de crecimiento del 3,8%, la industria lechera se mantiene creciente hasta 1998, y la producción se reduce en un 1,70% para 1999 y el consumo aparente pasa de ser 148Kg en 1998 a 140Kg en 1999, según datos de la Revista I Alimentos en su 3 edición.

Alquería, se había caracterizado por ser una empresa económicamente estable gracias a los buenos resultados obtenidos durante años. Durante la década de los 90, la apertura económica del país trajo consigo cambios estructurales en la política económica nacional, lo cual ocasionó que la empresa viviera una etapa de cambio impulsada por la competitividad que se vivía en el mercado.

Tabla 5: Dinámica de Alquilería, antes de la restructuración



Fuente: Elaboración Propia, datos de la Superintendencia de Sociedades

Para este periodo, la empresa venía presentando un incremento en las ventas como consecuencia de las distintas innovaciones que se estaban lanzando al mercado. Los crecimientos porcentuales dados en 1997, 1998 y 1999 del 29,89%, 39,86% y 14,15% respectivamente, estaban siendo incentivados por el lanzamiento de nuevos productos, diseños en los empaques y un desarrollo del mercado a través de estrategias de ventas agresivas. Por otro lado, la producción de la empresa seguía creciendo acorde a las exigencias de la demanda doméstica, con un 35,25% en 1998, mientras que para el año 1999 se avistaba los efectos de la crisis con solo un 12,87% según la Superintendencia de Sociedades.

Las utilidades reflejan la grave situación financiera que vivía la empresa. En 1998 se produjo un decrecimiento en ventas del 569,49%, hecho que obligó a los directivos a tomar acciones inmediatas para corregir la grave situación que se estaba presentando. Los valores negativos se debían al alto valor de las cuotas de pago de los pasivos financieros que afectan los estados de resultados y por ende la utilidad. Por otro lado, las deudas con los proveedores se incrementan en un 81,21% a 1999 y las cuentas por pagar en un 275,85% según datos extraídos de un trabajo sobre Alquilería, realizado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

2.1.2. Rentabilidad

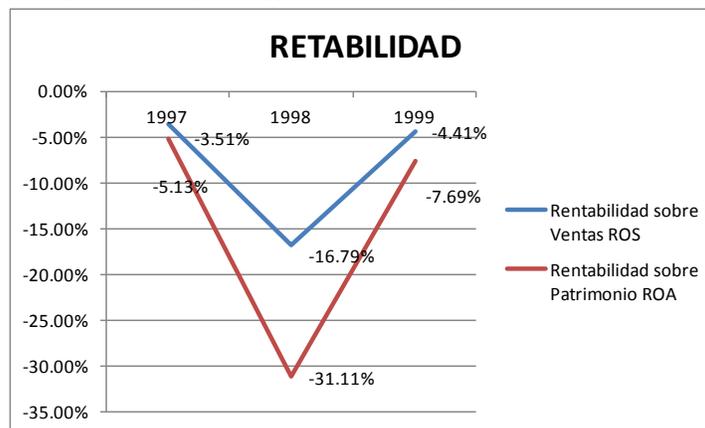
El análisis de retornos sobre los activos “ROA”³¹ muestran un panorama no muy alentador: -5,13%, -31,11% y -7,69% respectivamente. Estos porcentajes negativos se estaban registrando ya que no se estaba percibiendo la rentabilidad esperada sobre los activos adquiridos. Si bien los montos invertidos en nuevas tecnologías de producción fueron

³¹ El índice de retorno sobre activos ROA, mide el nivel de eficiencia que tiene una empresa en la utilización de los activos dispuestos para el ejercicio, representados en utilidades.

grandes, y la empresa se encontraba como pionera en el sector lácteo, los porcentajes ya mostraban la realidad de crisis que estaba viviendo la empresa.

Por un lado los activos no superaban las obligaciones financieras y a la notable preocupación por parte de los directivos de cubrir su pasivo financiero no le permitió realizar un óptimo aprovechamiento de estas tecnologías. A continuación se muestra el gráfico con los indicadores de rentabilidad:

Tabla 6: Indicadores de Rentabilidad antes de la restructuración



Fuente: Elaboración Propia, datos Superintendencia de Sociedades

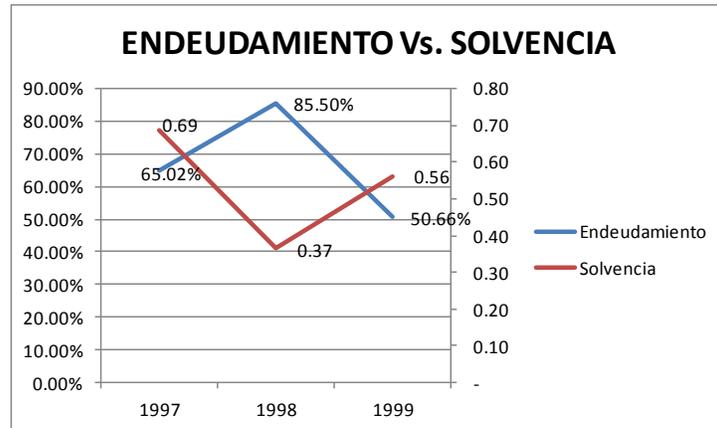
Por su lado las ventas tuvieron un crecimiento promedio total del 27,9% durante los 3 años; no obstante el retorno de las ventas (ROS) mostraba una realidad diferente. El ROS mide el retorno de las ventas con respecto a las utilidades netas percibidas; la variable dependiente (utilidad neta) limita los rendimientos percibidos por las ventas, lo cual provoca rendimientos negativos con valores de -3,51%, -16,79% y -4,41% respectivamente.

En el año de 1998 los rendimientos del patrimonio llegan al -144,12% debido a que los ingresos percibidos del patrimonio, no superan el costo del capital invertido en dichas adquisiciones. Al observar los valores y porcentajes en el último año, las condiciones de la empresa presentan una mejoría gracias a una serie de medidas establecidas para proteger tanto la producción como la misma rentabilidad.

2.1.3. Endeudamiento y Solvencia

El indicador de endeudamiento muestran la relación que existe entre la porción corriente del pasivo con respecto a la totalidad de los pasivos, y el valor patrimonial frente al total de pasivos que tiene la empresa. Estos le permiten mirar el nivel con el que se endeuda una empresa, así como la capacidad con la que cuenta esta para respaldar y adquirir una deuda.

Ilustración 18: Porcentaje de endeudamiento Vs Nivel de Solvencia en pesos antes de la crisis



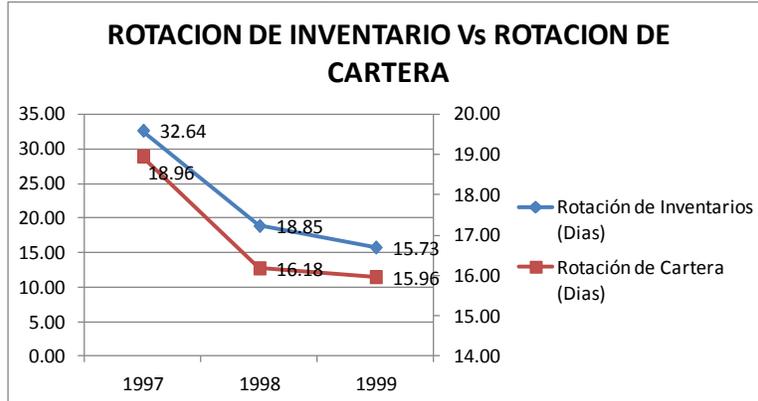
Fuente: Elaboración Propia, datos Superintendencia de Sociedades

La anterior gráfica, muestra el nivel de endeudamiento (representado en porcentaje) frente al nivel de solvencia (representado en pesos) que tuvo la empresa durante los 3 años previos a entrar en proceso de restructuración. Es evidente el alto porcentaje de endeudamiento que venía teniendo la empresa, debido a la renovación de la planta (maquinaria y equipos) para la producción de los nuevos productos UHT que se estaban lanzando al mercado, financiado con deuda financiada a largo plazo.

Ya que son indicadores inversamente proporcionales, la solvencia muestra el grado de confiabilidad de la empresa al momento de respaldar sus inversiones con los activos propios. Para el año 1997 la solvencia de la compañía era de 0.69 pesos, es decir que por cada peso que se debía a corto plazo frente a sus activos, la empresa está respaldada en 69 centavos. Por otro lado, la solvencia permite evaluar el tamaño de una empresa en cuanto al aprovechamiento de sus activos.

A continuación se muestra el comportamiento de los indicadores de rotación de cartera y de inventarios de Alquilería.

Ilustración 19: Rotación de Inventarios y Rotación de Cartera antes de la restructuración



Fuente: Elaboración Propia, datos Superintendencia de Sociedades

“La rotación de inventario es la cantidad de veces que el inventario debe ser reemplazado durante un determinado período de tiempo, generalmente un año. Refleja la eficacia general de la cadena de suministro, desde el proveedor hasta el cliente”³².

La gráfica muestra que para el año 98 el índice de rotación de inventario se encontraba en 18.85, pero que para 1999 se redujo a 15,73 con una tendencia decreciente como consecuencia del incremento en las ventas lo cual provocó un aumento en la velocidad de cambio de los inventarios.

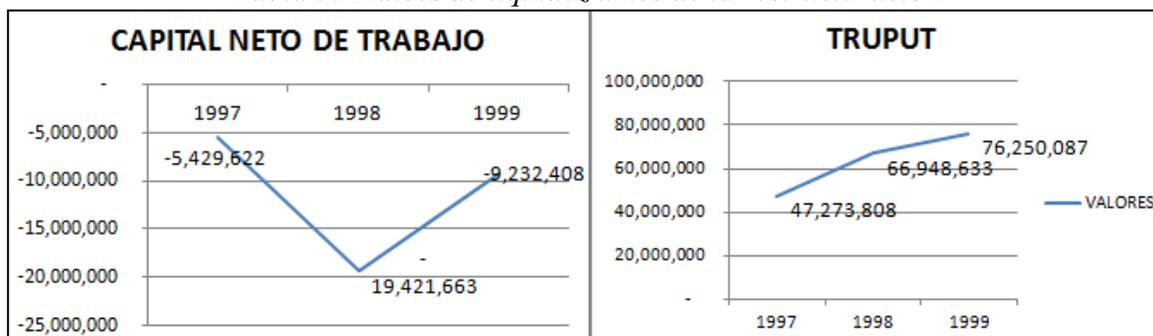
Por su parte la rotación de cartera muestra la rapidez con que se recuperan los dineros provenientes de deudas o cuentas por cobrar a terceros. El indicador muestra un buen manejo de la cartera, una buena gestión en el recaudo, acorde a la exigencia dada por el crecimiento del 19,37% de las cuentas con los clientes durante el año 98 y de 12,62% para el año 99. La rotación pasó de 16,18 días en el año 98 a 15,96 días en el año 99. Durante los 3 años la empresa contaba con un promedio de rotación de cartera de 17 días por año, generando un flujo de caja constante que le permitía a la empresa tener efectivo para realizar transacciones comerciales.

2.1.4. Liquidez

³² Mion Nathanael y Vermorel, Joannes. (2012). Rotación del inventario (ciclos del inventario). Recuperado en Junio de 2012. Del sitio web: <http://www.lokad.com/es.definicion-rotacion-del-inventario.ashx>.

La liquidez es la capacidad que tiene una empresa de convertir una serie de activos en dinero corriente de manera inmediata. A continuación se muestran los indicadores de Capital Neto de Trabajo y Trupu.

Tabla 7: Índices de liquidez antes de la restructuración



Fuente: Elaboración Propia, datos Superintendencia de Sociedades

El Capital Neto de Trabajo (KTN) es la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos a corto plazo. Siempre que los activos superen los pasivos la empresa tendrá KNT y mientras mejor sea el margen en que los activos de una empresa cubren sus obligaciones a corto plazo, más capacidad de pago generará para pagar sus deudas (Higuerey, s.f). El Capital Neto de Trabajo para el año 98 presentó una caída del 257,7%, como consecuencia del incremento del 76,88% en los pasivos corrientes para dicho año, provocado por la obligación financiera que para ese entonces creció en un 45,93% según Supersociedades.

El Trupu es el indicador de liquidez que evalúa la velocidad para generar unidades de dinero. Este indicador le sirve a la empresa para determinar si está siendo eficiente en la generación de dinero o si por el contrario existen factores que lo impiden. Para el caso Alquería, la relación que existía entre la materia prima frente a las ventas que se generaron durante los 3 años eran inferiores, lo cual mostraba las óptimas condiciones del mercado para los productos de la empresa.

2.2. Durante la restructuración

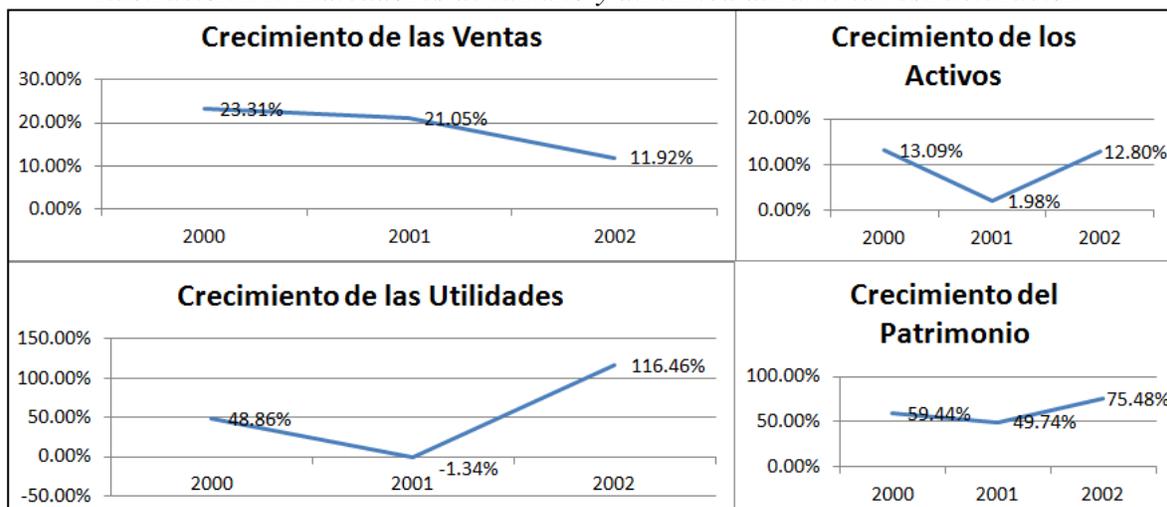
2.2.1. Tamaño y Dinámica

Durante el proceso de restructuración financiera, las condiciones del mercado lechero inician una etapa de recuperación como consecuencia de las medidas de rescate que el Gobierno Nacional implementó a través de la Ley 550. El consumo aparente pasa de 140Kg en el 2000 a 144Kg para el 2001 (Coronado, 2010) .

A lo largo del trabajo investigativo se ha expuesto el argumento de que Alquería entra en proceso de restructuración financiera por circunstancias externas, mas no por un mal manejo o porque existieran problemas en la productividad de la empresa. La decisión de innovar

lleva a la empresa a comprar nueva maquinaria y equipo para la producción de leche UHT, con lo que adquieren una deuda con el sector financiero por valor de \$30.000 millones de pesos.

Ilustración 20: Indicadores de tamaño y dinámica durante la restructuración



Fuente: Elaboración propia, datos de Superintendencia de Sociedades

El análisis se realiza durante los años 2000, 2001 y 2002, periodos en que la empresa se acogió a la Ley 550. Durante estos años, el cambio en los hábitos de los consumidores estaba generando una preferencia por los productos que Alquería ofrecía, con lo que se pasa de tener utilidades netas (en miles de pesos) de -\$3.382.051 en 1999 a tener utilidades de \$1.729.471 en el año 2000. Para el año 2002, las utilidades registraron un incremento del 116,46%.

Con la reprogramación de los plazos de pago de las acreencias, se pudo tener un espacio para proyectar diferentes escenarios en los que se formularon estrategias en busca del cumplimiento de las metas establecidas con los nuevos gerentes externos asignados.

Un compromiso con el éxito hizo que Alquería, ocupara la 4ª posición entre las empresas más grandes del sector lácteo en el año 2002, con activos que ascendieron a \$57.206.533, luego de ocupar la 6ª posición en el año 2001 con \$50.717.018 de activos fijos según la Superintendencia de Sociedades. Por su parte el patrimonio aumentó en un 49.72% para el 2001 y en un 75.48% para el 2002.

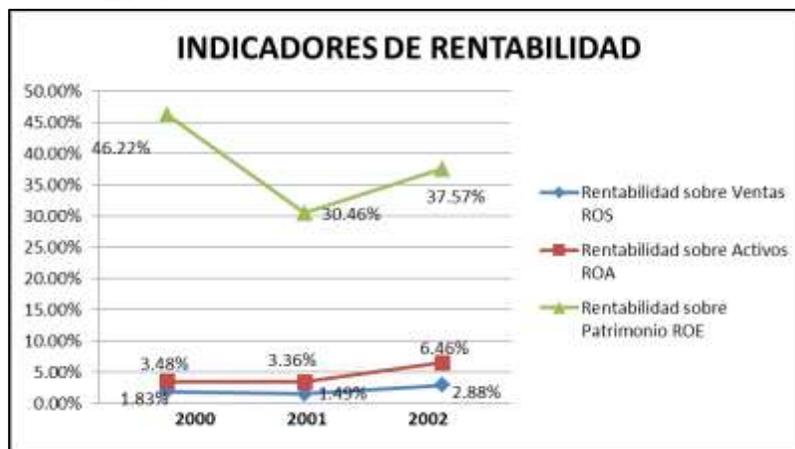
2.2.2. Rentabilidad

La empresa inicia su proceso de aseguramiento de calidad a través de certificaciones ISO, Quality Cheked y HACCP (anteriormente expuestos). Dentro de este nuevo salto, se buscó asegurar la calidad de los productos en épocas donde las personas analizan los

beneficios de consumir un producto, razón por la cual la empresa busca ofrecerle a los consumidores alimentos confiables, con los más altos estándares internacionales de calidad.

Un punto fundamental en el proceso de restructuración fue la renegociación de las tasas de interés, el cual se encontraba con un porcentaje tan alto que estaba convirtiendo el crédito en una deuda de difícil pago, perjudicando la cartera de las entidades financieras y por ende la situación económica de Alquería.

Ilustración 21: Indicadores de rentabilidad durante la restructuración



Fuente: Elaboración Propia, datos Superintendencia de Sociedades

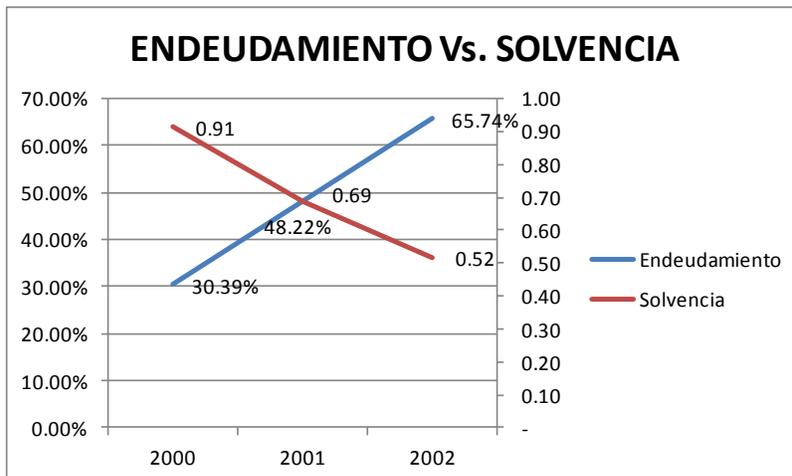
Los márgenes de rentabilidad tuvieron un incremento generalizado debido al mejor aprovechamiento de los recursos con los que anteriormente no se contaban. La rentabilidad de los activos respecto a las ventas tuvo incrementos considerables del 3,48%, 3,36% y 6,46% respectivamente, lo que muestra el buen momento que pasaba la empresa tras renegociar las condiciones de la deuda.

Una vez inician las mediadas de restructuración, el aprovechamiento de la nueva infraestructura productiva UHT, empieza a mostrar rendimientos positivos, pasando de estar en -144.1% en el año 99 a un 46.22% en el año 2000. Por su parte el ROS presentan una mejora significativa, con rendimientos positivos de 1.83%, 1,49% y 2,88% respectivamente, debido a las nuevas estrategias de venta agresiva que se están realizando en puntos de venta y los nuevos productos que se estaban lanzando al mercado.

2.2.3. Endeudamiento y Solvencia

El endeudamiento mide el nivel con el que la empresa puede financiar un proyecto, usando capital externo o a través de deuda. El objetivo del endeudamiento está en incrementar la rentabilidad de una inversión sin hacer uso del capital propio de la empresa. A continuación se muestra una relación entre el nivel de endeudamiento y nivel de solvencia de Alquería.

Ilustración 22: Porcentaje de Endeudamiento Vs Nivel de Solvencia en pesos durante de la crisis



Fuente: Elaboración propia, datos de la Superintendencia de Sociedades

Durante el periodo de restructuración, la empresa tuvo un incremento en los niveles de Endeudamiento del 30,39%, 48,22% y 65,74% debido a la disminución de los pasivos totales, como consecuencia de la decisión por parte de la gerencia de no tomar créditos a corto plazo. Con esto se buscó a través de los créditos de largo plazo jugar con el nivel de riesgo y la posibilidad del no pago de la deuda.

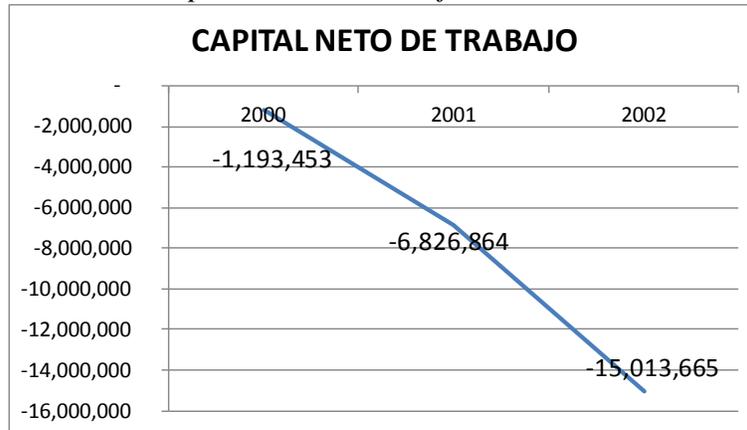
Por su parte la caída en los niveles de Solvencia obedecía principalmente al incremento en los pasivos corrientes los cuales tuvieron un incremento del 55,64% para el 2001 y de 43,17% para el 2002. El indicador disminuye debido a la reducción del capital que tenía Alquilería para respaldar las nuevas obras y proyectos en que se encontraba la empresa, lo cual refleja que por cada peso invertido se contaba con 0.91 pesos de respaldo en el 2001, de 0,69 pesos en el 2001 y de 0,52 pesos para el 2002.

2.2.4. *Liquidez*

“El Capital Neto de Trabajo es la diferencia obtenida al comparar el total de activos corrientes, en una fecha determinada, con el total de pasivos, también circulantes o de corto plazo. El resultado de dicha comparación señala los recursos con los cuales la empresa atiende sus actividades operacionales y financieras, sin tener que acudir a fondos extraordinario”³³

³³ Valdez, León A. (s.f). Capital Neto de Trabajo. Recuperado en Junio, 2012. Del sitio web Temas de clase: http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/cambios/capuno/flujos1_3.htm.

Ilustración 23: Capital Neto de Trabajo durante la restructuración



Fuente: Elaboración propia, datos de Superintendencia de Sociedades

El Capital Neto de Trabajo de Alquería registró una caída como consecuencia de la adquisición de nueva tecnologías enfocadas al desarrollo de ventaja competitiva frente a sus competidores. Durante el año 2002, el valor tuvo su mayor caída con un 119,92%, equivalente a \$8.186.801, donde el incremento en las altas tasas de cambio Dólar/Peso, producto de la inestabilidad política que vivía Brasil, ayudó al incremento de la deuda de la empresa.

La empresa durante el proceso de restructuración financiera le apostó al concepto de UHT, con lo que se planteó un esquema de mercadeo basado en la divulgación de los beneficios de los productos a los consumidores incentivando la compra. Algunos aspectos como la no refrigeración antes de destapar el producto, el fácil almacenamiento, un proceso libre de compuestos químicos y certificado con los más altos estándares de calidad a nivel mundial, fue clave para el posicionamiento del producto, acompañado de una campaña de divulgación agresiva, que permitió un crecimiento sólido, que sacara de la crisis a la empresa.

2.3. Después de la restructuración

2.3.1. Tamaño y Dinámica

Según el panorama presentado por The Nielsen Company en el V Congreso Internacional de la Industria Láctea que se llevó a cabo en Uruguay, el 95% de los hogares Colombianos toma leches procesadas, con un consumo promedio de 7 litro por mes, esto gracias a la amplia distribución que tiene este alimento a nivel nacional.

El siguiente gráfico muestra el comportamiento porcentual histórico de las ventas de Alquilería.

Ilustración 24: Comportamiento histórico de las ventas



Fuente: Elaboración propia, datos de Superintendencia de Sociedades

“El mercado lácteo concentra el 83% de las ventas de leche líquidas y el 79% de las bebidas lácteas en las tiendas tradicionales, dispersas a lo largo de todo el territorio Colombiano. De acuerdo con la información revelada, 3,7 millones de hogares en Colombia compran leche líquida y se hace evidente una uniformidad de consumo en todos los niveles socioeconómicos debido al crecimiento del consumo nacional de productos lácteos de un 13% durante el último año. Este crecimiento supera los 4.2 billones de pesos en el último año, liderado por el desarrollo de las leches larga vida que remplazan el consumo de leche pasteurizada”³⁴.

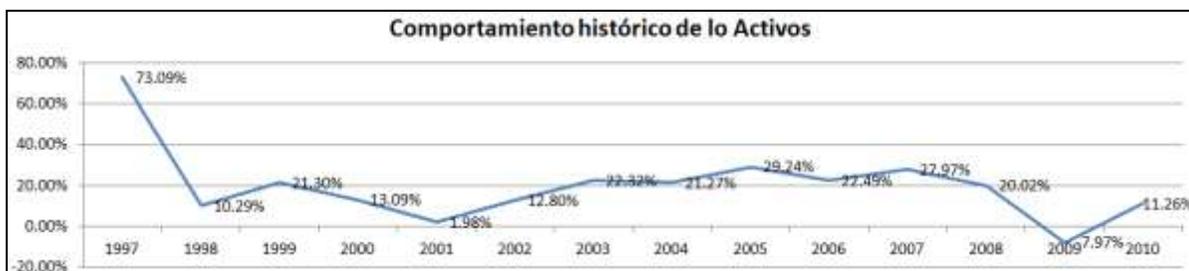
Durante estos últimos 3 años, la empresa ha mostrado un incremento en las ventas del 30,62%, 7,11% y del 23,53% como lo muestra el gráfico. Por su parte “La crisis financiera del año 2009”³⁵ debilitó las ventas de la empresa debido a la falta de dinero en los hogares Colombianos, como consecuencia de la desaceleración de algunos sectores de la economía. Si bien los ingresos por venta de la empresa fueron positivos, la variación porcentual tuvo una notable caída en el 2009, periodo en el que se vivió la crisis.

³⁴ Crece Consumo de Productos Lácteos en Colombia. (2011). Recuperado en Junio de 2012. Del sitio web Sevenoticias: http://www.sevenoticias.com/sn/jo1515/index.php?option=com_content&view=article&id=448%3Acree-consumo-de-productos-lacteos-en-colombia&catid=36%3Anoticias&Itemid=54.

³⁵ La crisis financiera del 2009 inicia cuando las entidades financieras empiezan a generar créditos hipotecarios, al igual que créditos de compra de vivienda a tasas de interés bajas y con calificaciones AAA. Dichos títulos adquiridos por las personas fueron llevado al mercado bursátil, como créditos subprime, (títulos con un nivel de riesgo de impago superior a la media del resto de créditos, con rentabilidad altos), agrupadas con otro tipo de créditos tales como de vehículo, escolares entre otras, con el agravante que dichos no tenían un respaldo líquido ni en propiedades que respaldara su rápido cobro.

En el año 2009, se suma la crisis diplomática comercial entre Colombia y Venezuela donde el país vecino cerró las fronteras comerciales con Colombia, afectando directamente el comercio bilateral. Las exportaciones a Venezuela cayeron en un 70% las cuales pasaron de ser US\$66.7 millones en el 2008 a US\$19.8 millones en el año 2009. Los volúmenes se redujeron en un 54% y pasaron de ser 29.367 toneladas en 2008 a 13.386 toneladas en el 2009 (CONPES, 2010).

Ilustración 25: Comportamiento histórico de los activos



Fuente: Elaboración propia, datos de Superintendencia de Sociedades

Durante el año 2009 a parte de haber crisis financiera, se presentó una fuerte ola invernal que afectó 13 millones de metros cuadrados de tierras que estaban en uso agrícola según el diario El Espectador. Las inundaciones afectaron parte de los territorios asignados para la producción pecuaria, lo que provocó una caída en los rendimientos de los activos del -7,97% respecto al año anterior. Por otro lado, la muerte alrededor de 115.000 bovinos, según Fedegan, amenazó el abastecimiento de los puntos de venta; no obstante, Alquilería superó este proceso con el acompañamiento y trabajo en equipo de las 18 plantas con las que contaba.

Ilustración 26: Comportamiento histórico de las Utilidades



Fuente: Elaboración propia, datos de Superintendencia de Sociedades

La empresa hoy en día sigue realizando inversiones en planta y equipo, innovando en procesos, lanzando al mercado nuevos productos. Según Supersociedades, el pasivo financiero de Alquilería para el 2011 se encuentra en \$1.880.993 (miles de pesos) y el manejo de los créditos se está dando a largo plazo para disminuir el riesgo de una segunda crisis:

“Hoy Alquería, toda su deuda la tiene a largo plazo, mientras que durante la crisis la deuda era a corto plazo ya que en Colombia se maneja el esquema multinacional, siempre es a corto porque es lo más barato. A largo plazo encuentras créditos de tesorería al DTF+5, mientras que si se busca uno de mediano plazo con uno de gracia encuentras son el DTF+3”³⁶.

2.3.2. Rentabilidad

La rentabilidad es la capacidad que tiene una empresa o un proceso para generar una serie de beneficios a través del desarrollo de alguna actividad. Este indicador mide la relación que existe entre las utilidades o beneficios, respecto a las inversiones o recursos utilizados para dicha actividad.

Ilustración 27: Comportamiento histórico de la rentabilidad



Fuente: Elaboración propia, datos Superintendencia de Sociedades

Durante los últimos 3 años, Alquería presentó una rentabilidad sobre las ventas de 2%, 3.74% y 4.31% como lo muestra el anterior gráfico. Los altos costos de producción y la baja productividad que se presenta en el eslabón primario de la cadena láctea han evitado que los beneficios percibidos por las ventas sean mayores. Los costos de las materias primas que vienen del sector agropecuario suman más del 85% del total de los costos en producción de lácteos (CONPES, 2010).

Por otro lado, existe un fenómeno que está afectando negativamente a las empresas procesadoras de leches y es el comercio informal. Según el Conpes 3675 del 2010, tanto leche procesada como consumida en fincas conforman el 56% de la producción nacional; por su lado el 43% restante se cree que es comercializa de manera informal creando problemas en la estabilización en la producción y asignación de precios en el mercado.

³⁶ Anzola, Julián A. (2011, Julio). Entrevista con Jaime Eduardo Gómez, Director Financiero de Alquería: La crisis de Alquería. Grabación en audio.

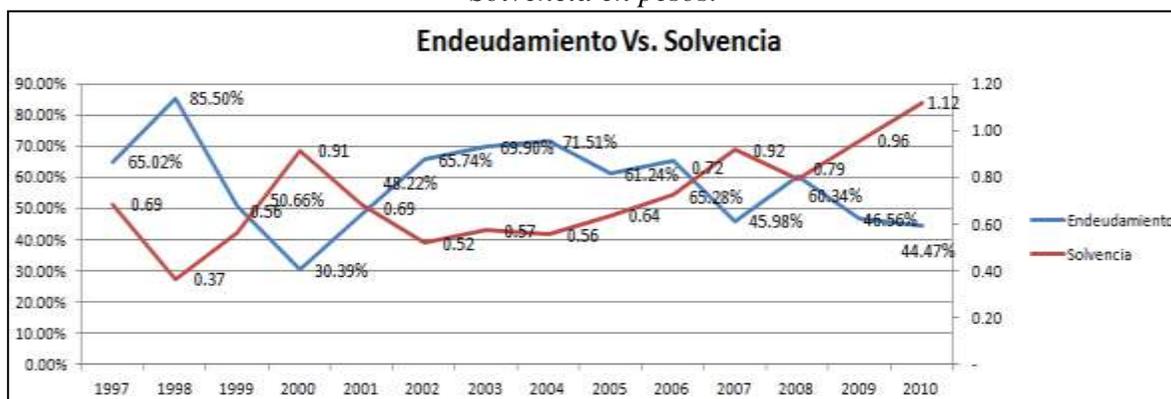
El ROA (Retorno de los activos) presenta el mismo comportamiento creciente. El costo promedio de transformación se encuentra alrededor del 15% del total de los costos del producto terminado, lo que evita tener márgenes mayores.

“Por otro lado, el 67% de las Unidades Productoras –UP- poseen hatos con menos de 8 vacas y solo el 6% de las UP poseen hatos con más de 50 vacas, con lo que se puede concluir que la producción de leche está concentrada en un porcentaje menor de productores”³⁷.

2.3.3. Endeudamiento y Solvencia

El nivel de endeudamiento como lo muestra la gráfica, durante los últimos años tuvo un descenso 60.34%, 46.56% y 44.47% debido dos factores: En primer lugar se debe a la disminución en las inversiones que pasaron de estar en un 3,59% en el 2009 a -93,86% para el 2010. Por otro lado, las obligaciones financieras se redujeron en un -78,79% en el 2010, luego de estar en un 12,70% durante el 2009.

Ilustración 28: Comportamientos históricos del porcentaje de Endeudamiento Vs Nivel de Solvencia en pesos.



Fuente: Elaboración propia, datos Superintendencia de Sociedades

Por su parte los niveles de solvencia representados en pesos registraron un incremento constante durante los últimos 3 años, como consecuencia de la disminución del pasivo corriente que para el 2009 se redujo en un 32,1%, y por el incremento del 23,95% en los activos corrientes según Estados financiero de publicados por Supersociedades. Esto generó que se contara con un mayor volumen de activos corrientes para el ejercicio de la empresa.

³⁷ Consejo Nacional de Política Económica y social. (2010). Documento Conpes 3675 Política Nacional para Mejorar la Competitividad del Sector Lácteo en Colombia. Recuperado en Julio de 2012. Del sitio web Departamento Nacional de Planeación: <http://www.dnp.gov.co/portalweb/linkclick.aspx?fileticket=janj7urtv2k%3d&tabid=1063>.

A continuación se muestra el comportamiento histórico de la rotación de los inventarios que como se habló anteriormente, es un indicador que muestra el nivel de eficiencia con que se manejan tanto las cuentas por cobrar o clientes, en relación con las ventas en un periodo de 360 días.

Ilustración 29: Comportamiento histórico de la Rotación de Inventarios en días



Fuente: Elaboración propia, datos Superintendencia de Sociedades

“En Colombia el consumo per cápita de leche fresca presentó una tasa de crecimiento promedio de 0,98%, al pasar de 112,6 a 122,8 kilogramos entre 2000 y 2009. El consumo per cápita promedio fue de 118,6 Kg durante el mismo periodo, nivel superior al de los países en desarrollo que se ubica en 45,2 Kg, pero inferior al recomendado por la Organización Mundial de la Salud que indica una meta mínima a nivel país de 150 a 170 litros equivalente/habitante/año”³⁸.

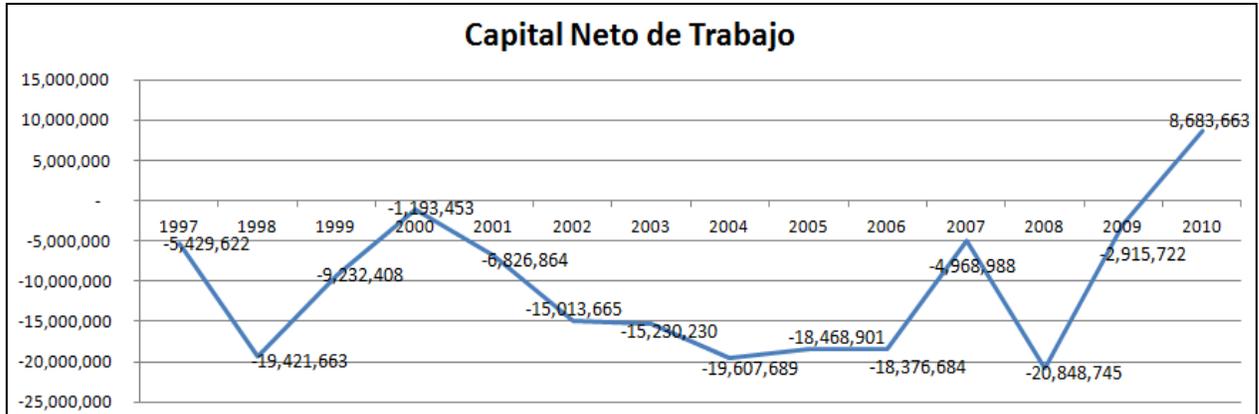
Según Jorge Andrés Carreño, presidente de la Asociación Colombiana de Procesadores de Leche, Asoleche, el consumo de productos lácteos para finales del 2009 presentó una caída cercana del 7%, esto debido en buena parte a la crisis económica. Como consecuencia, los inventarios de Alquilería aumentó en un 2,89%, motivo que provoca una disminución del flujo de inventarios luego de haber registrado una caída del 27,54% finalizando el años 2008.

³⁸ Consejo Nacional de Política Económica y social. (2010). Documento Conpes 3675 Política Nacional para Mejorar la Competitividad del Sector Lácteo en Colombia. Recuperado en Julio de 2012. Del sitio web Departamento Nacional de Planeación: <http://www.dnp.gov.co/portalweb/linkclick.aspx?fileticket=janj7urvtv2k%3d&tabid=1063>.

2.3.4. Capital Neto de Trabajo

El Capital Neto de Trabajo para el 2008 inició con una caída del 319,58% debido al desequilibrio patrimonial de Alquería, lo que quiere decir que la empresa posee más deudas que activos líquidos. Durante el año 2009, la empresa reduce sus pasivos corrientes en un 32,12%, teniendo en cuenta que durante dicho periodo, la empresa inició el proyecto de créditos con los campesinos para la reactivación de tierras inundadas.

Ilustración 30: Comportamiento histórico del Capital Neto de Trabajo



Fuente: Elaboración propia, datos de superintendencia de Sociedades

Según un estudio revelado en el 2010 por la firma Nielsen, 3.7 millones de hogares consumen en promedio de 32 litros de leche bimestrales. Por otro lado el consumo de la leche y sus derivados varían dependiendo del estrato socio-económico en que se encuentran las familias. Para el 2010 la empresa Alquería registró un incremento en sus ventas de 23,53%, razón que deja ver el target de algunos de los productos que actualmente se encuentran en el mercado.

3. GESTIÓN HUMANA

3.1. Antes de la restructuración

El concepto de Jorge Cavelier de entregar al mercado un producto de buena calidad, iba más allá del simple hecho de comercializar un producto sano y saludable a los pobladores. El ideal de generar un impacto social positivo en las poblaciones al igual que promover el desarrollo de la región, iban de la mano de las estrategias que su gerente estaba desarrollando.

Alquería, se creó con el deseo de trabajar por la región, razón por la cual desde sus inicios, el capital humano estaba conformado por personal en su mayoría de la zona. La idea de bienestar social que se tuvo en mente se basó en mejorar la calidad de vida de los pobladores, a través del fomento de nuevos empleos. Con esto la empresa empezó a incentivar el estudio en la región, con el fin de vincular estas personas a la empresa una vez los terminaran.

La economía de la región estaba basada en la agricultura y la ganadería, sectores en el que los empleos son inestables y no formales, con condiciones precarias. Crear nuevos puestos de trabajo en la región significaba promover el estudio y la preparación de las personas para que pudieran ejercer nuevos cargos con un nivel intelectual medio alto. Esto trajo consigo la creación de nuevos y mejores perfiles profesionales que les permitieron conformar una oferta laboral atractiva para la región.

La empresa inició con dos estrategias claras en la zona sabanera: la primera consistió en la generación de empleos formales en aras de poder utilizar toda la experiencia que poseían los campesinos en la zona y sobre el manejo de las tierras, y por otro lado lograr fidelizar la compra de sus productos en la región. En segundo lugar, estaba el interés de utilizar los terrenos de la sabana caracterizados por tener buenos pastizales, con condiciones hídricas apropiadas para criar ganado de levante y ofrecer leche de buena calidad.

Luego de varios años, la empresa se vio en la necesidad de realizar cambios de tipo estructural que impulsaran el desarrollo de las aéreas, fue así como se vincularon nuevos profesionales con el objetivo de liderar aquellas aéreas de alto impacto para la empresa, en busca de incrementar la cobertura nacional, generar nuevas estrategias y así poder alcanzar un alto nivel de competitividad.

La inclusión de nuevos conocimientos a la empresa trajo consigo nuevas herramientas para implementar en las distintas áreas de la empresa. En lo referente al talento humano, la empresa empezó a implementar sistemas de información para los empleados, en el que podían acceder a gran parte de la información, publicaciones, informes, entre otras, de manera sencilla, gracias a los avances tecnológicos que se estaban llevando a cabo.

Junto con esto, se empezó a incluir la tarea del vendedor dentro de las estrategias corporativas. Incentivar la venta a través de la motivación de los vendedores hizo que la empresa ganara mayor cobertura en el mercado y contara con vendedores comprometidos con su venta:

“Normalmente en ventas siempre hay que tener una parte fija y una parte variable. El incentivo variable se da con el cumplimiento del 90%. Lo bueno de la leche es que nosotros podemos predecir cuánto vamos a vender. Diariamente podemos vender 900.000 o 950.000 Litros, porque son negocios ya establecidos y maduros, entonces predecirlo es muy fácil”³⁹.

3.2. *Durante la reestructuración*

Una vez inicia el 2000, los avances en las telecomunicaciones fueron cambiando el modo de vivir y de operar de las empresas. Alquería, tuvo un mayor crecimiento, vinculando cada vez más personas, con un nivel de conocimiento alto y una preparación integral. Como resultado del emprendimiento y sueño por parte de los directivos, la empresa tomó la decisión de lanzarse al mercado UHT de forma solitaria.

Una de las decisiones de mayor importancia que realizó la empresa durante su etapa de crisis fue la de no hacer ningún tipo de despido. Las dificultades que estaba viviendo la empresa no eran de rentabilidad, ni de producción o ventas, si no de tipo financiero. Esto le permitió mantener su plantilla de personal completa para la producción y comercialización de los productos.

Alquería, su gran riqueza, su gran valor como organización está en la complejidad cultural de su comunidad, una compañía familiar donde se construye una comunidad con relaciones muy sustentadas (Bustamante, 2011). El concepto de despido en la empresa es tomado como un tema importante, ya que el concepto de “empresa familiar” si bien ha evolucionado, aún persiste entre todos los colaboradores que trabajan para ella.

Algunas de las medidas que se tomaron durante este período fue la de reducir costos por todos los frentes, a través de la disminución de algunos gastos innecesarios que no afectaban drásticamente a los empleados ni al funcionamiento de la planta. Por otro lado se trabajó en eficiente uso de los recursos con los que se disponían, con el fin de reducir al máximo desperdicios y gastos innecesarios del personal.

“Una de las grandes decisiones de esta compañía fue que nunca pensó en hacer una reestructuración de personal, la empresa nunca despidió a una persona ni en el momento

³⁹ Anzola, Julián A. (2011, Julio). Entrevista con Jaime Eduardo Gómez, Director Financiero de Alquería: La crisis de Alquería. Grabación en audio.

más crítico. Hay generaciones familiares, abuelos, papás e hijos, conforman 3000 personas en el país, y es especial, la gente aceptó y aguantó”⁴⁰.

Por otro lado, la gerencia de Alquería decidió hacer un gran salto en la implementación de nuevas herramientas del conocimiento para mejorar su operación. Se planteó la necesidad de desarrollar el programa 5`S con el fin de hacer una reducción de costos a través de un mejor aprovechamiento de los recursos en los que se eviten los desperdicios.

3.2.1. Programa 5`S

El programa 5`s es la base para iniciar cualquier sistema de mejora. El objetivo de la herramienta es mejorar la productividad a través de la estandarización de hábitos de orden y limpieza, brindando un ambiente más seguro y confortable para los colaboradores. El propósito es mejorar las condiciones de Orden, Aseo, Limpieza y Seguridad en el área que se quiera actuar, mediante un programa Educativo, Sostenible y Efectivo, enfocado a cumplir los estándares exigidos por los auditores internos de cada empresa:

- Clasificar: Consiste en retirar del lugar de trabajo todos los artículos que no son necesarios, para lo cual es necesario identificar los objetos importante, los criterios de definición entre otros.
- Ordenar: Consiste en ordenar los artículos que se necesitan para desarrollar el trabajo, estableciendo un lugar específico para cada caso, de manera que se facilite su identificación, localización, disposición y regreso al mismo lugar después de usarla.
- Limpieza: La limpieza busca eliminar la suciedad en los puestos de trabajo, insistiendo en la idea de que las personas sean sus propios auditores.
- Seguridad: Consiste en promover actividades rápidas para la restauración de las máquinas o equipos, eliminando los accidentes y las enfermedades que se puedan presentar en el área de trabajo.
- Auto disciplina: La autodisciplina es un hábito enmarcado en el cumplimiento de las normas, que contribuye al mantenimiento de los buenos resultados.

⁴⁰ Anzola, Julián A. (2011, Julio). Entrevista con Fernando Padilla, Director de Gestión Humana de Alquería: La crisis de Alquería. Grabación en audio.

3.3. Después de la restructuración

Alquería, a marzo de 2007 contaba con una planta de empleados de 2027, distribuidos de la siguiente manera:

Ilustración 31: Distribución Personal de Alquería a 2007

	Total			Total
	Directos	Indirectos		
		Temporales	Contratistas	
Finanzas	104	22	8	134
Gestión Humana	17	3	0	20
Técnica	328	130	117	575
Ventas	168	477	588	1.233
Mercadeo	17	48	0	65
Total	634	680	713	2.027

Fuente: Informe Primera Emisión de Bonos, Alquería, 2007

Como resultado del compromiso y trabajo en equipo durante la crisis, la planta cuenta hoy en día con un recurso humano altamente capacitado, con un nivel de compromiso y amor por la empresa que se ve reflejado en cada producto. El amor de los colaboradores y la pasión por su trabajo ha logrado cambios positivos en las condiciones laborales: Bonificaciones, incrementos salariales, ascensos son algunos de estos.

“Los logros se han convertido en méritos en la actualidad, como consecuencia, la empresa creó un sistema de salario variable en el que se ofrecen bonificaciones como premio a una buena gestión: todos los años repartimos bonificaciones para motivar a la gente, el año pasado se repartieron 3.500 millones de pesos a todo nivel y permanecemos diciéndole a la gente que hacemos y para dónde vamos para que conozcan nuestros sueños”⁴¹.

Por su parte durante la ola invernal del año 2009, la empresa realizó programas de ayuda para aquellos ganaderos que se vieron afectados por las inundaciones. La empresa en su momento realizó trabajos con los bancos en busca de asignar créditos de mediano plazo con el que se buscó sustituir la pérdida de los ingresos, a través de la utilización de los dineros en renovación de los parques, compra de ganado y retornar a la estabilidad en que se encontraban. El proyecto fue implementado por la empresa con tasas de interés ofrecidas por los bancos, el cual tiene un seguimiento continuo durante los primeros 4 y 5 años.

⁴¹ Anzola, Julián A. (2011, Julio). Entrevista con Fernando Padilla, Director de Gestión Humana de Alquería: La crisis de Alquería. Grabación en audio.

Por otro lado se están desarrollando programas de educación internamente. A través del trabajo conjunto con la Universidad de los Andes, se están buscando talentos excepcionales que puedan salir del país a realizar estudios, y regresar al país para aplicar todos los conocimientos en la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con una serie de programas sociales, entre los que se encuentra el banco de alimentos, donde se dona toda la leche que es recogida del mercado a nivel nacional; y la Fundación Enrique Cavelier, donde se recibe todo tipo de donaciones.

A continuación se relacionan los programas sociales que tiene la empresa, datos extraídos de la página web de Alquería:

SALUD Y NUTRICIÓN

- Aportes Banco de Alimentos
- Miembros de la Red Mundial de Bancos de Alimentos
- Apoyo a Instituciones

EDUCACIÓN:

- Computadores para educar
- Plan Primavera con la Gobernación de Cundinamarca
- COLFUTURO
- Colombia emprendedora
- Premio Enrique Cavelier al maestro compartir
- Fundación ICAL
- Fundación Lumni
- Expediciones pedagógicas a la Planta Enrique Cavelier

MEDIO AMBIENTE:

- Asumimos la responsabilidad de cuidar el medio ambiente en los lugares donde Alquería Opera
- A través de nuestras actividades de negocios y nuestros productos, buscamos hacer contribuciones al desarrollo sostenible.

BIENESTAR DE LOS COLABORADORES

- Seguridad en el trabajo: La seguridad y salud de todos nuestros colaboradores tienen prioridad.
- Impulsamos a nuestros colaboradores y sus diversos talentos y capacidades individuales, y los valoramos como activos importantes para el éxito de Alquería a largo plazo. Tenemos convención y pacto colectivo
- Desarrollo profesional continuo: La capacitación y educación de nuestros colaboradores es crucial para el éxito de Alquería

- Acciones en pro de la transparencia: Línea/Código de ética corporativa. Transparencia por Colombia. Convención y pacto colectivo

Por último, en el 2010 la empresa decidió dar un salto en busca de generar un mayor bienestar para sus colaboradores, abriendo así un nuevo casino para los empleados, administrado por la empresa brasileña y de alimentos Gran Sapore. La empresa es una compañía de alimentos creada en 1992 con una visión innovadora del mercado con el objetivo de ofrecer nuevos servicios alimenticios enfocados en el bienestar de sus consumidores, a través de la prestación de un servicio de alta calidad.

“Alquería, se ha destacado por el alto nivel de estabilidad laboral de los colaboradores en todas las áreas de la compañía, la maximización de los recursos de capacitación, permitiendo desarrollar el proceso de formación a nivel operativo en alianza con el SENA para 450 colaboradores, la iniciación del programa de Maestría para un equipo especial de 15 colaboradores y la formación de 25 colaboradores como nuevos Facilitadores. El proceso de cambios estructurales y estratégicos en Alquería, la sucesión en cargos gerenciales por colaboradores directos en el 80% de las vacantes”⁴².

⁴² Alquería. (2011). Informe de Gestión 2011. No1. Recuperado el 13 de Agosto de 2012. Del sitio web Alquería: http://www.alqueria.com.co/file/NoticiaFile/Parte_1_Informe_de_Gestion_2011.pdf.

4. PRODUCCIÓN

“Es un sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas orientadas a la transformación de ciertos elementos “entrados”, en denominados productos, con el objetivo primario de incrementar su valor, con la capacidad para satisfacer necesidades”⁴³.

En la actualidad, el sector lechero se ha convertido en una cadena productiva que abarca los tres (3) primeros sectores de la económica (materia prima, transformación y servicios). Las empresas productoras y comercializadoras lácteas tales como lo son Alpina, Alquería, Surcolac entre otras, son empresas que han alcanzado año tras año abarcar la totalidad de la cadena, a través de una integración horizontal hacia atrás e integración hacia adelante.

La integración hacia atrás consiste en tener el manejo y control de todas aquellas actividades previas al ejercicio propio de la empresa, es decir, abarcar las funciones y procesos que los proveedores realizan. En el sector lácteo, consiste en tener el manejo de las actividades propias de las fincas y recolectores. Con esto se busca el aseguramiento de la materia prima, manejo de costos, disminución del riesgo y mejorar el poder de negociación desde el inicio de la cadena de valor.

Por otro lado, la integración hacia adelante, consiste en cubrir aquellas actividades posteriores a las de la empresa. En este negocio, corresponden a la distribución y reparto de los productos, que actualmente Alquería la tienen tercerizada (los vehículos no son de la empresa, personal independiente pero con exclusividad), esto con el fin de bajar costos, ser más proactivos y cumplir con un *Just in Time* en la entrega de los productos a los puntos de venta. Por otro lado, se encuentran la comercialización en punto de venta que esta manejada por los supermercados.

“La lechería Colombiana se ha destacado en los últimos 30 años por su gran dinámica, que se refleja en elevadas tasas de expansión de la producción de leche. En los años 70’s la producción lechera creció a razón de 4,7% en promedio por año. En la década siguiente se aceleró su expansión alcanzando tasas anuales de 6,5%. En los años 90 el crecimiento se redujo pero se lograron tasas satisfactorias de 3,8% por año”⁴⁴.

Durante los 90, el interés del sector lechero por aumentar la competitividad llevó a las empresas a adoptar nuevas tecnologías para lograr reducir el costo unitario de producción en busca de una disminución de precios para lograr una mayor participación de un mercado

⁴³ Cartier, Enrique. (s.f). Cómo enseñar a determinar costos. I CONGRESO DE LA ASOCIACION URUGUAYA DE COSTOS (AURCO). Argentina.

⁴⁴ Holmann, Federico y otros. (2006). Producción de leche y su relación con el mercado; Caso Colombia. Recuperado el 14 de Septiembre de 2012. Del Sitio web: <http://190.121.143.77/textos/lecturas/generalidades/a13-federico-holmann.pdf>.

que había registrado un crecimiento del 3,8%, según lo informa el Centro Internacional de Agricultura Tropical.

4.1. Antes de la restructuración

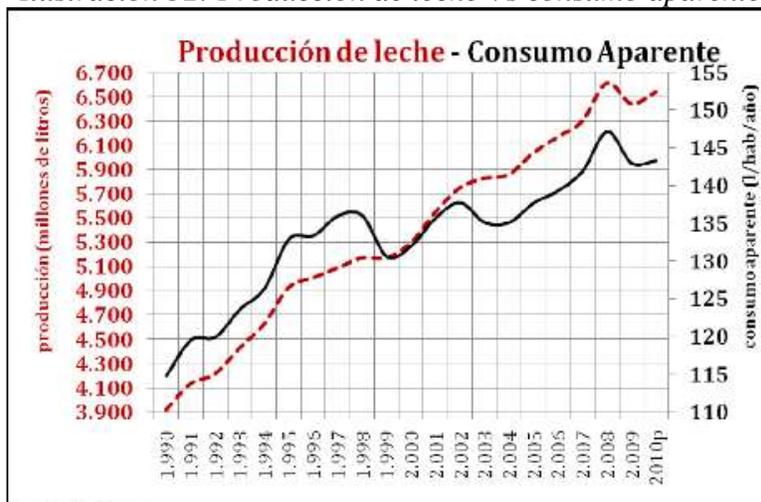
“Hacia 1994, la ganadería (bovina y carne) representaba el 25,2% de del producto interno bruto del país más del doble del 12,2% atribuibles al café mayor al del conjunto de todos los cultivos semestrales (24%). En 1999, el subsector generó 1,400,000 empleos equivalentes al 38,1% de la fuerza de trabajo del sector rural y el 8,3% del empleo total del país”⁴⁵.

Durante la década de los 90, las condiciones del sector lechero y su industria estaban siendo afectadas por el problema de violencia que estaba viviendo el país con los grupos al margen de la ley. Las acciones violentas y las amenazas contra la infraestructura de las empresas desestimulaba la compra de nuevas tecnologías retrasando el progreso del sector.

Por su parte las intimidaciones contra los campesinos estaban generando un fenómeno de desplazamiento hacia las ciudades. El abandono de tierras dedicadas y aptas para la ganadería, como consecuencia de los hostigamientos a la población civil y los enfrentamientos con las fuerzas armadas, hizo fueran utilizados para en la siembra de cocaína o fueran abandonadas.

El siguiente gráfico muestra la dinámica entre la Producción de leche Vs el Consumo Aparente desde el año de 1990 hasta el año 2010.

Ilustración 32: Producción de leche Vs consumo aparente



Fuente: Fedegan

Fuente: Proexport, Fedegan Documento de Investigación. Sector Lácteo en Colombia.

⁴⁵ Inded.

La difícil situación económica en los hogares Colombianos durante los 90, provocó una disminución en el consumo aparente per cápita de la leche, pasando de tener un consumo de 148 Kg en 1998 a 140Kg en el año 1999, según la revista virtual I Alimentos en su 3 edición. Por su parte el comportamiento de la producción del sector en dichos años no registró una caída, por el contrario se mantuvo igual al año anterior, frente a una Alquería que durante este periodo tuvo incrementos en la producción del 35.25% y del 12.87% consecutivamente.

Iniciando el año 2000, la economía Colombiana registró un crecimiento del 4%, estimulado principalmente por la compra de bienes de consumo que representaron el 50% según datos del DANE de Enero a Octubre de 1998. Por su parte, la empresa presentó un crecimiento en la producción del 35% para el 2008, como consecuencia de la reactivación del consumo en los hogares.

La producción y el consumo de la empresa estaban estimulada por los nuevos productos que la empresa estaba lanzando al mercado, tales como la nueva avena, que tuvo gran acogida en los hogares Colombianos, incrementando el consumo en un 39,86% en 1998 y de 14,15% para 1999. El auge de la nueva leche UHT apoyó el incremento del consumo para la empresa como consciencia de los cambios de hábito de sus consumidores.

4.2. Durante la reestructuración

El siguiente gráfico explica el diagrama de proceso de Alquería, en el que se exponen cada uno de los subprocesos que conforma la cadena de producción:

Ilustración 33: Diagrama de proceso Alquería



Fuente: Duran, Alexis. Productos Naturales de la Sabana S.A Alquería

Una vez el líquido es transportado a la planta, la leche es almacenada en tanques. Después de esto es transportada por filtros hacia la maquina clarificadora que funciona con “fuerza

centrífuga”⁴⁶, donde se extrae todo el sarro, residuos de piel y barro. En este punto se agregan todas las cremas o suplementos vitamínicos los cuales van dentro del homogeneizador (maquina encargada de unir distintos tipos de materia), y se llevan a altas presiones para evitar la separación de la crema y el líquido. En este punto inicia el proceso de ultra pasteurización, donde la leche se eleva a altas temperaturas y luego un rápido enfriamiento.

Terminado el proceso UHT, la leche es enfriada y almacenada en tanques temporalmente, mientras se envía a los tanques colectores que son los encargados de rellenar, sellar y poner las fechas en las cajas. Con el etiquetado terminado, el producto se encuentra listo para ser comercializado.

Durante el proceso de apertura de nuevas Unidades de Negocio, se diseña un nuevo modelo de distribución de leche llamado MICROALEADOS, enfocado primordialmente en el reparto de los productos dirigidos a aquellos territorios lejanos.

Este sistema funciona como un corredor logístico en el que el camión va repartiendo los productos en los pueblos, con la particularidad que a los vendedores se les da un nivel de importancia y de representación en su territorio. Daniel Santiago Gómez, director de mercadeo lo describe de la siguiente manera:

“Usted de donde es, vallase para su pueblo y yo más bien le hago la distribución allá, entonces usted es el dueño del pueblo, usted y su esposa son de alquería y en su misma casa o garaje guardan la leche, cogen una camioneta y les atiende. Como vendedor tenía que desplazarse y ganaban 1.000.000 trabajando de 4:00 a.m a 5:00 p.m, y ahora con este modelo se ganan 2.000.000 y trabaja de 6:00am a 4:00pm en su pueblo”⁴⁷.

Por otro lado las entidades bancarias aumentaron su flexibilidad tanto para empresas extranjeras como nacionales en créditos de financiación para inversión, con lo que muchas compañías del sector lácteo iniciaron su proceso de adaptación de planta para la producción de leche UHT o de larga vida. Junto con estas iniciativas, el Gobierno Nacional ha venido trabajando de la mano del gremio lechero en alcanzar un pleno control de enfermedades como la Aftosa, con lo que se buscaba ofrecerles mejores condiciones de producción y crear ventaja comparativa para las empresas nacionales que ya se encuentran operando.

⁴⁶ La fuerza Centrifuga es aquella fuerza de desplazamiento que se ejerce sobre un objeto durante un movimiento rotatorio. En un proceso giratorio, la fuerza centrifuga actúa desplazando el objeto desde el centro o ubicación inicial hacia el extremo.

⁴⁷ Anzola, Julián A. (2011, Julio). Entrevista con Daniel Santiago Gómez, Director de Mercadeo de Alquería: La crisis de Alquería. Grabación en audio.

4.3. Después de la restructuración

4.3.1. Cadena de Valor

La cadena de valor es un modelo gerencial diseñado por “Michael Porter”⁴⁸, en el que se explican aquellas actividades internas de una empresa, compenetradas entre sí con el objetivo de generar valor al cliente, a través de sus productos. El proceso está dividido en 9 actividades, de las cuales 5 son las actividades primarias y 4 son de apoyo.

Ilustración 34: Cadena de Valor



Fuente: Estrategia Magazine

www.estrategiamagazine.com/administracion/cadena-de-valor/

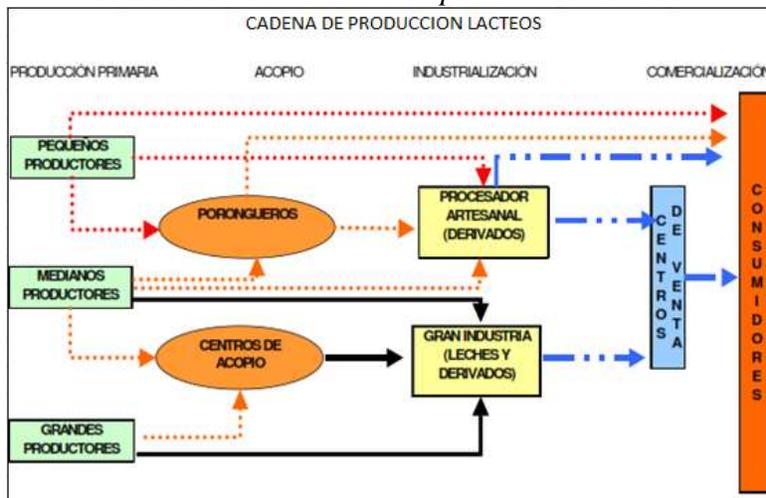
En las actividades primarias se encuentran aquellas referentes a la creación y manejo del producto físico, tales como los son el diseño, fabricación, venta, mercadeo y pos venta. Por otro lado, las actividades de apoyo son las encargadas, como su nombre lo indica, de apoyar el flujo de las actividades primarias; infraestructura, el recurso humano, nuevas tecnologías y compras, todas estas con un único propósito y es el de generar valor agregado en cada escalón de la cadena.

La cadena de valor de Alquería, se ha caracterizado por mantener un manejo uniforme de todas sus actividades. El primer eslabón de la cadena productiva láctea está conformado por los pequeños, medianos y grandes productores, los cuales proveen la leche a las plantas de producción. En este escalón es importante el manejo uniforme de proveedores, para evitar la

⁴⁸ Michael Porter es profesor de la Harvard Business School (HBS), considerado como padre de la estrategia moderna y autoridad competitividad global y empresarial. Autor de 19 libros y numerosos artículos, premiado y reconocido por la aplicación de sus teorías en problemas sociales. Es igualmente asesor del Gobierno americano en temas de negocios y el sector social.

variabilidad en las características físicas del producto: porcentajes de grasa, proteína, sabor y calidad.

Ilustración 35: Cadena de producción lácteos



Fuente: Ministerio de Agricultura
www.infolactea.com/descargas/biblioteca/158.pdf

En el gráfico se muestra el flujo de actividades que intervienen en la cadena de producción láctea, la cual está dividida en 4 etapas que son: producción primaria, acopio, industrialización y comercialización. En el primer escalón de la cadena se encuentran aquellos pequeños productores, que tienen la opción de ir directamente al consumidor, o en algunos casos dejan el producto a un poronguero (vendedor), encargado de llevarlo a un centro de ventas, o en caso tal venta directa con el consumidor. Anteriormente esta modalidad era muy usada cuando la comercialización de la leche de cantina era permitida.

Alquería, se encuentra en la modalidad de medianos y grandes productores, ya que por su volumen, infraestructura y capacidad de venta, requieren de un proceso completo donde se asegure el abastecimiento del líquido para la producción. El proceso inicia con la recolección de la leche hacia los centros de acopio que en el caso de Alquería, se encuentra junto a la planta en Cajicá.

En este punto de la cadena, tanto gobierno como empresarios están realizando esfuerzos para incrementar la productividad de los productores. Actualmente se están usando fertilizantes nitrogenados junto con sistemas de riego modernos que han generado un incremento en la productividad de los cultivos asignados para la ganadería, acompañado de inversiones en potreros, pastizales, y alimentación. Por otro lado el doble ordeño en las fincas está aumentando la producción de leche para que la industria (empresas como Alquería) tenga un mayor nivel de producto disponible para su procesamiento o transformación.

La industrialización es la parte de la cadena que cubre Alquería, ya que en este punto la materia prima que ingresa a la planta es procesada para la fabricación de productos derivados como las avenas, las cremas de leche o las leches especializadas.

CONCLUSION

El proyecto de investigación sobre Alquería, realizado bajo la supervisión y apoyo de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, buscó identificar la ruta de éxito que la empresa implementó para salir de la crisis financiera vivida a finales de los 90.

De la morbilidad a la perdurabilidad, es un programa desarrollado por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, que a demás de permitir estudiar, conocer, investigar y analizar una empresa en particular, le muestra al estudiante la realidad en la que las empresas sobreviven.

El propósito de la investigación radica en lograr identificar cuáles fueron las medidas claves que implementó la empresa Alquería, para salir con éxito de la crisis financiera, seguido por una prosperidad integral y perdurabilidad empresarial, lo que hizo indispensable la realización de una serie de entrevistas, encuestas, trabajo de campo e investigativo, del cual se presentan las siguientes conclusiones:

- Durante los años 90 la economía Colombiana entra en crisis financiera por consecuencia de la apertura económica, lo que impactó negativamente en la gran mayoría de las empresas Colombianas debido a la falta de preparación. El caso de Alquería, se puede decir que es un caso exitoso, ya que la empresa entra en una crisis por condiciones propias del mercado, mas no por causa de deficiencias internas, y logra salir de ella 9 meses antes del plazo pactado
- Al momento de entrar en Ley 550, la empresa contaba con una deuda de 30 mil millones de pesos por compra de maquinaria y equipo para la producción de leche UHT, crédito de corto plazo, que como consecuencia de las altas tasas de interés, el incremento en el valor de las cuotas y la caída del consumo, llevo a que la empresa entrara en crisis.
- La empresa entra en proceso de reestructuración financiera o ley 550 de 1999, desde donde se tomaron medidas como renegociar las tasas de interés con los bancos, ampliación del plazo de pago, diseño y aplicación de estrategias de mercadeo basadas en la innovación y desarrollo de producto, y un arduo trabajo en la reducción de costos, que le permitieron cumplir con los pagos en un periodo menor al acordado.
- La buena relación con los acreedores, le permitió a Alquería, tener un mayor nivel de confianza y por ende de flexibilidad al momento de la negociación de las deudas. Esto le permitió ser una de las 665 empresas que salieron del proceso de reestructuración.
- Como medida de salvamento para apoyar a aquellas empresas que entraron en crisis por el modelo económico implementado por el Gobierno de la época (Apertura

Económica), éste expide la ley 550, para apoyar a las empresas de una muerte empresarial, a la que Alquería se acoge con gran acierto.

El proceso de restructuración financiera hizo que alrededor de 964 empresas intentaran salir de la crisis, ingresando a este proceso. A través de la Superintendencia de Sociedades, el gobierno dispuso las herramientas necesarias para que aquellas empresas que se habían acogido al proceso, tuvieran un entorno menos dramático.

- Por otro lado identificamos que para lograr salir de una crisis, es fundamental tener la decisión de trabajar en equipo. Alinear esfuerzos entre los directivos y el personal fue tal vez una de las mayores fortalezas de Alquería durante su proceso de restructuración. Los esfuerzos mancomunados de la gerencia por sacar la empresa adelante tuvo frutos 9 meses antes de terminar el proceso.

En los momentos de dificultad es donde las personas se fortalecen y crean oportunidades para superar la crisis. La llave que abrió las puertas de este camino fue forjada por un profundo *“creer en que si se podía”*, seguida de una constante innovación, estrategias agresivas en ventas, lanzamiento de nuevos productos, inversión en investigación y desarrollo y un personal invaluable que apoyo ya acompañó a la empresa durante este proceso.

- Como quinta y última conclusión, identificamos que las empresas deben estar bajo un continuo proceso de renovación e innovación de sus portafolios, para evitar un posible estancamiento en el mercado, que poco a poco los lleva a la desaparición. La empresa interactuó con estos factores, realizando así lanzamientos, nuevas campañas publicitarias y desarrollando nuevas técnicas en la investigación de mercados.

Por otro lado es importante resaltar el espíritu social de un medico Urólogo que buscando controlar un problema de salubridad en el consumo de leche, terminó creando un sueño llamado Alquería, que hoy en día genera miles de empleos directos e indirectos. Una iniciativa que en 1958 empezó ofreciendo leche pasteurizada, y que 37 años después tuvo un salto tecnológico hacia la leche larga vida (UHT).

De la morbilidad a la perdurabilidad fue un proyecto de tesis que me dejó como estudiante múltiples enseñanzas tales como conocer de primera mano la realidad empresarial, aprender el actuar de las empresas para salir de una crisis, investigar la causa efecto de las estrategias y aplicar todos los conocimientos adquiridos durante los 5 años de carrera.

Para Alquería han sido 50 años de trabajo incansable, pero también que representan emoción y orgullo ante la recompensa. Una pequeña empresa familiar que se ha convertido en primera en leche larga vida en el grupo Andino y 10 en alimentos en Colombia. Esto significa el inicio de nuevos desafíos, la consolidación como una empresa multinacional, a seguir innovando en tecnología, el bienestar de la

comunidad, mantener un equipo humano motivado y seguir siendo una empresa social y familiarmente responsable (Alqueria, 2009).

Saber que sin sacrificio no hay victoria, aprender qué es el amor por una empresa y ser testigos del éxito que una familia le ha dado a varias generaciones, a un pueblo, a una región, o a un país, es saber que Alquería es amor por lo que se hace, una empresa de empuje, sueños hechos realidad, un bienestar familiar, pioneros. Alquería es soñar en grande y querer mucho para llevar a cabo exitosamente (Carlos Enrique Cavelir).

RECOMENDACIONES

Durante este trabajo investigativo contamos con la posibilidad de conocer a fondo la situación real de Alquería. El propósito de este trabajo es el de realizar un diagnóstico claro y analítico del momento de crisis que estaba viviendo la compañía durante los años 90, aplicando todos los conocimientos aprendidos durante la carrera, desde un marco jurídico claro y diferentes áreas del conocimiento.

En primer lugar es necesario coordinar con los directores de tesis los plazos de entrega para así poder tener control de los avances que el estudiante va teniendo durante la realización. Por otro lado, es necesario tener un buen acompañamiento de los directores de tesis durante todo el proceso de recolección de información y desarrollo del trabajo escrito.

Es importante hacerle ver a la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario la necesidad de reubicar algunas materias cuánticas avanzadas como lo es *contabilidad*, o investigativas como lo es *métodos de investigación científica* en semestres más avanzados donde la formación del estudiante ya se encuentre estructurada, donde va a haber un mayor aprovechamiento e implementación de estas materias.

Por último, y como enseñanza de este trabajo investigativo, vale la pena recomendarle a la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, la importancia de continuar realizando este tipo de trabajos, ya que en estos se tiene contacto directo con la realidad empresarial, y se ve de manera clara cada materia que se cursa durante la carrera.

BIBLIOGRAFIA

- Alquería. (2011). Informe de Gestión 2011. No1. Recuperado el 13 de Agosto de 2012. Del sitio web Alquería: http://www.alqueria.com.co/file/NoticiaFile/Parte_1_Informe_de_Gestion_2011.pdf.
- Facultad de Administración. (2008). Análisis del caso: Alquería. Universidad del Rosario.
- Anzola, Julián A. (2011, Julio). Entrevista con Daniel Santiago Gómez, Director de Mercadeo de Alquería: La crisis de Alquería. Grabación en audio.
- Anzola, Julián A. (2011, Julio). Entrevista con Fernando Padilla, Director de Gestión Humana de Alquería: La crisis de Alquería. Grabación en audio.
- Anzola, Julián A. (2011, Julio). Entrevista con Jaime Eduardo Gómez, Director Financiero de Alquería: La crisis de Alquería. Grabación en audio.
- Banco de la Republica. (2002). Apertura Económica. Recuperado el 6 de Septiembre de 2011. Del sitio web Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo90.htm>.
- Banco de la Republica. (2002). La Banda Cambiaria. Recuperado el 6 de Septiembre de 2011. Del sitio web Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo90.htm>.
- Barrera, Cesar. (2011). Que es el Marketing Mix. Recuperado el 1 de Agosto de 2011. Del sitio web Tecnoark: <http://tecnoark.com/que-es-marketing-mix/4398/>.
- Barreto, Diego M. (2007). Informe Alquería 06-2009. Recuperado en Febrero de 2012. Del sitio web Alquería: http://www.alqueria.com.co/file/noticiafile/informe_alqueria_06_2009.pdf.
- Bedoya, María R. (2003). El derecho al trabajo y el derecho a la asociación: tensiones entre el modelo neoliberal globalizado y la Constitución Política de 1991. Tesis para optar al grado de maestría en ciencia política. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Bonta, Patricio y Faber, Mario. (1994). 199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad. Colombia. Grupo Editorial Norma.
- Business Monitor International. (2011). Colombia Agrobusiness Report. Q2 2011 Londres.
- Byrne, Natalia. (2011). Productos Naturales de la Sabana S.A. En: Fitch Rating. Recuperado en Febrero de 2012. Del sitio web: http://www.alqueria.com.co/file/NoticiaFile/Calificacion_2011.pdf.
- Choque, Raúl. (2009). Formato para trabajos escritos APA. Recuperado el 30 de Agosto de 2012. Del sitio web Slideshare: <http://www.slideshare.net/rchoquel/normas-apa-1430826>.
- Coronado, Maribel. (2010). Como está el Sector Lácteo. Recuperado el 3 de Octubre de 2012. Del sitio web: <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion3/sector-destacado---lacteo/como-esta-el-sector-lacteo.htm>.
- Consejo Nacional de Política Económica y social. (2010). Documento Conpes 3675 Política Nacional para Mejorar la Competitividad del Sector Lácteo en Colombia.

Recuperado en Julio de 2012. Del sitio web Departamento Nacional de Planeación: <http://www.dnp.gov.co/portalweb/linkclick.aspx?fileticket=janj7urtv2k%3d&tabid=1063>.

- Elibeth, Yuri. (s.f). Concepto de dirección. Recuperado el 11 de Abril de 2012. Del sitio web Blog: http://catedradireccionycontrol.blogspot.com/2011/03/teorias-de-direccion_29.html.
- Hernández, José A. (s.f). Alcances del artículo 17 de la ley 1116 de 2006, régimen de insolvencia empresarial. Recuperado en Junio de 2012. Del sitio web Escenarios Sociojurídicos: http://www.redsociojuridica.org/escenarios/articulo_17_regimen_insolvencia_empresarial.htm.
- Herramientas Cuantitativas. (s.f). Zigma Consultores Inversión Social Estratégica. Recuperado el 8 de Julio de 2012. Del sitio web ZIGLA: <http://www.mapa.ziglaconsultores.com/content/herramientas-cuantitativas>.
- Herramientas para Sistemas de Calidad. (s.f). Recuperado en Marzo de 2012. Del sitio web Normas 9001: <http://www.normas9000.com/?gclid=cinpqriy-qscfrkn7qodnycchw>.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2008). Fundamentos de Marketing. (8ª ed) Bogotá, Colombia. Editorial Pearson.
- Lafaurie, José F. (2009). Sector Lácteo Colombiano, una propuesta para construir el sector. Recuperado en Marzo de 2012. Del sitio web FEDEGAN: http://portal.fedegan.org.co/pls/portal/docs/page/portal/pg_servicios/coyuntura_lechera/una_propuesta_para_reconstruir_al_sector.pdf.
- Londoño, Álvaro. (2007). Régimen de Insolvencia Empresarial Comentarios a Ley 1116 de 2006. (2ª ed.). Colombia. Editorial Legis.
- Guerrero, Luis F. (2008). Curso Tecnología de Leches y Derivados. Instituto de Ciencia y Tecnología de la alimentación. Universidad Nacional de Colombia.
- Mejía, Carlos A. (2010). Las Unidades Estratégicas de Negocios. Documento Planning No.1010. Planning Consulting.
- Ministerio de Agricultura. (2003). Plan Estratégico de la Cadena de Producción Láctea Preliminar. Recuperado el 30 de Agosto de 2012. Del sitio web infolactea: <http://www.infolactea.com/descargas/biblioteca/158.pdf>
- Ministerio de Industria y Turismo y Superintendencia de Sociedades. (2007). Nuevo Régimen de Insolvencia Empresarial. Recuperado en Marzo de 2012. Del sitio web actualícese: <http://www.actualicese.com/actualidad/2007/07/11/cartilla-nuevo-regimen-de-insolvencia-empresarialley-1116-de-2006/>.
- Montoya, Iván A. (2009). Que es Estrategia. Recuperado en febrero de 2012. Del sitio web Universidad Nacional de Colombia. En: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm#pie_1.
- Pinedo, Miguel. (1999). Ley 550 de 1999. Recuperado el 28 de Enero de 2012. Del sitio web Superintendencia de Sociedades: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=96>.
- Proexport y Fedegan. (2011). Sector Lácteo en Colombia. Documento Informativo. Bogotá, Colombia.

- Revisor Fiscal Alquería. (2007). Primera Emisión de Bonos de alquería 2007. Recuperado en Febrero de 2012. Del sitio web: http://www.bvc.com.co/recursos/emisores/especiales/2007/Subastas2007/AlqueriaSu bastaOctubre2007/Prospecto_Alqueria.pdf.
- Rivera, Hugo A. Guasca, Ángela Patricia. Romero Roger D. (2012) Análisis Estratégico del sector tecnología en computación. Documento de investigación 120. Universidad del Rosario. Colombia
- Sandin, Paz. (2005). Tradiciones en la Investigación Cualitativa. Recuperado el 13 de Agosto de 2012. Del sitio web Universidad Experimental Simón Rodríguez: http://www.postgrado.unesr.edu.ve/acontece/es/todosnumeros/num09/02_05/capitulo_7_de_sandin.pdf.
- Silva, Sandra T. (2008). La crisis de 1929. Recuperado en Septiembre del 2011. Del sitio web Zona Económica: <http://www.zonaeconomica.com/crisis-1929>.
- Superintendencia Bancaria de Colombia. (2000). Informe de Labores del Superintendente Bancario 1999. Bogotá D.C Colombia.
- Toro, Dilian F. (2006). Ley 1116 de 2006. Recuperado el 28 de Enero de 2012. Del sitio web Superintendencia de Sociedades: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=47&id=25854&m=td&a=td&d=depend>.
- Valdez, León A. (s.f). Capital Neto de Trabajo. Recuperado en Junio, 2012. Del sitio web Temas de clase: http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/cambios/capuno/flujos1_3.htm.
- Ventajas fiscales de las empresas acogidas a ley 550 de 1999. (2005). Recuperado el 31 de Agosto de 2012. Del sitio web actualícese: <http://actualicese.com/actualidad/2005/10/10/ventajas-fiscales-de-las-empresas-acogidas-a-ley-550-de-1999/>.
- Alquería, Historia. (s.f). Recuperado en Febrero de 2012. Del sitio web Superintendencia de Sociedades: <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/Alquer%C3%ADa%20-%20historia.pdf>.
- Crece Consumo de Productos Lácteos en Colombia. (2011). Recuperado en Junio de 2012. Del sitio web Sevenoticias: http://www.sevenoticias.com/sn/jo1515/index.php?option=com_content&view=article&id=448%3Acrece-consumo-de-productos-lacteos-en-colombia&catid=36%3Anoticias&Itemid=54.
- Mion Nathanael y Vermorel, Joannes. (2012). Rotación del inventario (ciclos del inventario). Recuperado en Junio de 2012. Del sitio web: <http://www.lokad.com/es.definicion-rotacion-del-inventario.ashx>.
- Cartier, Enrique. (s.f). Cómo enseñar a determinar costos. I CONGRESO DE LA ASOCIACION URUGUAYA DE COSTOS (AURCO). Argentina.
- Holmann, Federico y otros. (2006). Producción de leche y su relación con el mercado; Caso Colombia. Recuperado el 14 de Septiembre de 2012. Del Sitio web: <http://190.121.143.77/textos/lecturas/generalidades/a13-federico-holmann.pdf>.