

DOCUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 71, ISSN: 0124-8219
Septiembre de 2010

Cómo lograr longevidad con calidad de vida. Caso sector lácteos 2000-2009

Hugo Alberto Rivera Rodríguez



Universidad del Rosario
Facultad de Administración



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

Cómo lograr longevidad con calidad de vida.
Caso sector lácteos 2000-2009
Documento de Investigación No. 71

Hugo Alberto Rivera Rodríguez
Karen A. Guzmán E.
Carolina Padilla U.
María Juliana Perlaza
María Carolina Ruiz
Catalina Ruiz

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP)
Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá, D.C.
Septiembre 2010

Cómo lograr longevidad con calidad de vida. Caso sector lácteos 2000-2009 / Hugo Alberto Rivera Rodríguez. .[et al.].— Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad Empresarial. CEEP, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. GIPE, Facultad de Administración, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2010.
56 p.— (Documento de Investigación; 71).

ISSN: 0124-8219

Administración de Empresas – Colombia / Administración de Mercadeo - Colombia – Estudio De Casos / Análisis de Mercadeo - Colombia – Estudio De Casos / Competencia Industrial – Colombia – Estudio de Casos / Éxito en Los Negocios – Estudio de Casos / Industria de Productos Lácteos – Colombia – 2000-2009 / Productos Lácteos – Industria y Comercio – Colombia – 2000-2009 / Alpina – Estudio De Casos / Alquilería – Estudio De Casos / Colanta – Estudio De Casos / I. Rivera Rodríguez, Hugo Alberto/ II. Guzmán E., Karen A. / III. Padilla U., Carolina / IV. Perlaza, María Juliana / V. Ruiz, María Carolina / Vi. Ruiz, Catalina / VII. Título. / VIII. Serie.

658.406 SCDD 20

Hugo Alberto Rivera Rodríguez, Karen A. Guzmán E., Carolina Padilla U.,
María Juliana Perlaza, María Carolina Ruiz, Catalina Ruiz

Corrección de estilo: María José Molano

Diagramación: Editorial Kimpres Ltda.

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: Septiembre de 2010

Impresión:

Impreso y hecho en Colombia
Printed and made in Colombia

Contenido

Cómo lograr longevidad con calidad de vida.	
Caso sector lácteos 2000-2009	5
1. Introducción	5
1.1. El sector en los últimos diez años: 1999-2008	7
2. Estudio de casos	10
2.1. Colanta	10
2.2. Alpina	17
2.3. La Alquería	24
3. Análisis gerencial de las empresas	34
3.1. Colanta: Jenaro Pérez	34
3.2. Alpina: Julián Jaramillo	36
3.3. La Alquería: Carlos Enrique Cavalier	38
4. Análisis del desempeño de las empresas	41
5. Conclusiones.....	43
6. Anexos	45
Anexo 1: Discontinuidades en el sector de alimentos (1999-2008).....	45
Anexo 2: Análisis de las estrategias aplicadas por cada empresa	47
Anexo 3: Análisis de los presidentes de las compañías	49
Bibliografía	50

CÓMO LOGRAR LONGEVIDAD CON CALIDAD DE VIDA. CASO SECTOR LÁCTEOS 2000-2009

Hugo Alberto Rivera Rodríguez,¹ Karen A. Guzmán E.,²
Carolina Padilla U.,³ María Juliana Perlaza,⁴
María Carolina Ruiz,⁵ Catalina Ruiz⁶

1. INTRODUCCIÓN

En la primera década del siglo XXI, las empresas colombianas se han visto afectadas por discontinuidades de tipo tecnológico, político, demográfico, económico que han puesto a prueba su capacidad de aprendizaje para ajustarse a dichas dificultades y poder sobrevivir. Estas discontinuidades presentes en el entorno han generado una turbulencia en el sector de lácteos; fenómeno caracterizado por tres elementos: incertidumbre, dinamismo y complejidad. La incertidumbre se hace evidente al momento de tomar decisiones, sin lograr tener certeza sobre lo que puede pasarle a la empresa o sobre el efecto de una decisión que se tome; el dinamismo se logra observar por el cambio permanente en las necesidades de los clientes y el surgimiento de nuevos productos, que origina incremento de la rivalidad por precio; y la complejidad puede identificarse en el surgimiento de otros actores con los que se debe interactuar para llevar a cabo una transacción.

El presente documento tiene como finalidad realizar un análisis sobre tres de las principales empresas del sector de lácteos en Colombia durante el periodo 2000-2009 e identificar la forma en que cada una de ellas enfrentó la turbulencia en el entorno para perdurar en el tiempo. La investigación en perdurabilidad ha sido abordada en Colombia por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, creado en el año 2004, y busca identificar las condiciones que permiten a las organizaciones colombianas perdurar

¹ Magíster en Administración de la Universidad Externado. Estudiante de doctorado de la Universidad de los Andes. Profesor Principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Investigador del Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Correo: hugo.rivera@urosario.edu.co

² Estudiante de Administración. Correo: ka.guzman@gmail.com

³ Estudiante de Administración. Correo: karopau89@hotmail.com

⁴ Estudiante de Administración. Correo: majupe@hotmail.com

⁵ Estudiante de Administración. Correo: caro-ruiz@uniandes.edu.co

⁶ Estudiante de Administración. Correo: c.ruiz205@uniandes.edu.co

en el tiempo, entendiendo perdurabilidad como la longevidad con calidad de vida. Los esfuerzos investigativos desarrollados por los miembros del grupo han permitido identificar trece condiciones para la perdurabilidad de las empresas: identidad organizacional, formalización para el gobierno, cohesión social, formalización y soporte para la toma de decisiones, reconocimiento por el entorno y el sector, diferenciación, dinámica social de los empleados, factores que aportan a la eficiencia, consolidación, gestión integral, conocimiento del entorno y del mercado, eficiencia en procesos, y gestión financiera.⁷

En este documento se hace una descripción de tres empresas del sector lácteos. La primera de las empresas es Colanta, fundada en 1964. Esta compañía cuenta con un variado portafolio de productos y ha sido la única del sector lácteo reconocida con la *Cruz de Boyacá*, máxima distinción de la Presidencia de la República. La segunda empresa estudiada es Alpina, que nace en 1945 con la llegada de los suizos Walter Googel y Max Bazinger a Colombia. En la actualidad Alpina es líder en el sector de alimentos de nuestro país y además está presente en Ecuador, Venezuela, Centroamérica y el Sur de Norteamérica, en donde ha consolidado sus productos y ha sabido posicionarse gracias a su constante innovación y a la capacidad de estar siempre a la vanguardia de los deseos y necesidades de los consumidores. La tercera empresa analizada es La Alquería,⁸ fundada en 1958 y cuyo mayor mercado se concentra en las ciudades de Bogotá, Cali y Bucaramanga. En el futuro busca aumentar la participación en otras zonas del país, como la Costa, con el fin de continuar con un crecimiento rentable y sostenible que, para el periodo 2007-2008, se ha dado alrededor del 30%.

El documento se encuentra estructurado de la siguiente manera. Tras la introducción, se presenta un análisis del sector en el periodo 1999-2008, donde se incluye una relación de las principales discontinuidades que afectaron al sector. A continuación se realiza el análisis de caso para las empresas Colanta, Alpina y La Alquería, y se evidencia la forma como éstas enfrentaron la turbulencia. Posteriormente se lleva a cabo un análisis de cada uno de los gerentes de las empresas. Una quinta parte la conforma la valoración

⁷ Para ver una descripción del procedimiento que le llevó a identificar estas condiciones, consulte el Documento de Investigación No.39, publicado en marzo de 2009 por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial que pertenece a la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

⁸ Alquería(2009), "Historia" [en línea], disponible en <http://www.alqueria.com.co/contenido/capitulo.asp?chapter=3>, recuperado: 3 de noviembre de 2009.

del desempeño de cada una con la finalidad de identificar si las estrategias utilizadas tuvieron impacto positivo en los resultados financieros y se trata de relacionarlo con las condiciones identificadas por los investigadores de la Universidad del Rosario. Finalmente se incluyen las conclusiones.

1.1. EL SECTOR EN LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS: 1999-2008

La actividad de lácteos pertenece al sector de alimentos, el cual tiene una gran importancia para el país. Es un sector que requiere de importantes inversiones con el fin de mejorar el aspecto tecnológico, la investigación y el desarrollo para modernizar la industria y hacerla más competitiva frente a otros países.

En el periodo del 2001 al 2007, el PIB del sector de alimentos creció por debajo del PIB de la economía, con excepción del año 2006 que logró sobrepasar el de ese mismo año con un 12.6%. También se destaca el desempeño del sector en el 2008, año en que el PIB creció 3.1% por encima del crecimiento de la economía que fue de 0.6%.⁹

En la caracterización del sector de alimentos se puede sugerir que es un sector que presenta alta sensibilidad frente a variables económicas como la tasa de cambio, la inflación y el desempleo; y frente a aspectos de otra índole, como por ejemplo el clima. Precisamente esta sensibilidad se ve reflejada en los precios de los alimentos, ya que en muchas ocasiones el alza en estos se da de manera vertiginosa y el gobierno debe intervenir, en primer lugar, para mantener el nivel de precios adecuado y, en segundo lugar, para controlar los niveles de importación y exportación de los productos de este sector para que no afecten de manera abrupta la inflación del país.

Si bien las industrias en el sector de alimentos se han desarrollado y expandido internamente, a partir del año 2000 comenzó una ola de fusiones y adquisiciones en Latinoamérica a la cual no sería ajena la industria de los alimentos en Colombia. En efecto, en este año se registraron negocios por 2.474 millones de dólares.¹⁰ Eventos que se destacan en relación con este último dato se pueden mencionar: 1) Las alianzas del Grupo Empresarial Antioqueño con grupos franceses (Casino) y venezolanos (Cativen); 2) el

⁹ "AlimentosProcesados(RealAgroindustrial)"(2009)[enlínea],disponibleen:Benchmark,recuperado:20deseptiembrede 2009.

¹⁰ ElTiempo(2009),"FusionesalaordendeldíaenLatinoamérica"[enlínea],disponibleen:<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-649424>, recuperado: 27 de septiembre de 2009.

trabajo conjunto de Noel y la marca española Chupa Chups y la ampliación de la participación de Danone a un 30%;¹¹ y 3) el fortalecimiento de la alianza entre Nabisco y Kraft para penetrar el mercado de las galletas en Colombia con el fin de alcanzar una participación en el mercado del 22%.¹² Sin embargo, el subsector de los lácteos no ha presentado tanta actividad en cuanto a fusiones y adquisiciones como en el caso de otros subsectores de los alimentos. Al respecto se destaca la alianza estratégica del año 2006 entre La Alquería y la marca francesa Danone. No obstante, empresas como Alpina y Colanta han conservado su autonomía hasta el día de hoy y no se han aliado con socios internacionales.

Otro de los aspectos importantes en el subsector de lácteos ha sido la incursión de competidores extranjeros, especialmente la entrada de Parmalat en el año 1994 y del grupo italiano *Centro Sperimentale del Latte Gruppo Sitia Yomo*, no sólo como productor sino también como asesor en producción¹³ en el 2001.

Al año siguiente, comienza una sobreoferta de leche que sería aprovechada especialmente por Colanta para el desarrollo de nuevos productos como los quesos madurados. Simultáneamente, en el panorama competitivo La Alquería comenzaría un intensivo proyecto para diversificar su portafolio¹⁴ con el fin de ofrecer no sólo variedad de productos al consumidor, sino también productos de valor agregado.

Para el 2004, en el sector de alimentos comenzó una búsqueda de nuevos mercados por medio de alianzas o adquisiciones en términos de producción y distribución. Sin embargo, esto se dio en subsectores como la confitería, más que en el sector de los lácteos. Algunos ejemplos que se destacaron fueron la compra de los activos del Grupo Alimenticio Pascual de Panamá “el mayor productor de galletas de ese país” por parte de Casa Luker o las pruebas de Alianza Team a su nueva planta ubicada en Barranquilla, la cual le permitiría pasar de producir 100 toneladas diarias de aceites y grasas vegetales a 500 y ganar eficiencia en su producción y operación. Por su

¹¹ ElTiempo(2009),“Compañías paisasse internacionalizan”[en línea],disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-580203>, recuperado: 27 de septiembre de 2009.

¹² ElTiempo(2009),“Nabiscobuscamordemásmercado”[en línea],disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-661966>, recuperado: 27 de septiembre de 2009.

¹³ ElTiempo(2009),“GrupoitalianodelácteosfijaoficinaenColombia”[en línea],disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-606954>, recuperado: 27 de septiembre de 2009.

¹⁴ RevistaDinero(2009),“LaAlquería,porelvaloragregado”[en línea],disponible en: <http://www.dinero.com/noticias-confidencias/alqueria-valor-agregado/3151.aspx>, recuperado: 28 de septiembre de 2009.

parte, la actividad para expandir mercados en el subsector de alimentos se dio especialmente a través de la exportación de los productos, destacándose en esta labor los logros de Alpina y La Alquería que incursionaron en el mercado latinoamericano y norteamericano.

Como se mencionó anteriormente, el subsector de alimentos se ha comportado de manera diferente a otros subsectores. Es por esto, que se destaca la inversión de Danone en la empresa colombiana La Alquería S.A. ya que se formalizó la alianza entre estas dos compañías donde Danone entró con una inversión para una nueva planta por valor de 100 millones de dólares.¹⁵ Con esta inversión, que buscaba el aumento de la capacidad de producción de la firma en la línea de yogures, se generaron 400 nuevos empleos directos e indirectos. Además, Alpina Productos Alimenticios adquirió los bienes de Friesland por un valor de 150.000 millones de pesos¹⁶ tras la liquidación de la empresa que se dio a finales de 2006.

Es así como a finales del la primera década del siglo XXI se ve en el subsector de lácteos un crecimiento enfocado estratégicamente a la expansión hacia nuevos mercados y a la búsqueda del liderazgo en el mercado interno. Además de esto, cabe destacar que las empresas en el subsector de lácteos han realizado importantes inversiones no sólo para aumentar su capacidad, sino también para ofrecer productos de alta calidad y que vayan con las tendencias mundiales, tal como lo sugiere el reciente e intenso desarrollo de productos funcionales por parte de Alpina, La Alquería y Colanta. Estos acontecimientos han sido efecto directo de la apertura económica que presenció el país en 1990 y, en términos generales, de la globalización que impuso a las empresas el imperativo de renovarse invirtiendo en tecnología, desarrollo de nuevos productos, ampliación de la capacidad productiva, incursión en estándares de calidad altos mediante certificaciones internacionales, entre otros. Es así como en el subsector de lácteos ha logrado consolidarse la participación en el mercado interno de empresas como Colanta, Alpina y La Alquería, quienes a su vez han podido conquistar mercados internacionales gracias a su compromiso con la calidad y con el consumidor final.

¹⁵ ElTiempo(2009), "DanoneyAlquerialeponencifrasasualianzaenelpaís"[en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2572666>, recuperado: 13 de septiembre de 2009.

¹⁶ ElTiempo(2009), "AlpinasequedóconlosactivosdeFrieslandColombia"[en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2515823>, recuperado: 26 de septiembre de 2009.

2. ESTUDIO DE CASOS¹⁷

A continuación se presentan los casos de las tres empresas seleccionadas para el estudio. Se hace una corta descripción cada una y se enfatiza en el periodo comprendido entre 1999 y 2008.

2.1. COLANTA

Los orígenes de la empresa se remontan al 24 de junio de 1964, cuando 64 campesinos deciden fundar en la población de Don Matías, departamento de Antioquia, la cooperativa COOLECHERA. Los primeros años de ésta se vieron caracterizados por problemas financieros, y por lo tanto se declaró en quiebra tres veces. Sin embargo, con la llegada de Jenaro Pérez Gutiérrez en el año de 1973, quien asumió la gerencia de la empresa, ésta comenzó a mostrar mejores resultados. Pérez, médico veterinario y zootecnista, cambió el nombre de la empresa a Colanta (Cooperativa Lechera de Antioquia) y le demostró al país que ésta partiría en dos la historia económica.¹⁸ Colanta se impuso con calidad desarrollando productos que no sólo han mejorado la economía de los campesinos sino que también han posicionado la leche como la más recordada de los colombianos. La empresa ha sido la única del sector lácteo reconocida con la *Cruz de Boyacá*, máxima distinción de la Presidencia de la República.

El portafolio de la empresa es amplio: se encuentran los distintos tipos de leche (pasteurizada, UHT y polvo), quesos (madurados, hilados, de untar y frescos), bebidas lácteas (yogur, kumis y avena), cremas y mantequillas (crema de leche, mantequilla, crema agria), dulces (arequipes, gelatina, miel de abejas, cereales), refrescos (Tampico, Tampico Light, agua, otros refrescos de frutas), línea infantil, granos, línea slight (yogur y leche), vinos Montefrío y carnes frías. En este punto hay que destacar el último lanzamiento de Colanta: yogur con benecol, el cual ayuda a reducir el colesterol. De esta manera, la empresa afianza su crecimiento en la categoría de alimentos funcionales.

¹⁷ Los casos acá presentados fueron desarrollados como base del trabajo final realizado por Guzmán, Padilla, Perlaza, Ruiz y Ruiz (coautoras del presente documento) para el curso de Estrategia coordinado por Hugo A. Rivera como parte de su pasantía de docencia llevada a cabo en el programa de doctorado de Administración de la Universidad de los Andes.

¹⁸ Colanta (2009). ¿Quiénes somos? [en línea], disponible en http://www.colanta.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=231, recuperado: 10 de noviembre de 2009.

Colanta 1999-2008

Al comenzar el año 1999, la situación de Colanta era envidiable, sus ventas habían crecido un 20% en el año 1998 y la empresa era líder en el sector con una participación del 25.5%.¹⁹ La estrategia que soportaba ese comportamiento era la exportación de excedentes de leche a Venezuela, los cuales importaba nuevamente, pero como leche en polvo y lograba así un precio competitivo frente a la leche importada. En este año, a pesar de la crisis económica, Colanta realizó una inversión de diez mil millones de pesos en la construcción de una pasteurizadora en el municipio de Ubaté.²⁰ Las razones para esta inversión tuvieron que ver esencialmente con la necesidad de expandir su mercado a Bogotá, donde se proyectaba un aumento de la demanda de leche.

A mediados de 1999, Colombia vivió una sobreoferta de leche. Ante esta situación, en lugar de regalarla, Colanta decidió utilizar el excedente para fabricar quesos madurados, arequipe y leche en polvo. Con estos novedosos productos, la empresa abrió nuevos mercados tanto locales como internacionales. Además, durante este mismo año, el país experimentó una fuerte devaluación, y el Banco de la República adoptó políticas que favorecieron este fenómeno, el cual fue percibido muy positivamente por los exportadores. Entre estos, se encontraba Colanta, cuyo gerente afirmó que la decisión del emisor le permitiría aumentar las ganancias por sus exportaciones de leche en polvo hacia Venezuela.

En el año 2000, Colanta mostró su solidez como exportador. Al cerrar en 1999, la empresa registró un aumento de 22% en sus ventas totales, entre las cuales la de leche en polvo creció un 39%. Esto se debió, en gran parte, a la exportación de este producto cuyo valor ascendió a quince millones de dólares.²¹ Con la venta de este producto, Colanta demostró el potencial del mismo y comprobó que el proyecto que había propuesto, en relación con la construcción de plantas pulverizadoras, habría generado una mayor competitividad para el sector lácteo. Debido al gran volumen de leche

¹⁹ ElTiempo(2009), "La primeradelsectorlácteo"[en línea], disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-914360>, recuperado: 25 de octubre de 2009.

²⁰ ElTiempo(2009), "Cundinamarca y Cial limitada"[en línea], disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-897345>, recuperado: 25 de octubre de 2009.

²¹ ElTiempo(2009), "Colanta consolida sus exportaciones"[en línea], disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1233557>, recuperado: 25 de octubre de 2009.

que Colanta debía pulverizar, en el segundo trimestre del año la empresa anunció la construcción de una nueva planta pulverizadora. De esta manera siguió garantizando la total recepción de leche a sus productores y además se preparaba para entrar con fuerza al mercado bogotano. Adicional a la nueva planta, Colanta invirtió 2.343 millones de pesos en la modernización de su planta procesadora en Medellín.²² Por otro lado, la empresa continuó lanzando nuevos productos como la leche fortificada con hierro en bolsa de polietileno, así como distintos tipos de quesos.

Durante este año, el Banco Agrario y el Consejo Nacional Lácteo desarrollaron un proyecto para financiar la adquisición de 4000 tanques de enfriamiento, con lo que se modernizaría la producción de leche en el país. Colanta fue parte de este proyecto al garantizar la instalación de infraestructura para el buen funcionamiento de los tanques y la compra de la totalidad de la leche a los productores.

Para el 2001, una de las mayores preocupaciones para Colanta era la aftosa. Por eso la empresa desarrolló un programa estricto que implicaba la suspensión de compra de leche a aquellos productores que no vacunaran a sus vacas. Este programa garantizaba que la empresa siguiera exportando leche en polvo a Venezuela e iniciara nuevos proyectos como la inversión de quince millones de dólares para la construcción de una nueva planta procesadora de leche en Funza, Cundinamarca. A mediados de este año, Colanta anunció que estudiaba la posibilidad de montar una planta procesadora de leche y sus derivados en Venezuela. Lo que se pretendía con esta decisión era abastecer el mercado venezolano, al cual se exportaba entre 80 y 120.000 toneladas de leche en polvo.²³

El 2002 inició con gran preocupación por parte de Colanta debido al aumento de las importaciones de leche en polvo, que provocaban altos niveles de inventario. Tal fue la situación que la cooperativa instó al gobierno para que suspendiera la importación de este producto pero éste dijo que no tenía mucho campo de acción al respecto pues la leche no estaba inscrita ante la OMC.²⁴ Sin embargo, meses después, el Gobierno decidió aumentar el

²² ElTiempo(2009),“Colantamontaráotraplanta”[enlínea],disponibleen<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1230879>, recuperado: 25 de octubre de 2009.

²³ ElTiempo(2009),“ColantamontaráplantaenVenezuela”[enlínea],disponibleen<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-474022>, recuperado: 25 de octubre de 2009.

²⁴ ElTiempo(2009),“Sedesbordanimportacionesdeleche”[enlínea],disponibleen<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1315872>, recuperado: 25 de octubre de 2009.

arancel a la leche en polvo, con lo que pretendía aliviar un poco la situación de la empresa.²⁵

Para mediados de este año, a pesar de la intención de Colanta de entrar a Bogotá, la planta construida en Funza aún no había entrado en funcionamiento debido a la demora en la entrega de la licencia ambiental. Mientras esperaba este permiso, Colanta buscaba implementar el mismo esquema asociativo que le había funcionado bien en Antioquia, donde contaba con 9.000 asociados que le aportaban más de 600 millones de litros de leche al año.²⁶ Con el funcionamiento de esta planta, Colanta incursionaría por primera vez en el mercado de la leche *larga vida* que representa más del 15% de las ventas totales de leche en la capital del país.²⁷

En 2002, además, se empezaron a evidenciar problemas con Venezuela. En el segundo semestre del año, este país bloqueó las exportaciones de leche en polvo desde Colombia. Colanta, la principal exportadora de este producto al vecino país, tuvo represadas 60 toneladas de leche durante 21 días. Los ministros de comercio de ambos países iniciaron negociaciones para normalizar la situación.

Por otro lado, el 2003 comenzó con un panorama oscuro para Colanta. Se conoció que por primera vez en su historia, la cooperativa registró pérdidas por más de 6.746 millones de pesos. Este hecho representó un fuerte revés para la empresa que, a pesar de la situación, esperaba recuperarse a través de la inversión en nuevos proyectos, aumentando la participación en el mercado de Bogotá, continuando con sus exportaciones a Venezuela y con precios más competitivos.²⁸ En la primera parte del año, para enfrentar los bajos precios debido a la sobreoferta de leche, Colanta decidió diversificar su portafolio de productos incorporando productos como arroz, arveja y frijol; además incursionó en el mercado de los cárnicos. En este año, la planta de leche UHT, de Colanta, fue catalogada como la más moderna de Sudamérica. El término UHT significa *Ultra High Temperature* cuyo proceso resulta en la obtención de una leche ultrapasteurizada que no necesita ser refrigerada o hervida, y cuyo empaque la protege de la luz y del oxígeno.

²⁵ ElTiempo(2009);"Caosporexcesodeleche"[enlínea],disponibleen<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1356240>, recuperado: 25 de octubre de 2009.

²⁶ ElTiempo(2009);"ColantaquieremetirseaBogotá"[enlínea],disponibleen<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1346248>, recuperado: 25 de octubre de 2009.

²⁷ Ibid.

²⁸ ElTiempo(2009);"Colantapierdeporprimeravez"[enlínea],disponibleen<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-975565>, recuperado: 25 de octubre de 2009.

A pesar de las complicadas relaciones con Venezuela, Colanta logró sortear esta situación y seguir posicionada en el mercado de este país. Adicionalmente, la relación cercana entre su gerente Jenaro Pérez y el presidente Chávez facilitó la continua operación de la cooperativa en ese país.

El 2004, en cambio, comenzó con buenos resultados para Colanta. Ese año se conoció que las ventas con respecto al 2003 aumentaron en un 17% y que contrario a lo que pasó en el 2002, tuvo excedentes por 19.042 millones de pesos. Parte del éxito financiero se debió también al aumento de las exportaciones, sobre todo a Venezuela, las cuales ascendieron a 32 millones de dólares.²⁹ Debido a los buenos resultados, la cooperativa anunció la construcción de una planta pulverizadora que procesaría 130 mil de los 400 mil litros de leche que Colanta maquilaba en otras plantas. Adicionalmente, se construiría otra planta para el procesamiento de quesos. Estas inversiones implicaron un desembolso de 32 millones de dólares.³⁰ En cuanto al portafolio de productos, Colanta comenzó la comercialización de Helados marca Colanta y Montefrío en Medellín, suero costeño y mezclas preparadas para hacer buñuelos y natillas. En este año, Colanta celebró la decisión del gobierno colombiano de extender la prohibición de importación de leche, ya que este hecho fue uno de los que desató un momento crítico en la historia de la empresa.

A mediados del mismo año, Colanta inició gestiones para comenzar a pulverizar leche en Ecuador. La decisión se tomó ya que en el mercado había un excedente de leche líquida y falta de capacidad para pulverizarla. Sin embargo, el acuerdo con Ecuador consistía en la pulverización y la importación de la leche para abastecer el mercado local y las exportaciones. Precisamente, debido a la falta de capacidad de pulverización la cooperativa anunció que ese año construiría otra planta más con ese objetivo; la inversión implicada en el proyecto sería de 31.000 millones de pesos. Y finalmente, ese año, durante la Feria Alimentec, Colanta presentó al público una nueva línea de productos *light*.

Los resultados de Colanta en el 2004 se dieron a conocer a inicios del año siguiente. La empresa superó el billón de pesos en ventas totales,³¹

²⁹ ElTiempo(2009), "Colanta superó pérdidas" [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1517778>, recuperado: 26 de octubre de 2009.

³⁰ ElTiempo(2009), "Colanta construirá otras dos plantas" [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1516698>, recuperado: 26 de octubre de 2009.

³¹ ElTiempo(2009), "Colanta impulsó a sus socios de concentrados" [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1679078>, recuperado: 26 de octubre de 2009.

aunque los excedentes descendieron de 19 millones de pesos a 4 millones. En el 2005, la empresa decidió promover entre sus asociados la utilización de tanques de enfriamiento que les permitieran obtener bonificaciones y conservar mejor la leche. Adicionalmente, promovió un proyecto para establecer “miniplantas” de concentrados. También en este año se analizó la posibilidad de exportar a nuevos mercados como el mexicano; sin embargo, el gerente de la cooperativa “explicó que pese a los esfuerzos de ese país para conceder la entrada de productos procedentes de Colombia, los aranceles eran del 125%”.³²

También en el 2005, el gobierno liberó los precios de leche al productor, pues pretendía dejar de fijar el precio del producto para que las fuerzas del mercado establecieran un valor competitivo. Contraria a la posición de la mayoría de industriales, Colanta estaba a favor de la decisión del gobierno. En esa época, Jenaro Pérez, presidente de la cooperativa, expresó que “la liberalización es una medida acertada y con ella las empresas legales podrán competir contra los cruderos y pagarles mejores precios a los pequeños productores”;³³ aunque no estuvo de acuerdo con el gobierno en lo concerniente a que la reducción del pago a los productores redundaría en menores costos y por lo tanto en menores precios a los consumidores.

En el 2006 se observó cómo Colanta tuvo un aumento en sus ventas durante el 2005; éstas pasaron de 1.03 billones de pesos en 2004 a 1.05 billones en 2005. Debido a la sobreoferta de leche, las exportaciones tanto a Venezuela como a Estados Unidos aumentaron, pero su valor en pesos cayó como consecuencia de la reevaluación. A pesar de mostrar un balance negativo, Colanta tenía planeadas, para el 2006, inversiones por 14.000 millones de pesos para modernizar el frigorífico de Santa Rosa de Osos y para automatizar la línea de quesos de exportación.³⁴ Debido al déficit en el balance, la Superintendencia de Economía Solidaria pidió a Colanta tomar medidas para evitar que la empresa entrara en un riesgo financiero. El Superintendente recomendó que los asociados (los ganaderos) pactaran una reducción al precio de la leche y adicionalmente que la empresa frenara las exportaciones que estaba realizando a pérdida. A esta solicitud el presidente de la cooperativa

³² Ibid.

³³ ElTiempo(2009),“Gobiernolibera preciodelecheal productor”[en línea],disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1958710>, recuperado: 26 de octubre de 2009.

³⁴ ElTiempo(2009),“\$14.000millonesinvertiráColantaenmodernización”[en línea],disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1916477>, recuperado: 28 de octubre de 2009.

respondió que no era posible reducir el precio interno a los productores y que tampoco consideraba prudente suspender las exportaciones, ya que la política de la empresa siempre había sido abrir mercados, y además exigió la ayuda del gobierno. En ese contexto se generó una ola de inconformidad por la gestión de Jenaro Pérez, quien había dirigido la cooperativa durante treinta y tres años. Los socios más inconformes con la gestión de Pérez eran los ganaderos y anunciaban una fuerte oposición durante la asamblea general de ese año. Sin embargo, a pesar de todas las dificultades, durante la asamblea Pérez fue ratificado presidente de la cooperativa.

El 2007 comenzó con buenos resultados para Colanta, sus balances mostraban excedentes por 27.000 millones de pesos, lo que además consolidaba la posición de su presidente Jenaro Pérez.³⁵ En este mismo año, Colanta entró en un programa que buscaba capacitar a las empresas con respecto a las posibilidades de financiamiento que pueden tener en el mercado bursátil. Aunque la empresa participó en el programa, no era un hecho que tomara la decisión de entrar al mercado de capitales.

Por otro lado, en el país hubo un desabastecimiento de leche debido al extremo verano, esto causó que la empresa reajustara varias veces el precio al productor, y así se consolidó como la empresa que mejor pagaba a los ganaderos.

A finales del año, Colanta se enfrentó a la decisión de Alpina de penetrar el mercado antioqueño. Esto representaba una mayor competencia por obtener la leche ya que los productores podrían exigir mayores precios.

En 2008, Colanta se constituyó como la segunda empresa de alimentos con mayores ventas en el país.³⁶ Además, hoy en día es una de las mayores generadoras de empleo: tiene 4.800 empleados directos, 14.000 productores (80% son asociados a la cooperativa) y genera 18.000 empleos indirectos. Adicionalmente, se destaca que hoy cuenta con la cadena de frío más grande del país, lo que permite la eficiencia en el proceso de producción.

A inicios del 2008, se observó la misma tendencia que de 1995 a 2005, el país experimentó la sobreoferta de leche. Colanta, decidió aprovechar esos excedentes para fortalecerse en la producción de quesos madurados, los cuales ya venía produciendo hace unos años. Financieramente, la coopera-

³⁵ ElTiempo(2009), "Jenaro Pérez: las cifras de la cooperativa lechera Colanta fortalecen su poder" [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3455080>, recuperado: 2 de noviembre de 2009.

³⁶ Revista para la Industria de Alimentos(2009), "Colanta, segunda empresa de alimentos más vendida del país" [en línea], disponible en <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion-10/portada-7.htm>, recuperado: 10 de noviembre de 2009.

tiva continuaba fortaleciéndose. En sus balances, presentó excedentes por 38.000 millones de pesos y sus ventas aumentaron en 18%.³⁷ Sin embargo, la empresa hizo un llamado al gobierno para que estimulara la producción de leche (que se había encarecido debido al aumento de precio de las materias primas) y su exportación.³⁸

Por otro lado, a mediados de este año, Colanta regaló 100.000 litros de leche en barrio pobres de Bogotá y Medellín. La cooperativa tomó la decisión porque no tenía forma de pulverizar los excedentes de leche, y criticó fuertemente las políticas del Fondo Nacional del Ganado que no se había preocupado por construir plantas pulverizadoras. A pesar de tener este tipo de plantas, la empresa debió parar su producción pues los costos de los insumos eran demasiado altos.

2.2. ALPINA

Alpina nació en 1945 con la llegada de los suizos Walter Googel y su amigo Max Bazinger a nuestro país. Juntos viajaron por Colombia buscando zonas ricas para el acopio de leche, y de esta forma llegaron a Sopó, lugar en donde decidieron establecerse para fabricar quesos y mantequilla.³⁹

En la actualidad Alpina es líder en el sector de alimentos de nuestro país y además está presente en Ecuador, Venezuela, Centroamérica y el Sur de Norteamérica, en donde ha consolidado sus productos y ha sabido posicionarse gracias a su constante innovación y a la capacidad de estar siempre a la vanguardia de los deseos y necesidades de los consumidores, por lo cual su presidente no duda en afirmar que para Alpina “el consumidor es el punto de arranque, el punto de llegada y el objetivo final”.⁴⁰

Su actividad en el primer semestre de 2009 puede resumirse de la siguiente manera: vendió 273.000 millones de pesos, lo que representó un aumento del 7.3% frente al mismo periodo en 2008. Adicionalmente, invirtió 34.000 millones de pesos en modernización de equipos, hizo una emisión exitosa de bonos para sustituir deuda por un valor de 261.000 millones de

³⁷ ElTiempo(2009),“Colantapidepolíticaslecherascoherentes”[enlínea],disponibleen:<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3998905>, recuperado: 2 de noviembre de 2009.

³⁸ *Ibid.*

³⁹ Alpina(2009),“Nuestrahistoria”[enlínea],disponibleen:www.alpina.com.co,recuperado:11denoviembrede2009.

⁴⁰ Rico,ElsayPatriciaAbello(2007),“JuliánJaramilloEscobar,artíficedelanuevaestrategiadeAlpina”[enlínea],disponibleen:http://www.industriaalimenticia.com/Archives_Davinci?article=1076,recuperado:11denoviembrede2009.Entrevista realizada para Industria Alimenticia.

pesos, lanzó, en 2008, 48 nuevos productos y tiene un EBITDA⁴¹ del 12.8% sobre las ventas.⁴²

En el periodo comprendido entre 1999 y 2000 se evidenció la consolidación de alianzas de empresas del sector de alimentos en nuestro país como estrategia para enfrentar la globalización, así como para lidiar con las dificultades económicas tanto a nivel interno como externo. Alpina no fue la excepción a dicha discontinuidad, pues ante la crisis económica en Ecuador que se desplegó para este momento, la empresa decidió ponerle alto a la exportación de sus productos y firmó una alianza con la empresa ecuatoriana Leansa (Lácteos Andinos S.A.) con el objetivo de que ésta maquilara los productos de la empresa colombiana. La unión de estas dos firmas, le permitiría a Alpina supervisar los procesos de producción y continuar la distribución en dicho país, donde ocupaba el segundo lugar dentro del mercado para ese entonces.⁴³

Por otra parte, la crisis económica de 1999 tuvo un fuerte impacto –entre otros– en la demanda de bienes de primera y segunda necesidad como consecuencia inmediata, principalmente, del aumento en las tasas de desempleo. Ante dicha situación las empresas colombianas tuvieron que tomar medidas que les permitieran reacomodarse en sus sectores al nuevo escenario del entorno. Alpina tuvo que enfrentar dicha desaceleración por medio de tres estrategias. En primer lugar, disminuyendo la compra de leche a las fincas en la Sabana de Bogotá, de tal forma que pudiera ajustar el manejo de inventarios y aumentar su eficiencia operativa y administrativa ante la crisis. Las proyecciones en ventas de la empresa para 1999 no presentaban un panorama optimista, pues se preveía que crecerían tan solo un 1.1% sobre los resultados del año 1998 (se pensaba que llegarían a 352.000 millones de pesos a finales de 1999).⁴⁴ Como segunda medida, la compañía planeó invertir ese año en el desarrollo de nuevos productos, tecnología y mercadeo directo, pues, en palabras de Rafael Vargas, vicepresidente de mercadeo, “en épocas de crisis, hay que invertir”. Y, como última medida, Alpina decidió

⁴¹ EBITDA es un indicador financiero cuyo significado en inglés es “Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization”. Permite medir la rentabilidad operativa de una empresa.

⁴² Jaramillo, J. (2009, 29 de abril), entrevistado por Arismendi, D., en Caracol Radio. Disponible en: <http://superfinanciera.com/2009/04/29/entrevista-con-julian-jaramillo-presidente-de-alpina/>, recuperado: 11 de noviembre de 2009.

⁴³ El Tiempo (2009), “Alianza estratégica de Alpina y Leansa” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-922471>, recuperado: 25 de octubre de 2009.

⁴⁴ El Tiempo (2009), “Alpina consolida su láctea” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-903263>, recuperado: 25 de octubre de 2009.

fortalecer las ventas de sus productos en el exterior mientras la demanda interna se recuperaba. Venezuela y Ecuador se presentaron como dos países de mucha importancia para este objetivo pues aquí la empresa contaba con plantas propias que aportaban aproximadamente 25 millones de dólares en ventas.⁴⁵

En contraposición a las proyecciones que la empresa presentaba para inicios de 1999, a finales de este año cerraba con un aumento en su participación en el mercado; pasó de un 45% a finales de 1998 a un 47% para el periodo en cuestión. Al realizarse un análisis por segmentos, se evidenciaba que el de las leches fue el más dinámico, pues pasó de un 63% en 2008 a un 68% en 2009.⁴⁶ De esta forma la empresa empezaba a evidenciar un comportamiento optimista en el mercado, situación que se alineaba con lo que, para ese entonces, advertían los gremios y otras entidades económicas colombianas.

Para el año 2000 Alpina cerró con un crecimiento (en toneladas) mayor al 5%. Lo anterior es ejemplar si se tiene en cuenta que para el ese año los mercados de bebidas lácteas, jugos, aguas y gaseosas mantuvieron un crecimiento por debajo de los niveles de 1998.⁴⁷ Este buen desempeño se le atribuyó a la constante innovación de la compañía a pesar de la crisis, el cambio en la estrategia publicitaria (comerciales de mayor impacto) y las fortalezas propias de su calidad y distribución.

En 2001 la empresa inició una nueva estrategia que tenía como objetivo la reducción en dos puntos porcentuales de la participación de las gaseosas en el segmento de las bebidas. Para lograrlo, Alpina lanzó una nueva bebida, la limonada Leemoni,⁴⁸ la cual representaba una oportunidad clara de negocio por que el producto era producido, específicamente, por marcas meramente artesanales reconocidas regionalmente y no por alguna establecida en el total del mercado colombiano como Alpina.

La expansión a otros países fue un objetivo estratégico de la compañía a mediados del 2002, pues en el horizonte estaban Perú y Estados Unidos (el Estado de La Florida, específicamente) para el montaje de plantas y la

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ ElTiempo(2009), "Alpina incrementa su tajada" [en línea], disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1260909>, recuperado: 25 de octubre de 2009.

⁴⁷ ElTiempo(2009), "Alpina aumenta su participación" [en línea], disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1217613>, recuperado: 25 de octubre de 2009.

⁴⁸ ElTiempo(2009), "Alpina ataca el mercado de gaseosas" [en línea], disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-605874>, recuperado: 25 de octubre de 2009.

comercialización de sus productos, respectivamente. De esta forma Alpina hacía frente nuevamente a la tendencia expansionista que traía consigo la globalización. Con la incursión en estos dos países, la empresa completaba su presencia directa en los países del área Andina y así mismo se preparaba para hacer frente a las exigencias que podía traer el ALCA (Área de Libre Comercio de las Américas).⁴⁹

Cabe mencionar que la atención a las oportunidades entre los consumidores siempre ha sido una preocupación principal de la empresa, lo cual se evidenció en el momento en que Alpina decidió entrar en el segmento de la comida para bebés.⁵⁰ Su objetivo con esta nueva estrategia era abastecer no sólo el mercado interno con productos como compotas, jugos y yogures, sino también llegar al exterior. Con esta decisión la empresa entró a competir con otras del sector como Nestlé, Parmalat y Colanta quienes llevaban algún tiempo desarrollándose en este segmento.

La estrategia de diversificación también le sirvió a Alpina para hacer frente a la caída en las ventas externas que se presentó en el primer trimestre de 2003. Esta variación en el entorno obligó a que las empresas del sector de alimentos del país se concentraran en el mercado nacional y a ampliar su portafolio de productos para atraer a nuevos consumidores. Alpina decidió incursionar en el mercado con una nueva gama de productos lácteos bajos en grasa⁵¹ para alinearse con la moda de la vida saludable que permeaba crecientemente a los consumidores colombianos.

Para el año 2004 los consumidores de leche tenían nuevas necesidades específicas frente a este producto, razón por la cual nace la leche “*larga vida*” –leche en bolsa que podía durar más tiempo que la leche que se consumía anteriormente, tenía menos vitaminas que la leche fresca pero esto era parte de la innovación que se presentaba en el sector gracias a avances en tecnología—. Aunque ésta tuvo una muy buena aceptación en el mercado, Alpina quería buscar un mayor reconocimiento de marca, y por consiguiente decidió apostarle a los productos deslactosados, negocio que según los industriales del sector venía “...creciendo a un ritmo progresivo de 30%,”

⁴⁹ ElTiempo(2009),“AlpinaaPerúyLaFlorida”[enlínea],disponibleen:<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1367981>, recuperado: 25 de octubre de 2009.

⁵⁰ ElTiempo(2009),“Alpinamecmercado debebés”[enlínea],disponibleen:<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1365813>, recuperado: 25 de octubre de 2009.

⁵¹ RevistaSemana(2009),“Paratodoslosgustos”[enlínea].Disponibleen:<http://www.semana.com/noticias-especiales/para-todos-gustos/69632.aspx>, recuperado: 1 de noviembre de 2009.

desde su lanzamiento hace dos años”.⁵² Era un proceso de innovación, pero todo venía encaminado por las necesidades que se planteaban en el mercado y Alpina se focalizó en los diferentes productos deslactosados, bajos en grasas, descremados, entre otros.

Análogamente, para esta época surgen actividades estratégicas de crecimiento y de competitividad. Por un lado ingresa al país la cadena peruana Grupo Gloria, que decide comprar Algarra y formar parte de la competencia en Colombia con marcas nacionales como Alpina, La Alquería y Colanta, y con empresas de talla internacional como Nestlé y Parmalat; y por el otro, se gestiona la alianza por parte de un grupo de empresas para la compra de Parmalat, “de concretarse el negocio, si se suma la capacidad de producción de los cinco aliados, la nueva empresa superaría en tamaño de la Cooperativa de Lecheros de Antioquia, Colanta, que hoy es identificada como la más grande del mercado lácteo, junto a Alpina”.⁵³ Con esto se quería rescatar la productividad de las plantas de Parmalat y mejorar el desempeño de las demás empresas aliadas del sector. La idea era lograr optimizar operaciones y trabajar bajo la figura de maquilas, ya que gracias a esto Alpina se beneficiaba al descentralizar su operación del centro del país, y penetraba en mercados como los de Antioquia y Barranquilla, donde se encontraban algunas plantas de Parmalat.

Simultáneamente, en el año 2005, surge una prevención legal en la cual Alpina decide buscar cierta estabilidad jurídica con el fin de promover la inversión extranjera directa. Para esto, la firma realiza un contrato con vigencia hasta el año 2015 en el cual Jorge Humberto Botero, ministro de comercio para esa época, y Julián Jaramillo, presidente de la compañía, pactan un contrato que le brinda mayor estabilidad a la firma en términos de impuestos directos, que son determinantes para la inversión extranjera directa.⁵⁴ De esta manera se buscaba garantizar “la sobretasa del 10 por ciento al impuesto de renta, que la norma actual prevé que finalizará el 31 de diciembre del 2006; no irá más allá de esta fecha, por lo menos para esta compañía”.⁵⁵ Era evidente que esta actuación por parte de Alpina le daría

⁵² ElTiempo(2009);“AlgarrayAlpina,enllave”[enlínea],disponibleen:<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1568662>, recuperado: 23 de octubre 2009.

⁵³ ElTiempo(2009);“CuajalialianzaparacomprarParmalat”[enlínea],disponibleen:<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1587243>, recuperado: 23 de octubre de 2009.

⁵⁴ ElTiempo(2009);“Alpinapagaporestabilidaddenlasnormas tributarias”[enlínea],disponibleen:<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1865814>, recuperado: 23 de octubre de 2009.

⁵⁵ *Ibid.*

mayor competitividad frente a las demás compañías del sector, por lo que se tendría que evaluar qué comportamiento presentaron las demás empresas del gremio lechero tras dicho contrato.

Más adelante en el tiempo, podemos ver qué tan significativo es para Alpina salir en el ámbito global y buscar la conquista de nuevos mercados, aunque para esta época ya contaba “con siete plantas de producción: cinco en Colombia, una en Venezuela y otra en Ecuador”.⁵⁶ La idea era que Alpina fabricara productos en Estados Unidos por medio de un convenio firmado con terceros y así empezara a darse a conocer en este gran mercado. De igual forma, Alpina decidió invertir en su imagen para fortalecerse en el mercado nacional, así como en los nuevos mercados internacionales en los que estaba empezando a incursionar. Para esto la firma invirtió cerca de “40.000 millones de pesos en el lanzamiento de una nueva campaña publicitaria, acompañada de una imagen renovada”.⁵⁷

Esta firma siempre ha estado a la vanguardia de los cambios que se presentan en el mercado, y fue por esto que decidió incursionar en una nueva línea de productos que le brindara otra salida. Fue así como entró en la producción y comercialización de jugos endulzados de manera natural, producto que estaba entrando muy fuerte en el mercado para esta época. Debido a esta diversificación, Alpina encontró otra entrada de ingreso a su negocio, y gracias a esto se incrementaron las ventas nacionales en un 20%, y en Venezuela y Ecuador en un 50%.⁵⁸

En el año 2007 la empresa se encontraba muy estable y quería seguir creciendo. Para esto buscaba cómo lograr penetrar con más fuerza en mercados internacionales. En la persecución de estas metas decidió adquirir la empresa ecuatoriana “Kiosko”, empresa dedicada al negocio de yogures⁵⁹ en ese país. Además logró cerrar “la compra de los activos de la empresa láctea Friesland que tiene presencia en el suroccidente del país”⁶⁰ y sigue tras las oportunidades de continuar expandiéndose en el exterior para fortalecerse y consolidarse como una de las más grandes firmas del sector lácteo

⁵⁶ ElTiempo(2009),“AlpinaproduciráenE.U.”[enlínea],disponibleen:<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1678754>, recuperado: 23 de octubre de 2009.

⁵⁷ *Ibid.*

⁵⁸ *Ibid.*

⁵⁹ ElTiempo(2009),“AlpinacomprauncompetidorenEcuador”[enlínea],disponibleen:<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2752991>, recuperado: 23 de octubre de 2009.

⁶⁰ ElTiempo(2009),“AlpinacierracompradelaempresalácteaFriesland”[enlínea],disponibleen:<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2717982>, recuperado: 23 de octubre de 2009.

en Colombia y buscar penetrar en otros mercados, como por ejemplo el de Perú,⁶¹ donde se ve una gran oportunidad en cuanto a la demanda por compotas; una buena alternativa para que la empresa ingrese con sus productos y conocimiento.

En el año 2008, Alpina debe enfrentar un dilema bastante desgastante por demandas que fueron impuestas por la compañía francesa Danone, quien ingresa al mercado colombiano tras la adquisición del 51% de La Alquería (después de la adquisición por la planta valorada en 100 millones de dólares). Danone, en ciertas oportunidades, trató de adquirir la firma Alpina; sin embargo, a ésta nunca le llamó la atención ser obtenida por la multinacional y por consiguiente fue a buscar a otro competidor en el país, y éste fue La Alquería.

Danone llegó al mercado con su producto más importante que son los yogures, en todas sus versiones. Sin embargo, se encontró con el dilema de imagen en uno de ellos: “el pleito es por yogures que están en el grupo de los llamados alimentos funcionales, que son productos que generan algún tipo de ayuda a la salud (por ejemplo, a mejorar la digestión)”.⁶² Danone-Alquería demanda a Alpina por copiar la imagen y los comerciales que emplea para promocionar y vender estos productos, y además porque los nombres suelen ser muy similares.

No obstante, esta no es la primera vez que Danone debe entablar un pleito frente a este tema; en otras oportunidades había tenido que lidiar con problemas similares en países como Perú, España, Brasil y Chile. Tras una ardua pelea entre estas dos compañías, las autoridades colombianas decidieron que Alpina gana la pelea por los Biolácteos contra la empresa colombo-francesa, Danone.

- La Corte consideró que la restricción “transgrede los derechos fundamentales (de Alpina), en cuanto no sólo le impide el acceso a la justicia sino que le desconoce el derecho al debido proceso, so pretexto de garantizar unas cautelas que aún no han sido decretadas”. Según las directivas de la multinacional francesa, presente en 100 países, el supuesto

⁶¹ ElTiempo(2009),“Alpinaevalúaalaopción demontarunaplantaenPerú”[enlínea],disponibleen:<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3082936>, recuperado: 23 de octubre de 2009.

⁶² ElTiempo(2009),“Lapeleade losyoguresdeAlpinayDanoneyavapor19demandas”[enlínea],disponibleen:<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2698435>, recuperado: 23 de octubre de 2009.

plagio fue advertido en el momento en que llegó a Colombia mediante la compra de Alquería.⁶³

Ha sido difícil el ingreso de los productos Danone a Colombia por la fuerte competencia que han encontrado en el mercado debido a la empresa Alpina. Sin embargo esta última no ha acudido a ningún tipo de competencia desleal; si bien los productos son similares en características y demás, es probable que su promoción se realice de manera parecida.

2.3. LA ALQUERÍA

Los comienzos de la empresa datan de 1958. En ese año, se compró Proleche, una planta de pasteurización y homogenización ubicada en Rionegro, Antioquia, cuya maquinaria se utilizaría tiempo después para instalarla en Cajicá, donde La Alquería sacó al mercado su primera producción de leche. En un principio, la distribución de los productos fue propia, pero esto cambió en 1978 y esta actividad comenzó a hacerse a través de terceros. Con esto, la empresa mejoró sus costos y la productividad y pudo llegar a un mercado más grande. Además, desde sus inicios, La Alquería construyó su marca bajo la premisa de tener la más alta calidad del mercado.⁶⁴ Actualmente el presidente de La Alquería es Carlos Enrique Cavalier.

Para lograr excelente calidad, la empresa hizo un trabajo intensivo que la llevó a conseguir los sellos de calidad *Quality Chekd*, *HACCP*, e *ISO 9001:2000*. En la actualidad, su portafolio de productos se divide en cuatro categorías:⁶⁵ 1) Leches: fresca, rígidos y *larga vida*; 2) Valor agregado: chocolate, avena, leche 200 y sorbetes; 3) Derivados: mantequilla, y 4) Preparación alimenticia.

El mayor mercado de la empresa se concentra en las ciudades de Bogotá, Cali y Bucaramanga. Por esta razón, en el futuro busca aumentar la participación en otras zonas del país como la Costa con el fin de continuar con un crecimiento rentable y sostenible que para el periodo 2007-2008 se dio alrededor del 30%.

⁶³ ElTiempo(2009), "Alpinaganaelround'enguerradelosbiolácteos"[en línea], disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3080769>, recuperado: 23 de octubre de 2009.

⁶⁴ Alquería(2009), "Historia"[en línea], disponible en <http://www.alqueria.com.co/contenido/capitulo.asp?chapter=3>, recuperado: 3 de noviembre de 2009.

⁶⁵ Alquería(2009), "Nuestros productos"[en línea], disponible en <http://www.alqueria.com.co/contenido/capitulo.asp?chapter=95>, recuperado: 11 de noviembre de 2009.

Finalmente, cabe resaltar la alianza estratégica con la marca francesa Danone en el 2007, que llevó a la constitución de una nueva empresa en la que La Alquería cuenta con una participación del 49%; el objetivo fundamental es entrar al mercado de los yogures y continuar con la consolidación en el mercado nacional de sus productos.

El año 1999 estuvo marcado económicamente por la crisis financiera que ocasionó altas tasas de desempleo y una disminución en el consumo de bienes; factores que afectarían las diferentes industrias nacionales. No obstante, para la industria de lácteos el inicio del año estuvo marcado por dos eventos principales: 1) La investigación a procesadoras de leche por acuerdos de precio y; 2) El paro de camioneros del mes de marzo.

En el primer evento, la firma La Alquería fue una de las sesenta y cuatro firmas investigadas por la Superintendencia de Industria y Comercio. Los estudios tenían como fin “establecer si las empresas incumplían algunas normas como el Decreto 2153 de 1992, que establece en su artículo 47 que son acuerdos contrarios a la libre competencia los que tengan por objeto o tengan como efecto la fijación directa o indirecta de los precios”.⁶⁶ El segundo evento importante fue el paro de camioneros que durante el mes de marzo ocasionó pérdidas a los ganaderos por más de 40.000 millones de pesos, hecho que afectó directamente a la pasteurizadora La Alquería en la medida en que inmovilizó diecisiete de sus camiones de distribución.

Sin embargo, estas eventualidades no fueron impedimento para que la compañía continuara sus operaciones. Muestra de ello es que simultáneamente la firma inició el proyecto para “incursionar en el mercado venezolano de productos lácteos”⁶⁷ en búsqueda de nuevos mercados. El primer paso para ello fue la participación activa de la compañía en la Feria de Alimentos que organizaría Proexport en Caracas. En consideración del gerente de La Alquería, Venezuela era un mercado atractivo a través del cual se podrían expandir las ventas de su producto estrella, la leche en bolsa *larga vida*.

Este producto comenzó a consolidarse tempranamente como uno de los más importantes para la compañía, ya que ofrece las ventajas de la leche *larga vida*, con una duración hasta de cuarenta y cinco días y a un precio relativamente bajo. La leche *larga vida* es un ejemplo de la estrategia que

⁶⁶ ElTiempo(2009),“Investigan64empresasporacuerdosdeprecio”[enlínea],disponibleenhttp://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-923013, recuperado: 28 de octubre de 2009.

⁶⁷ ElTiempo(2009),“Alqueríatraspasafronteras”[enlínea],disponibleenhttp://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-905654, recuperado: 28 de octubre de 2009.

comenzó la compañía en el año 1995 y que tenía como objetivo diversificar su portafolio a través del desarrollo de productos con mayor valor agregado.

Esta estrategia de diversificación le permitió constituirse como la empresa líder en venta de leche *larga vida* en Bogotá con una participación del 62%, seguida de sus competidores Alpina y Algarra. Otros productos desarrollados en esta época fueron la leche achocolatada y la avena en bolsa. Productos que, según Jiménez –gerente general de aquellos años–, permitieron que en el año 1998 la empresa tuviera un buen desempeño en términos comerciales. Según cifras reveladas por El Tiempo en diciembre de 1998, la compañía obtuvo en el año 2008 utilidades netas por 8.376 millones de pesos, y contaba con activos por 36.251 y unos altos pasivos de 35.782.⁶⁸ Estas dos últimas cifras para el año 1999 serían respectivamente de 43.973 millones de pesos en activos y 41.627 en pasivos.⁶⁹

No obstante, los buenos resultados de finales de 1998 y el desempeño sin grandes eventualidades de 1999 –año en el que se consolidaron algunos de los nuevos productos de la compañía– no continuarían en el mismo curso para el año 2000. Debido a la crisis financiera, empresas en diferentes sectores de la industria colombiana vieron peligrar su futuro a causa de las bajas en las ventas y al aumento en sus pasivos. Por esta razón, a finales de 1999 el gobierno nacional expidió la Ley 150, “por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley”.⁷⁰

La ley contemplaba instrumentos que “permitirían a las empresas buscar acuerdos con sus acreedores para salvar su actividad”,⁷¹ reactivar la economía y el empleo. Precisamente, una de las compañías que se acogió a la Ley 550, debido a su alta carga de pasivos, fue La Alquería, quien en esta época empleaba directamente a 327 trabajadores. Ésta fue una de las estrategias para enfrentar la crisis financiera y salvaguardar tanto sus operaciones, como los proyectos de expansión que se iniciaron en el año 1999, ya que, según

⁶⁸ *Ibid.*

⁶⁹ ElTiempo(2009)“LaAlqueríaseacogealaLey150”[enlínea],disponibleen:<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1230700>, recuperado: 28 de octubre de 2009.

⁷⁰ “Ley550de1999Superintendenciadesociedades”(2009)[enlínea],disponibleen:<http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=96>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

⁷¹ ElTiempo(2009)“Boomdeempresasparareestructurarsusdeudas”[enlínea],disponibleen:<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1296065>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

datos del diario El Tiempo “no hubo un solo día en 1999 que una empresa no entrara en concordato o iniciara el proceso de liquidación. La Ley 550 hundió el freno hasta el fondo y detuvo esta mortandad empresarial”.⁷²

La Ley 550 significó para La Alquería la posibilidad de reestructurar sus pasivos mediante acuerdo de pagos con acreedores y deudores. La negociación incluyó “un plazo de 5 años para pagar los cerca de 34.000 millones de pesos que adeuda La Alquería a sus 23 acreedores financieros y a entidades del Estado”.⁷³

No obstante, las negociaciones con los acreedores no sólo fueron facilitadas por la Ley 550, sino que además se vieron favorecidas por el buen desempeño de la firma que en el año 2000 tuvo uno de sus años de mayor dinamismo en términos de ventas: “frente a una meta de ventas que se había trazado la dirección de la compañía por 95.000 millones de pesos, las previsiones apuntan a que esta meta será superada y podría llegarse a unos 97.000 millones de pesos”.⁷⁴ La causa de este dinamismo se atribuyó a la diversificación de los productos con valor agregado.

Así, La Alquería logró enfrentar los estragos de la crisis, gracias a su estrategia de diversificación de productos, expansión hacia nuevos mercados y, sin duda alguna, a las facilidades para la reestructuración de pasivos que le otorgó acogerse a la Ley 550.

Todos estos factores le permitieron iniciar el año 2001 con un balance positivo y con nuevas estrategias para seguir posicionándose en el mercado. Dentro de éstas, estuvo la creación del Club Tenderos que durante sus primeros nueve meses ya contaba con 3.000 tenderos afiliados. Este club le permitió a la pasteurizadora La Alquería consolidarse como líder en el mercado de leche *larga vida* en Colombia,⁷⁵ pues se fortaleció el canal de distribución de tiendas.

Además de esto tras cuarenta años de existencia en el mercado, la compañía lanzó una campaña comercial y de mercadeo que buscaba aumentar el 42% de la participación que tenía en el mercado de leche *larga vida*. Para esto “emprendió una ofensiva comercial y de mercadeo que incluyó la pre-

⁷² ElTiempo(2009),“Sefrenaelderrumbeempresarial”[enlínea],disponibleen:<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1225968>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

⁷³ ElTiempo(2009),“Alqueríalogróacuerdodopago”[enlínea],disponibleen:<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1295022>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ ElTiempo(2009),“¿AsívanuestroConcursoEstablecimientoAtienda!”[enlínea],disponibleen:<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-482893>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

sentación de nuevos productos, el cambio de imagen y una campaña publicitaria”.⁷⁶ Así entonces, para el año 2001, la compañía sacaba diariamente al mercado 300.000 unidades de litros de leche; volumen que aumentó, así como lo hizo el número de clientes que ascendió de 3.200 en 1995, a 23.000 en el 2001.

El aumento en el volumen de ventas se vio favorecido por nuevos patrones de consumo, entre los cuales se destaca el fortalecimiento de las marcas blancas en el mercado, ya que La Alquería producía en esta época para supermercados como Carulla, Cafam, Olímpica, Makro, Colsubsidio y Alkosto. Además de esto, se consolidaron las ventas de productos como avena, chocaleche, jugos de naranja y durazno.⁷⁷ Finalmente, el objetivo era –en palabras de la gerente de mercadeo, María del Pilar Ruiz–, convertir a La Alquería “en una firma innovadora con una imagen que refleje frescura, cremosidad y confianza”.

Además de lo anterior cabe destacar que la firma no sólo aumentó sus ventas, sino también acrecentó la generación de empleo a 800 directos y 1.200 indirectos, y obtuvo el sello internacional de *Quality Chekd*. Sin embargo, obtener esta certificación no fue una tarea fácil. La Alquería trabajó por más de siete años con *Quality Chekd*, “una cooperativa de procesadores de Estados Unidos que tiene como objetivo asegurar que la leche cumpla con requisitos de calidad”.⁷⁸ La certificación implicó un intensivo trabajo en los hatos para subir la calidad de productos; un buen entrenamiento para actividades de lavado, ordeño y sanidad animal y la capacitación para los operarios, según Carlos Enrique Cavalier, presidente de La Alquería.

La certificación buscaba además generar confianza en el consumidor, ya que a la hora de consumir leche –si bien el precio es un factor importante– la gente siempre se va por la calidad, esto es lo principal. Al mismo tiempo, en el 2001, comenzó el desarrollo del producto *leche deslactosada* para ir de la mano con las tendencias del mercado.

Para finales del 2001, La Alquería contaba con la planta de producción de leche *larga vida* más moderna y grande del Grupo Andino, con una capacidad para procesar 30.000 litros por hora, con una importante partici-

⁷⁶ ElTiempo(2009),“Alquería nuevapintaparanevosmercados”[enlínea],disponibleen<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-600262>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

⁷⁷ *Ibid.*

⁷⁸ ElTiempo(2009),“Tenemosunpotenciallecheromonstruoso”[enlínea],disponibleen<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-508197>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

pación en el mercado colombiano y con la expectativa de seguir creciendo autónomamente sin búsqueda de socios o alianzas estratégicas.

Según cifras presentadas en El Tiempo, para el año 2001 el lechero era el sector no exportador con mayor crecimiento: “hemos doblado nuestra participación en el PIB agropecuario en los últimos 20 años. Y el consumo se ha doblado de 70 a 140 litros per cápita”.⁷⁹ Cabe resaltar que este aumento en el consumo se vio favorecido por los tiempos de crisis: “En Estados Unidos se ha comprobado que si la economía decrece la gente se queda más en la casa y consume más leche. Cuando hay crecimiento económico el consumo es plano. El mercado de leche también ha crecido porque la gente no come productos que no funcionan. Por eso una mayor fuente de crecimiento es la calidad y los buenos productos lecheros”.⁸⁰

El año 2002 se caracterizó en el sector lechero por la fuerte rivalidad entre competidores directos de La Alquería. Por una parte, Algarra iniciaba una estrategia de expansión nacional tras cincuenta años de haberse enfocado tan sólo en el mercado de la Sabana de Bogotá,⁸¹ mientras que Colanta quería incursionar en Bogotá dada la importancia de este mercado que concentraba para ese entonces el 30% del consumo nacional; uno de los productos con los que buscaba entrar Colanta al mercado era la leche *larga vida*.⁸²

Además de esto, Algarra obtuvo en el año 2002 las certificaciones de HACCP y el *Quality Chekd*, con las que logró arrebatarle a La Alquería importantes clientes como Carulla, en Bogotá, Medellín y Cali,⁸³ para la producción de marcas blancas.

La rivalidad entre competidores que se acentuó a finales del 2002 llevó a que La Alquería fortaleciera su imagen de calidad en el mercado y desarrollara nuevas presentaciones para sus productos a fin de generar mayor valor agregado para el consumidor final. Es por esto que en el 2003 lanza al el mercado la presentación de leche *larga vida* en caja y con tapa *spin*. Producto exitoso que “además de asegurar un cierre hermético, brinda al

⁷⁹ *Ibid.*

⁸⁰ *Ibid.*

⁸¹ ElTiempo(2009),“ProcesadoraAlgarrabuscalacobertura nacional”[en línea],disponible en:http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1355947, recuperado: 29 de octubre de 2009.

⁸² ElTiempo(2009),“Colantaquieremeterse a Bogotá”[en línea],disponible en:http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1346248, recuperado: 29 de octubre de 2009.

⁸³ ElTiempo(2009),“Ahora leche espacial”[en línea],disponible en:http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1378896, recuperado: 29 de octubre de 2009.

consumidor facilidades de manipulación”⁸⁴ en las presentaciones *larga vida*, *deslactosada* y *light*.

El año 2003⁸⁵ sería un año en el que la compañía se consolidaría como una de las líderes en el mercado no sólo en participación, sino también en calidad, excelencia y compromiso con sus productos y clientes. Con la planta de ultra-pasteurización más moderna del país, con mayor capacidad en el Pacto Andino, con certificaciones *Quality Chekd*, *HACCP*, e *ISO 9001:2000* se consolidó en la vanguardia de las marcas nacionales. Mientras que *Quality Chekd* indica la excelencia del producto, la ISO se le otorgó por tener como objetivo la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo. Dentro de los nuevos productos que se lanzaron para diversificar el portafolio se encontraron mantequilla Alquería, sorbetes de sabores y Leche Kids.

Al año siguiente, es decir en el 2004, *Duff & Phelps* le otorgaría a la pasteurizadora La Alquería la calificación A+, basada en su posición competitiva, su portafolio de productos, su estructura financiera y su capacidad operativa.

Las ventas, así como la utilidad operacional aumentaron del año 2003 al 2004. En las ventas se pasó de 33.204 millones de pesos a 41.531, y en la utilidad operacional de 1.943 millones a 2.383. De acuerdo con estas cifras financieras y retomando el tema de la Ley 550, la firma pudo realizar prepagos a sus acreedores gracias a la generación de caja, y así cumplió con lo pactado en el año 2000.⁸⁶

Además de esto, este año se continuaría con el fortalecimiento del canal de distribución mediante tiendas de barrio. La Alquería, como proveedor de los tenderos, continuó con su Programa para Profesionalizar los Tenderos y la Exhibición de los Productos. La idea era generar un puente directo entre La Alquería y el este personaje para tener conocimiento de los problemas que presenta el consumidor final con el producto. La importancia del tendero se da en la medida en que tiene conocimiento de las necesidades y expectativas del consumidor final y, por supuesto, de que las tiendas eran un importante canal de distribución en el 2004: “de acuerdo con Ernesto

⁸⁴ ElTiempo(2009),“Publicidadymercadeo”[enlínea],disponibleen<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-999770>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

⁸⁵ ElTiempo(2009)“Alquería:unaempresacolombianaconsellointernacional”[enlínea],disponibleen<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1043283>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

⁸⁶ ElTiempo(2009)“LaAlquería,trasvaloragregado”[enlínea],disponibleen<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1511735>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

Pfeifer, las empresas de consumo masivo están vendiendo, en promedio, el 60 por ciento de sus productos en las tiendas pequeñas y medianas, frente a un 40 por ciento que les compran los supermercados”.⁸⁷

Otros eventos que se destacaron en el año 2004 fueron la incursión por parte de La Alquería con la comercialización de su avena en La Florida y con diferentes productos en Ecuador y Las Antillas. Además de esto, se tenían expectativas para incursionar en el mercado mexicano y en el norteamericano de acuerdo con las negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos.

La expansión hacia otros mercados estaría acompañada de la inauguración de “un salón aséptico para el envasado de leche *larga vida* en la planta que tiene La Alquería en Cajicá”⁸⁸ que ampliaría su capacidad de producción de 46.000 litros por hora a 64.000. Lo anterior implicó inversiones por más de 10.000 millones de pesos para importar maquinaria.

Así pues, tras el fortalecimiento del mercado local que La Alquería consideraba importante seguir conservando y cultivando, comenzaba una época en la que la empresa se comenzaría a enfocar en los mercados externos. Los efectos inmediatos fueron un crecimiento en ventas del 25%, comparado con años anteriores donde el promedio había sido del 15%.

Gracias a los buenos resultados que obtuvo la empresa en el periodo 2000-2005, logró hacer prepagos por 6.000 millones de pesos y de esta manera salirse de la Ley 550⁸⁹ a la cual se había acogido en febrero del 2000. Este evento permitiría a la compañía “en consideración de su presidente Cavalier” aumentar sus inversiones en capacidad de producción para consolidar su expansión nacional e internacional. Los principales mercados objetivos que se perfilaron fueron Estados Unidos y México, este último presentaba para la época un “déficit de leche por un valor cercano a los 700 millones de dólares anuales”.⁹⁰

El buen balance que había presentado la compañía y que le había permitido aumentar su capacidad productiva, y ubicarse como la quinta planta de producción en América Latina y la primera del Grupo Andino le permitiría

⁸⁷ ElTiempo(2009),“Manténgase una buena exhibición”[en línea], disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1595729>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

⁸⁸ ElTiempo(2009),“Alquería, pendiente de México luego de ingresar a Ecuador y Las Antillas”[en línea], disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1507533>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

⁸⁹ ElTiempo(2009),“La Alquería prepagó 6.000 millones de pesos para salirse de la Ley 550”[en línea], disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1690439>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

⁹⁰ *Ibid.*

producir 200 millones de litros de producto *larga vida*. Para ello contaba con “11 llenadoras de *Prepac* de bolsa aséptica que permite generar al año 235 millones de unidades”.⁹¹ Para Carlos Enrique Cavalier, la expansión operativa era una forma de reafirmar sus planes de crecer a nivel interno y externo, lo cual además requeriría continuar el fortalecimiento de la marca en el mercado.

Durante el primer semestre del 2006, La Alquería se instala en el Valle del Cauca e inaugura su primera planta en este departamento, que contaría con una capacidad para producir 115.000 litros diarios de leche *larga vida*, lo que generaría 484 empleos directos y 300 indirectos. La ubicación fue considerada como estratégica por parte del presidente de la compañía en la medida en que le permitiría fortalecer la distribución en departamentos como Cauca, Nariño y los que conforman el Eje Cafetero.⁹² Además de esto, adquirió a la empresa láctea Ricalac, ubicada en Bucaramanga y que contaba con una participación del 16% en ese mercado.⁹³

El aumento en la capacidad estuvo acompañado de un cambio de mentalidad por parte de la compañía. Tras haber superado la crisis de finales de 1999 y haberse acogido a la Ley 550 para garantizar su futuro, en el año 2006 la compañía comienza a proyectarse. A pesar de esto, el presidente de la firma, Carlos Enrique Cavalier, considera que el éxito de La Alquería estuvo en pensar siempre en el consumidor, a quien siempre se le quiso ofrecer “desde un empaque diferente, hasta un producto con la misma calidad para todos los estratos”.⁹⁴

En el año 2007 se presentó uno de los cambios más trascendentales en la historia de La Alquería, cuando se estableció una alianza con la multinacional francesa Danone para apoderarse del mercado de lácteos frescos. La alianza se dio a través de *Joint Venture*. La Alquería siguió con su producción y Danone aportó en la rama de yogures y postres.⁹⁵ Más adelante, se desencadenaría el pleito legal entre Alpina y la marca francesa debido al

⁹¹ ElTiempo(2009),“Alquería aumenta su infraestructura”[en línea], disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3275489>, recuperado: 29 de septiembre de 2009.

⁹² ElTiempo(2009),“Semueve el mercado lácteo en el suroccidente del país”[en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3275489>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

⁹³ ElTiempo(2009),“Negocios de La Alquería”[en línea], disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2370722>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

⁹⁴ ElTiempo(2009),“Semueve el mercado lácteo en el suroccidente del país”[en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3275489>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

⁹⁵ ElTiempo(2009),“Cerrado negocio entre empresas de lácteos”[en línea], disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2434024> el 29, recuperado: octubre de 2009.

supuesto plagio de productos (en la línea de productos funcionales) por parte de la empresa colombiana.⁹⁶ Como se mencionó anteriormente, el conflicto se resolvió a favor de Alpina, y el atentado contra el debido proceso fue uno de los argumentos.⁹⁷

El 2007 trajo consigo otras oportunidades para La Alquería, como la posibilidad de crecer aún más e incrementar su capacidad productiva mediante la ampliación de plantas existentes y la consideración de incluir otras.⁹⁸ Esto era posible gracias al capital recolectado en una emisión en la Bolsa de Valores de Colombia considerada dentro de la estrategia de crecimiento de la empresa.⁹⁹

A pesar de la antelación del conflicto con Alpina, los productos de Danone (Activia y Nutriday) sólo se empezaron a comercializar oficialmente hasta el 2008.¹⁰⁰ En este mismo año, se inauguró una planta de la multinacional francesa en Cajicá, dentro del marco de la alianza establecida con La Alquería, en la que se invertirían 100 millones de dólares durante cinco años.¹⁰¹

A diferencia de otras empresas, para el primer semestre de 2008 La Alquería había presentado buenos resultados (crecimiento en las ventas del 41%) gracias a un mayor abarque del mercado mediante la creación de nuevas unidades de negocio y la implementación de diferentes canales de distribución.¹⁰²

Otra de las jugadas importantes de ese año corresponde a la de fabricar jugos artificiales (estilo Tampico) por maquila para empresas como Aje-group, dado el protagonismo que cobró por esa época el rubro de los jugos en el mercado nacional.¹⁰³ Finalmente, cerrando el 2008 la empresa logró oficializar la adquisición de la Procesadora San Martín, acción que le per-

⁹⁶ ElTiempo(2009), "CasadapealegalAlpina-Danone"[en línea], disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2651970>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

⁹⁷ ElTiempo(2009), "Alpinagana'round'enguerradelosbiolácteos"[en línea], disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3080769>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

⁹⁸ LaRepública(2009), "Ensanche de plantas en la firma Alquería"[en línea], disponible en http://rse.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2007-09-27/ensanche-de-plantas-en-la-firma-alqueria_9332.php, recuperado: 29 de octubre de 2009.

⁹⁹ LaRepública(2009), "Emitir acciones, plan de Alquería"[en línea], disponible en http://rse.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2007-09-25/emitir-acciones-plan-de-alqueria_9161.php, recuperado: 29 de octubre de 2009.

¹⁰⁰ ElTiempo(2009), "Yogures de la multinacional Danone llegan a los supermercados"[en línea], disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3940849>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

¹⁰¹ ElTiempo(2009), "Danone inaugura y abre su primera planta en el país"[en línea], disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2832740>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

¹⁰² ElTiempo(2009), "Enfirms de varios sectores nosienteladesaceleracióneconómica"[en línea], disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3053210>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

¹⁰³ ElTiempo(2009), "Se avcinala guerradelosjugos"[en línea], disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3087532>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

mitiría ampliar su capacidad de producción en Medellín y, de esta forma, consolidarse en el mercado de la región antioqueña.¹⁰⁴

3. ANÁLISIS GERENCIAL DE LAS EMPRESAS

1. COLANTA: JENARO PÉREZ

En el 2008 Jenaro Pérez Gutiérrez cumplió treinta y cinco años de haber tomado la gerencia de Colanta. En 1973, este médico veterinario zootecnista de la Universidad Nacional aceptó asumir el cargo con una única condición: dijo que sólo trabajaría un año; pero ese no fue el caso. Desde entonces, la cooperativa Antioqueña ha tenido un crecimiento sin precedentes, y dejó atrás sus primeros diez años de vida, durante los cuales se declaró en quiebra tres veces.¹⁰⁵

Pérez, de 70 años, nació en Entrerriós, un poblado ubicado en las montañas de Antioquia donde su padre tenía dos fincas, una de ellas ganadera. Desde su infancia, este paisa mostró un agudo interés por la ganadería que ha continuado hasta hoy, ya que a Pérez se le conoce como “el señor de las vacas”. Cuando su padre murió, heredó una de sus fincas y más adelante compró las cabezas de ganado de su madre y su hermano. Desde entonces, ha ido construyendo un “imperio” ganadero que hoy exhibe 750 cabezas de ganado y del cual se han obtenido nuevas razas gracias a los experimentos realizados bajo su supervisión.

Hoy en día hay acuerdo en que Colanta se ha posicionado como la empresa número 34 de las 100 más grandes y sólidas del país gracias a Pérez,¹⁰⁶ También se reconoce que gracias a su gestión, Colanta es la empresa que más exporta leche y por lo tanto posiciona al país como el tercer exportador en Latinoamérica.¹⁰⁷ Adicional a lo anterior, hoy se reconocen como éxitos de la cooperativa: implementar la más grande cadena de almacenes agropecuarios del país, con los que se garantiza la regulación de precios de la

¹⁰⁴ LaRepública(2009),“AlqueríaabrenuevaplantaenMedellín”[enlínea],disponibleenhttp://rse.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2008-11-12/alqueria-abre-nueva-planta-en-medellin_59404.php,recuperado:29deoctubrede2009.

¹⁰⁵ ElTiempo(2009),“JenaroPérez,30añosconColanta”[enlínea],disponibleen<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-975417>,recuperado:10denoviembrede2009.

¹⁰⁶ ElTiempo(2009),“35añosdeJenaroPérezconColanta”[enlínea],disponibleen<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4243055>,recuperado:10denoviembrede2009.

¹⁰⁷ ElTiempo(2009),“Elfuturoestáenlasexportaciones”[enlínea],disponibleen<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1595679>,recuperado:10denoviembrede2009.

canasta ganadera; montar tres plantas pulverizadoras de leche para enfrentar la sobreoferta durante los meses de lluvia, y agravadas por las masivas importaciones de leche en polvo; ser el pionera en la tecnología de producción de leche *larga vida* al construir la planta más moderna de Latinoamérica, entre otros.¹⁰⁸

Sin embargo, el camino recorrido por Pérez no ha sido fácil. Para lograr que Colanta esté en la posición que tiene hoy, Pérez se ha enfrentado contra grandes retos, tanto internos como externos. Un ejemplo de esto es la crisis con Venezuela entre 2002 y 2003, que tenía al sector privado en jaque. Pérez logró acercarse al presidente venezolano para sortear las dificultades y fortalecer la participación de la leche de Colanta, que en ese país era muy reconocida por su calidad. Hay que destacar que Venezuela era en esa época el mayor cliente de las exportaciones colombianas de leche en polvo.

Por otro lado, Colanta, en cabeza de Pérez, varias veces hizo llamados al gobierno para que fuera coherente con las políticas lecheras. Pidió aumentar los aranceles a la importación de leche en polvo y le advirtió que debía apoyar al sector en la construcción de plantas pulverizadoras de leche, producto que mostraba su gran potencial. Al no ser apoyado por el gobierno, y con la necesidad de aprovechar los excedentes de leche, Pérez impulsó las construcciones de plantas para este fin (además de las que ya había construido o planeaba construir en el país) tanto en Ecuador como en Venezuela.

Por otro lado, hay que señalar que Pérez abrió los horizontes de Colanta al salir de Antioquia y expandirse a Bogotá reconociendo el potencial de este mercado y retando a uno de sus mayores competidores: Alpina.

En cuanto a los retos internos, en el 2006 una gran cantidad de socios de la cooperativa estaba inconforme con la gestión de Pérez, sin embargo éste no cedió ante las presiones de la superintendencia que recomendaba que los asociados (los ganaderos) pactaran una reducción al precio de la leche y adicionalmente que la empresa frenara las exportaciones que estaba realizando a pérdida.

¹⁰⁸ ElTiempo(2009), "Jenaro Pérez, 30 años con Colanta" [en línea], disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-975417>, recuperado: 10 de noviembre de 2009.

3.2. ALPINA: JULIÁN JARAMILLO

Julián Jaramillo Escobar ingresó en el año 2000 a Alpina como vicepresidente financiero, antes de ser nombrado como presidente de la misma a finales de 2003 en reemplazo de Hernán Méndez.¹⁰⁹

Desde el momento en que fue nombrado a la cabeza de la empresa, el reto principal que se trazó fue “mejorar lo que parecía perfecto”,¹¹⁰ pues aunque la compañía llevaba para ese entonces sesenta años de éxitos en el sector de los lácteos en nuestro país, Jaramillo quiso crear una nueva visión a largo plazo que le permitiera a la empresa proyectarse y posicionarse en el mercado internacional. A partir de lo anterior nació el Plan Estratégico 2010,¹¹¹ cuyos resultados se han ido presentando a lo largo de los años de gestión de este ejecutivo en Alpina.

En cuanto a lo personal, este empresario es reconocido por sus colegas como un hombre amable, sencillo y dinámico que se ha sabido ganar el respeto y la admiración de sus colaboradores. Es visto además como un fiel representante de los paisas, pues desde sus épocas de estudiante mostró su carácter emprendedor, sus rasgos de buen trabajador y su trato cordial con quienes lo rodean y han tenido la oportunidad de trabajar a su lado. Se describe a sí mismo como una persona creativa e innovadora que ve el futuro con optimismo, asume el cambio con tolerancia y busca siempre la evolución.¹¹²

A nivel académico y profesional su hoja de vida demuestra un recorrido importante. Es administrador de empresas de la Universidad Externado de Colombia y tiene un postgrado en finanzas de la Universidad del Rosario y uno más de la Universidad de Nueva York.¹¹³ Trabajó durante tres años en un banco y de ahí pasó a la multinacional Basf Química y luego a la empresa estadounidense Kodak. Gracias a lo anterior, no ha dudado en afirmar: “Me siento muy afortunado de tener un balance entre el mundo

¹⁰⁹ ElTiempo(2009),“Alpinaquieremásm queso”[en línea],disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-706202>, recuperado: 11 de noviembre de 2009.

¹¹⁰ Rico, Elsay Patricia Abello(2007),“Julián Jaramillo Escobar,artíficedelanuevaestrategiadeAlpina”[en línea], disponible en http://www.industriaalimenticia.com/Archives_Davinci?article=1076,recuperado:11denoviembrede2009.Entrevista realizada para Industria Alimenticia.

¹¹¹ En palabras de Jaramillo:“Para el año 2010 esperamos tener plantas en México, Estados Unidos, Centroamérica y el Caribe, aparte de las plantas y oficinas que ya tenemos en Venezuela y Ecuador”.

¹¹² Jaramillo, J. (2009, 29 de abril), entrevista dada por Arismendi, D., en Caracol Radio. Disponible en: <http://superfinanciera.com/2009/04/29/entrevista-con-julian-jaramillo-presidente-de-alpina/>, recuperado: 11 de noviembre de 2009.

¹¹³ *Ibid.*

financiero y el mundo del consumo masivo, aunque el sector de consumo masivo resulta más atractivo para mí por presentar retos y frentes de trabajo, como las necesidades del consumidor, el manejo de la publicidad, la supervisión de la producción y el funcionamiento de las plantas”.¹¹⁴

Durante su gestión como presidente de Alpina ha sabido combinar su profundo amor por Colombia y su pasión por lo internacional. Lo primero, ha hecho que Jaramillo crea profundamente en el potencial de nuestro país, y lo segundo le ha dado las herramientas necesarias para lograr proyectarse siempre hacia el exterior, no sólo en Alpina, sino en los distintos cargos que ha ocupado. En Alpina, particularmente, la meta de la internacionalización ha regido sus labores, por lo que desde que entró a la empresa incentivó a sus colaboradores para que se salieran de los esquemas tradicionales y rediseñaran en conjunto el modelo de gestión con el fin de orientar a la empresa hacia un modelo corporativo que le permitiera cumplir con su objetivo de ingresar a los mercados internacionales.¹¹⁵ Dicho objetivo va de la mano del panorama que la globalización presenta a las empresas de la región, por lo que Jaramillo ha reconocido siempre que “la globalización es una realidad que todos los países latinoamericanos deben acoger como parte de su diario vivir y de la construcción del futuro”.¹¹⁶

A la pregunta “¿cómo lo hace?”, Jaramillo responde: “Han sido años de mucho trabajo, de invertir en productividad. Alpina está muy focalizada a temas de innovación, a temas de buscar alternativas siempre, de producir mucho bienestar a los consumidores. Esto hace que los lanzamientos y las propuestas que hacemos (...) logren una fórmula mágica de aceptación y de gran acogida en nuestros productos”.¹¹⁷

Más allá de la “mentalidad internacional” que este empresario ha plasmado en todas sus actividades, otras características se destacan en él desde el punto de vista de director de empresa. Cree fielmente en que el trabajo en equipo es la base del éxito corporativo, por lo cual orienta a sus colaboradores a la excelencia y a dar lo mejor de sí mismos. Cree también en que es vital para un directivo trabajar lo más cercano posible a sus trabajadores

¹¹⁴ Jaramillo, J. (2009, 29 de abril), entrevistado por Arismendi, D., en Caracol Radio. Disponible en: <http://superfinanciera.com/2009/04/29/entrevista-con-julian-jaramillo-presidente-de-alpina/>, recuperado: 11 de noviembre de 2009.

¹¹⁵ *Ibid.*

¹¹⁶ *Ibid.*

¹¹⁷ Jaramillo, J. (2009, 29 de abril), entrevistado por Arismendi, D., en Caracol Radio. Disponible en: <http://superfinanciera.com/2009/04/29/entrevista-con-julian-jaramillo-presidente-de-alpina/>, recuperado: 11 de noviembre de 2009.

y colaboradores, por lo que es común verlo en los puntos de venta trabajando de cerca a los vendedores de la empresa. Siempre ha tenido en mente la importancia de la responsabilidad social en cada una de las empresas en las que ha trabajado. En Alpina, ejemplo de esto, es la inversión que la empresa ha realizado en el tema ambiental (ocho millones de dólares).

Por último, dedica buena parte de su día a día a la observación del entorno y a lo que ocurre con la economía, con el consumo, con la política y con el comercio, pues sabe que todo se relaciona y afecta el negocio en el que trabaja.¹¹⁸ Esta última parte se evidencia a la hora de evaluar el impacto de la actual crisis económica en Alpina: “(..) ya veía como venía el cambio de tendencias en los mercados de consumo masivo y empecé a preparar la organización para, lo que hemos llamado en Alpina, un par de años en los que vamos a unir esfuerzos para ser un poco más competitivos, protegiendo el empleo”.¹¹⁹

3.3. LA ALQUERÍA: CARLOS ENRIQUE CAVALIER

Carlos Enrique Cavalier Lozano, actual presidente de La Alquería, es un bogotano criado en Cajicá que desde temprana edad “descubrió de dónde venía la leche ordeñando las firmes ubres de una de las vacas de su padre”. Este antropólogo y sociólogo graduado de la Universidad de Vermont y quien posteriormente cursaría una maestría en Administración Pública en la Universidad de Harvard, es un apasionado del desarrollo del ser humano. Su formación académica ha hecho de su carrera empresarial frente a La Alquería algo *sui generis*: “Me considero un coordinador de sueños porque como antropólogo pienso que la función de los empleados no es recibir órdenes sino limpiar las jerarquías. La mía es llenarlos de autoridad y empoderarlos para motivar el sentido de pertenencia. (...) Los seres humanos no sólo somos *homo sapiens* limitados a hacer cosas manuales y mecánicas, sino que podemos estimular el liderazgo para poder diferenciarnos, por ejemplo, de los chimpancés”.¹²⁰

¹¹⁸ Rico, Elsay Patricia Abello (2007), “Julian Jaramillo Escobar, artífice de la nueva estrategia de Alpina” [en línea], disponible en http://www.industriaalimenticia.com/Archives_Davinci?article=1076, recuperado: 11 de noviembre de 2009. Entrevista realizada para Industria Alimenticia.

¹¹⁹ Jaramillo, J. (2009, 29 de abril), entrevistado por Arismendi, D., en Caracol Radio. Disponible en: <http://superfinanciera.com/2009/04/29/entrevista-con-julian-jaramillo-presidente-de-alpina/>, recuperado: 11 de noviembre de 2009.

¹²⁰ Revista Cromos (2009), “Carlos Enrique Cavalier, apasionado por la leche” [en línea], disponible en: <http://www.cromos.com.co/personajes/perfiles/articulo-carlos-enrique-cavelier-apasionado-la-leche>, recuperado: 11 de noviembre de 2009.

Cada vez que el tiempo se lo permite, Cavalier se sienta a construir la visión de su empresa, que en sus palabras consiste básicamente en “crear y transmitir futuro para que la gente se lo apropie”.¹²¹ Su perspectiva humanista le ha permitido a La Alquería consolidarse como uno de los principales competidores en el negocio de los lácteos en Colombia. Precisamente, en el año 2001 Cavalier comenzó un proceso de cambios institucionales con el fin de mejorar la gestión y desempeño de la firma a través de la “adopción de normas más rigurosas en cuanto a la transparencia¹²² en su estructura administrativa, directiva y organizacional”.¹²³

Esto ha permitido, en consideración de Cavalier, la consolidación de La Alquería a nivel nacional en los últimos cinco años.¹²⁴ Se ha llevado a cabo mediante la conformación de unidades estratégicas de negocio tanto en Bogotá como en otras ciudades importantes, entre las cuales se destacan Cali, Bucaramanga y Medellín. Lo anterior ha permitido a la compañía crecer de manera significativa; en el 2008 creció en un 31% y espera estar cerca de este porcentaje nuevamente en el 2009.

No obstante, señala Cavalier en entrevista para la Revista Dinero que “La Alquería ha tenido como prioridad la consolidación del mercado nacional, para lo cual ha sido importante fortalecer la calidad de su producto, su portafolio y su red de distribución; razón por la cual la rentabilidad ha sido un factor secundario al crecimiento”.

En la actualidad, el esfuerzo de la compañía está enfocado al proyecto con Danone: “entramos en una categoría donde no estábamos (yogures) y la idea es entrar fuertemente. A veces, en otros momentos, las empresas tienden a lanzar muchos productos y no cuidan de ellos a mediano plazo, y también nos ha sucedido esto y por eso queremos consolidar los productos que tenemos en el mercado y extendernos a nivel nacional”.¹²⁵

La alianza con Danone, suscrita en el 2007 con el fin de producir yogures es una importante señal sobre el estado actual de la compañía. En primer lugar, si bien los inicios de los noventa fueron de crisis para La Alquería ante el alto nivel de pasivos y su incapacidad para pagar a sus acreedores, la

¹²¹ *Ibid.*

¹²² La negrilla es nuestra.

¹²³ RevistaGerente(2009),“Lomejorestáporvenir”[enlínea],disponibleen:http://www.gerente.com/revistas/gerente/1107/colombia/100lideres3c_1107.html, recuperado: 11 de noviembre de 2009.

¹²⁴ Se hace referencia al periodo 2004-2008.

¹²⁵ CarlosEnriqueCavalierLozano,presidenteAlquería(2008),[video],RevistaDinero,[enlínea],disponibleen:http://www.dinero.com/edicion-impres/a/caratula/carlos-enrique-cavalier-lozano-presidente-alqueria-video_49046.aspx.

compañía se acogió a la Ley 550¹²⁶ y logró garantizar su futuro; en segundo lugar, la firma salió bien librada de la crisis gracias a su capacidad para consolidar la calidad de sus productos, especialmente en la leche *larga vida*, su fortalecimiento tecnológico, el incremento de su capacidad productiva y la diversificación de su portafolio.

Gracias a esto la compañía se encuentra en un momento en el que “quiere ser grande”, y parte de este crecimiento es la alianza con Danone, ya que esto implica la creación de una nueva compañía en la que La Alquería tiene una participación del 49% y en la cual la principal ganancia son las “sinergias organizacionales”. Precisamente, esta alianza ha permitido capacitar al personal de La Alquería en áreas como mercadeo y producción en las diferentes plantas de Danone en el mundo.

Para Cavalier, en la actualidad la empresa hace todo lo que dice Michael Porter: “tenemos una oferta diferenciada, estamos relativamente al nivel de la frontera tecnológica en términos de procesos, nos hemos aliado con *Quality Chekd*, primero para lograr ganancias en calidad en los hatos y a nivel de procesos, y ahora con la alianza con Danone eso tiene que amplificarse mucho más”.¹²⁷ La idea a futuro es consolidarse en el mercado nacional con los productos ya existentes, y con el nuevo portafolio que aporta la firma francesa Danone.

Claramente, si bien La Alquería ha tenido actividad exportadora hacia Estados Unidos, Ecuador y Venezuela, ésta ha sido de menos del 0,5 por ciento de su producción. Sin embargo, en el panorama nacional La Alquería es el segundo exportador en el mercado del occidente del país, motivo por el cual buscará el liderazgo en su futuro inmediato. En la actualidad, “el 72% de las ventas se realiza en Bogotá, un 18% en el occidente, un 3% por fuera de la Sabana de Bogotá, un 2% en Antioquia y el resto entre Bucaramanga y la Costa”.¹²⁸ Las bajas participaciones en algunas regiones del país, constituyen una oportunidad de nuevos mercados y de continuar con su proceso de crecimiento.

Actualmente la empresa genera alrededor de 3.500 empleos entre directos e indirectos. En palabras de Cavalier “el compromiso es general, porque cada vez que crecemos como empresa lo hacemos pensando en el país, en nuestros

¹²⁶ Ver p. 22.

¹²⁷ RevistaGerente(2009),“Quiensergrandes”[enlínea],disponibleen:http://www.gerente.com/revistas/gerente/0908/colombia/100gerentes1c_0908.html, recuperado: 11 de noviembre de 2009.

¹²⁸ *Ibid.*

consumidores y en ayudar a las comunidades menos beneficiadas”. Esto se logra a través del programa de Responsabilidad Social de la compañía que desde el año 2003 entrega “110.998 unidades promedio al mes, entre leche, mezcla láctea, jugo y avena a través de 647 instituciones beneficiarias del Banco de Alimentos”.¹²⁹

Así pues, para Cavalier el logro principal de La Alquería ha sido “consolidar el proceso de nacionalización (...) mediante el montaje de unidades estratégicas que compran leche en Cali, Bucaramanga y Medellín, y la procesan”.¹³⁰ El principal reto será “mantener los actuales niveles de crecimiento entorno al 30% sin sacrificar la rentabilidad”.¹³¹

4. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS

Para evaluar el desempeño de las tres empresas previamente descritas en el sector de los lácteos, decidimos consultar la rentabilidad operacional y el crecimiento en ventas durante el periodo 2005-2008 (ver Anexo 4).¹³²

En términos de la rentabilidad operacional, dos de las tres empresas estudiadas, Alpina y La Alquería, tienen utilidades superiores a las del promedio del sector. La Alquería se comportó como líder en márgenes operacionales durante los años 2005, 2006 y 2007.

Debido a que los precios ofrecidos al consumidor en el sector de los lácteos son bastante similares, las diferencias en la rentabilidad operacional se justificarán mejor con medidas internas de las compañías. Una de las estrategias implementadas por La Alquería ha sido la de mantener sus plantas de producción con altos estándares de calidad (ver Anexo 2), lo que no solamente le ha permitido ofrecer un producto de calidad a sus clientes sino también tener un mejor rendimiento en sus operaciones, y por tanto reducir sus costos. El liderazgo de La Alquería en rentabilidad operacional también se puede explicar por los esfuerzos realizados por la empresa en términos de la distribución de su producto en tiendas de menor tamaño, con programas como el Club Tenderos.

¹²⁹ *Ibid.*

¹³⁰ *Ibid.*

¹³¹ *Ibid.*

¹³² Periodo de selección por la disponibilidad de los datos en Benchmarky de la base de datos de SIREM de la Superintendencia de Sociedades.

Durante el 2008, Alpina superó el rendimiento operacional de La Alquería por más de un punto porcentual; en este caso dicha rentabilidad sí se podría justificar con los precios ofrecidos en el mercado. Desde el 2007 Alpina ha lanzado un gran número de productos nuevos enfocados al mejoramiento de las defensas del organismo y productos funcionales (en especial yogures) para el mejoramiento de la digestión, y ha respondido fielmente a las necesidades de los consumidores. Apoyándose en ese nuevo valor agregado, Alpina pudo ofrecer sus productos a un mayor precio y de esta forma contribuir a su rentabilidad operacional.

Dicha propuesta le ha permitido generar más valor y diferenciación en el mercado, y ha sido posible gracias a una de sus capacidades dinámicas, la de mantener presente la estrategia de innovación e inversión en tecnología de productos. También es destacable el monitoreo de las tendencias del mercado y de las discontinuidades del mismo, pues de la alianza que estableció La Alquería con Danone, Alpina previó que la firma francesa traería a Colombia el mismo tipo de productos que ya ofrecía en otros mercados y por eso decidió actuar rápidamente.

Por otro lado, consideramos que también sería importante estudiar el crecimiento de las ventas de las tres empresas en los últimos años para evaluar su desempeño. Frente a esta variable, La Alquería vuelve a tener el mejor comportamiento y en segundo lugar encontramos a Alpina, a excepción del año 2006, en el que éstas dos posiciones se invirtieron.

La Alquería presentó un crecimiento impresionante para el 2005 (más del 300%), lo cual se podría explicar como resultado de los esfuerzos que la empresa venía adelantado desde años anteriores en la ampliación de su mercado mediante nuevas adquisiciones que aumentaron su capacidad de producción. A pesar de que para los siguientes periodos no se volvió a repetir un crecimiento de este tipo, y de que Alpina supera los resultados de La Alquería en el 2006, la empresa de los Cavalier fue capaz de mantener un crecimiento más discreto pero sostenido del 2006 al 2008.

Las razones por las cuales Alpina presentó un mayor crecimiento en el 2006 están relacionadas con el fortalecimiento en el proceso de internacionalización durante ese año. La empresa colombiana continuaba con su establecimiento en otros mercados como Estados Unidos mediante convenios y, en general, hizo una importante inversión en su imagen para trabajar en el reconocimiento que tenía en todos los mercados que ya abarcaba.

5. CONCLUSIONES

A manera de conclusión, se puede decir que las discontinuidades más importantes que se presentan en el sector son aquellas que corresponden a la situación económica del país y de la región, las innovaciones tecnológicas (en los procesos de producción) y los cambios demográficos (más específicamente, los gustos y las tendencias). Las alianzas y adquisiciones funcionan tanto como una fuente de discontinuidades como una manera de enfrentarlas.

A pesar de que existen diferencias entre las estrategias implementadas por Colanta, Alpina y La Alquería, los cambios liderados por alguno de estos jugadores tienden a ser rápidamente implementados por los otros participantes (alianzas, mejoras en la calidad de la leche e innovación en el portafolio de productos, por ejemplo). Es por esto, que aunque el sector no alcanzaría a ser clasificado como hipermercado es necesario que las ventajas de competencia de las empresas sean actualizadas y ajustadas a los cambios en el entorno constantemente.

Por otra parte, y aunque los resultados que arroja el análisis de desempeño pueden sesgarse al incluir únicamente los movimientos dentro del mercado colombiano, se puede considerar que la razón por la cual La Alquería apunta a ser la mejor empresa del sector es la estrategia de focalización que ha asumido; mientras que Alpina y Colanta han trabajado por ampliar significativamente su portafolio de productos y han hecho esfuerzos e inversión de recursos importantes en sus procesos de internacionalización, La Alquería se ha enfocado en brindar mayor calidad al cliente mediante procesos más eficientes de producción en un reducido número de productos (leche y algunos de sus derivados) y en atender eficazmente a los consumidores colombianos.

Igualmente, las estrategias de Colanta y Alpina también pueden ser consideradas como efectivas. La primera ha tratado de ofrecer variedad a sus consumidores mediante distintas clases de productos (por ejemplo, mediante la ampliación a cárnicos) y Alpina se ha esforzado en identificar y atender necesidades específicas en el sector (productos funcionales).

Al realizar una contrastación con las recomendaciones identificadas por el grupo de investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario, se puede indicar que estas empresas han logrado ser longevas con calidad de vida gracias al reconocimiento que hacen del entorno y del

sector; esto se evidencia en la capacidad que tienen para documentar sus decisiones y cumplir con el marco legal establecido. Igualmente llevan a cabo procesos de diferenciación, alcanzados al identificar oportunidades de negocio que les permiten lograr ventajas competitivas en productos y servicios. Un tercer componente que crea condiciones para la perdurabilidad en las tres empresas es el de gestión integral, ya que la capacidad de los directivos de las empresas ha permitido generar resultados sobresalientes; los gerentes toman decisiones teniendo en cuenta a todos los grupos de interés. Un cuarto componente que se evidencia es el conocimiento por parte de la empresa del entorno y del mercado, y en especial la alta dirección es la que permanentemente monitorea estas condiciones.

6. ANEXOS

ANEXO 1. DISCONTINUIDADES EN EL SECTOR DE ALIMENTOS (1999-2008)

Período	Discontinuidad	Cifras
1999-2000	<ul style="list-style-type: none"> Crisis financiera que llevó a altas tasas de desempleo y a una disminución en el consumo de bienes. Devaluación del peso colombiano que incentivó las exportaciones. Expansión y consolidación de las grandes superficies. Alianzas estratégicas entre empresas del sector de alimentos para enfrentar la globalización. 	<ul style="list-style-type: none"> Según el DANE en el año 1999 la tasa de desempleo alcanzó un 18.4%. La industria en general tuvo un decrecimiento en el año 1999 de -1.1%, según cifras de la ANDI. Para el año 2000 el sector de alimentos presentó una disminución en ventas del 5%. El dólar pasó de \$1,604 en abril de 1999 a \$2,211 al cierre de septiembre de 2000.
2001-2002	<ul style="list-style-type: none"> Unión de pequeños y medianos productores de leche en Boyacá. Entrada del productor de leche italiano Centro Experimental del Latte Grupo Sitia Yomo. Implementación de la Ley 002 por parte de las FARC. Atentado terrorista del 11 de septiembre de 2001 disminuyó la confianza entre los consumidores. Sobre oferta de leche. 	<ul style="list-style-type: none"> 2001: inflación nacional del 8%, disminución del desempleo un 13.6% en noviembre, y un crecimiento real de la economía de 1.5%. 2002: aumento del dólar en 573 pesos, una devaluación de 25.04% y una inflación del 6.99% Sobre oferta calculada en unas 25 millones de toneladas que representaban pérdidas de 600 millones de pesos diarios en un periodo de 45 días.
2003-2004	<ul style="list-style-type: none"> Inflación tendiente a incrementar al largo del año 2003 que produjo el aumento de las tasas de interés y del IPC, lo que disminuyó el consumo de bienes de primera necesidad. Exportaciones y ventas disminuyeron en el primer trimestre del año 2003. Desempleo: disminuyó en los primeros cuatro meses de 2004 colaborando al aumento del consumo y la inversión. Empresas del sector de alimentos buscan nuevos mercados por medio de alianzas o compras de producción o distribución. Consumo aumentó el 4.11% en el primer semestre del año 2004 frente al mismo periodo en 2003. Se frenó el consumo de bienes no durables, como los alimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> En el segundo semestre de 2003 el IPC fue de 5.3; 3.2 puntos por encima de lo que sucedió para el mismo periodo en 2002. Mejoras en el Índice de Condiciones Económicas pasó de -15 en junio de 2002 a -12 en junio de 2003. La inflación acumulada para mediados de 2004 se ubicaba en 5.37%; 2.36 puntos porcentuales a la de los doce meses anteriores. El sector de alimentos presentó una alerta en términos inflacionarios, pues mostro aumentos muy superiores al total de la inflación, de 5.08%.

(Continúa)

Periodo	Discontinuidad	Cifras
2005-2006	<ul style="list-style-type: none"> • Fusiones y adquisiciones en el Grupo Gloria de Perú que adquirió Algarra. • Desarrollo de nuevos productos: quesos y yogures. • Uso de tecnología para mejorar procesos productivos debido a modificaciones del TLC. • Reducción de ganancias por exportaciones a países vecinos, en especial, por parte de Colanta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se desarrollaron quesos madurados y yogures dietéticos de diferentes sabores atractivos para mercados como el de Estados Unidos. • "El TLC impulsó el aumento de los estándares sanitarios del proceso productivo", pues éste era un punto crítico en la negociación. Se construyeron plantas UHT y pulverizadoras. • A pesar del aumento en las exportaciones de Colanta de 23 millones de dólares a 26, su valor en pesos cayó de 59.234 millones a 57.489 millones
2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión de Danone en la empresa La Alquería generó 400 empleos directos e indirectos. • Alpina Productos Alimenticios adquirió los bienes de Friesland. • Alza en los precios de alimentos a finales del año 2008 por las oleadas de invierno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición por Danone del 51% por un valor de 100 millones de dólares. • Bienes adquiridos por un valor de 150.000 millones de pesos. • El alza para el 2008 se dio por un 7.63% en el transcurso del año.

ANEXO 2: ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS APLICADAS POR CADA EMPRESA

	Colanta	Alpina	La Alquería
Internacionalización	<ul style="list-style-type: none"> Exportación: Colanta ha exportado a Venezuela, Ecuador, México y Estados Unidos, siendo el primero su mayor mercado. Plantas en el exterior: ha ubicado centros de producción en Ecuador. 	<ul style="list-style-type: none"> Exportación: Estados Unidos y Centro América Plantas en el exterior: cuenta con operaciones locales en Ecuador y Venezuela. 	<ul style="list-style-type: none"> Exportación: La Alquería ha exportado a Estados Unidos, Venezuela y Ecuador. Sin embargo, su prioridad ha sido el mercado nacional.
Estrategia de cambio	<ul style="list-style-type: none"> Renovación incremental: Colanta se ha caracterizado por renovar constantemente en aspectos productivos, tecnológicos y de mercadeo; y busca siempre el mayor aprovechamiento de los momentos en que hay sobre oferta de leche. 	<ul style="list-style-type: none"> Renovación incremental: Alpina tiene como política entre sus actividades el monitoreo constante del entorno, especialmente a nivel económico. Esto le ha permitido a la empresa evitar un impacto trascendental en sus actividades y particularmente, en los niveles de empleo. Como parte de la estrategia, la compañía se encuentra desarrollando e importando planes de expansión tendientes a ampliar su operación y robustecer su posición competitiva para, de esta forma, hacer frente a la competencia proveniente, tanto de compañías locales como extranjeras con marcas ampliamente reconocidas y mantenerse como líder del sector. 	<ul style="list-style-type: none"> Cambios discontinuos: el inicio de la década de los 90 venía marcado por sorpresa a la Alquería con unos altos niveles en sus pasivos y una incapacidad para pagar a sus proveedores. Por esta razón, para superar la crisis, la firma debió suscribirse a la Ley 550. Renovación incremental: La Alquería ha trabajado constantemente para mejorar la calidad tanto en los hatos como en la producción. Gracias a esto tiene certificaciones Quality Check, ISO 9001 y HACCP. Ha buscado diversificar su producto para satisfacer las necesidades del consumidor. En la actualidad es consciente de que están capacidad de participar en otros mercados como el de yogures; para esto suscribió alianza con la empresa francesa Danone.

(Continúa)

	Colanta	Alpina	La Alquería
<p>Capacidades Dinámicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> La principal capacidad dinámica de Colanta ha sido construir las suficientes capacidades de producción para aprovechar las sobreofertas de leche. Con las tres plantas construidas se ha constituido como el mayor exportador de leche en el país. Adicionalmente, ha podido diversificar su portafolio al producir quesos maduros y a requipe. 	<ul style="list-style-type: none"> La principal capacidad dinámica de Alpina ha sido lograr el aumento de su capacidad operativa y tecnológica a nivel administrativo y operativo. Invierte constantemente en métodos de mejoramiento siempre contando con tecnología de punta. La inversión constante en innovación ha facilitado que el posicionamiento de la imagen de la empresa sea exitoso, no sólo a nivel nacional sino también internacional. Alpina cuenta con una operación flexible y una amplia red de distribución que le ha permitido crear barreras de entrada para hacer frente al ingreso de nuevos competidores y a las condiciones propias del sector en el que opera. 	<ul style="list-style-type: none"> La principal capacidad dinámica de La Alquería ha sido lograr el aumento progresivo de su capacidad productiva con plantas de procesos de alto estándar de calidad. Esto le ha permitido manufacturar productos que se han consolidado en el mercado por su alta calidad. En el año 2001, la empresa emprendió una agresiva campaña de publicidad para posicionarse dentro de sus consumidores con una imagen que reflejara frescura, cremosidad y confianza.
<p>Crecimiento</p>		<ul style="list-style-type: none"> Adquisiciones: las compañías que Alpina absorbió son las siguientes: Los Alpes S.A., Alpical S.A., Copacking Colombiana S.A. (COPACOL) y Passiflora Colombiana S.A. (PASSICOL). Alianzas Estratégicas: En abril de 2008 Alpina y Nacional de Chocolates anunciaron su alianza estratégica con el fin de crear una empresa distribuidora de alimentos con una inversión de más de diez millones de pesos. En agosto de 2009 el aumento de producción de moragenero en una alianza estratégica entre la Secretaría de Agricultura de Caldas y Alpina para proteger a 5 productores beneficiados de la Alianza Productiva de Mora de los municipios de Aránzazu y Aguadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Adquisiciones: La Alquería compró en el 2006 a Ricalac, ubicada en Bucaramanga. Alianzas Estratégicas: en el 2007, La Alquería realizó una alianza estratégica con la marca francesa Danone para incursionar en el mercado de yogures.

ANEXO 3: ANÁLISIS DE LOS PRESIDENTES DE LAS COMPAÑÍAS

	Colanta	Alpina	La Alquería
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> Médico veterinario zootecnista de la Universidad Nacional. Además tiene estudios de genética y cuenta con una experiencia ganadera de más de 40 años. 	<ul style="list-style-type: none"> Administrador de empresa de la Universidad Externado de Colombia con postgrado en Finanzas Internacionales de la Universidad del Rosario y uno más de la Universidad de Nueva York. 	<ul style="list-style-type: none"> Antropólogo sociólogo de la Universidad de Vermont con maestría en Administración Pública en la Universidad de Harvard.
Estrategia y logros	<ul style="list-style-type: none"> Posición ó Colanta como la empresa número 34 de las 100 más grandes del país. Posición ó Colanta como la empresa que más exporta leche. Implementación de la cadena de frío más grande del país. Construyó tres plantas pulverizadoras de leche para aprovechar los excedentes y exportarlos. Constituyó a la empresa como pionera en tecnología de producción de productos larga vida con la planta más moderna de Latinoamérica. 	<ul style="list-style-type: none"> Subjetivo de internacionalización posición ó Alpina y sus productos en los principales mercados del Sur y Centro América. Rediseño del modelo de gestión de la empresa con el fin de orientarla hacia un modelo corporativo que le permitiera cumplir con su objetivo de ingresar a los mercados internacionales. Monitoreo del entorno y permitiendo enfrentar la actual crisis económica y evitar un impacto significativo en el empleo de la compañía. Logró un crecimiento del 7.3% en las ventas entre el primer trimestre de 2008 y el mismo periodo en 2009. Lanzó, en 2008, 48 nuevos productos. Emitió exitosamente bonos para sustituir deuda por un valor de 261.000 millones de pesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Superó la crisis financiera de la década de los Noventa al acogerse a la Ley 550 y fortaleció así la calidad de la leche larga vida. Aumentó la capacidad productiva y constituyó su planta productora en la quinta de Latinoamérica. Consolidó el proceso de "nacionalización" de La Alquería mediante la instalación de unidades estratégicas de negocio en diferentes ciudades del país. Suscribió la alianza con la marca francesa Danone en el 2007 para entrar al mercado de yogures y ganar participación en el sector de los lácteos. Logró un crecimiento en el 2007 y 2008 de alrededor del 30%.
Retos	<ul style="list-style-type: none"> Superar los retos impuestos por el gobierno encunanto a las políticas sobre el precio de la leche pulverizada. Lograr sortear las dificultades de exportar a Venezuela, que es el mayor cliente de las exportaciones de leche colombianas. Mantener una buena relación con los socios de la cooperativa para los buenos resultados financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener plantas en México, Estados Unidos, Centroamérica y el Caribe, aparte de las plantas y oficinas que existen en Venezuela y Ecuador. Seguir capeando los efectos que la actual crisis económica ha tenido en los niveles de consumo de bienes de primera necesidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Continuar con el crecimiento cercano al 30%. Consolidarse como el líder en la zona occidental del país, ya que actualmente ostenta el segundo lugar en el mercado. Generar un crecimiento sostenible en regiones del país donde la participación es muy baja (Medellín y la Costa), sin sacrificar la rentabilidad de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- “Alimentos Procesados (Real Agroindustrial)” (2009) [Base de datos], disponible en: Benchmark, recuperado: 20 de septiembre de 2009.
- Alpina (2009), “Nuestra historia” [en línea], disponible en: www.alpina.com.co, recuperado: 11 de noviembre de 2009.
- Alquería (2009), “Historia” [en línea], disponible en: <http://www.alqueria.com.co/contenido/capitulo.asp?chapter=3>, recuperado: 3 de noviembre de 2009.
- Alquería (2009), “Nuestros productos” [en línea], disponible en: <http://www.alqueria.com.co/contenido/capitulo.asp?chapter=95>, recuperado: 11 de noviembre de 2009.
- Caldart, A., & Ricart, J. (2006). *Corporate Strategy in turbulent Environments: Key Roles of the Corporate Level. Working Paper (623), 31*. Barcelona, Spain: IESE Business School - University of Navarra.
- Carlos Enrique Cavalier Lozano, *presidente Alquería* (2008), [video], Revista Dinero, [en línea], disponible en: http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/carlos-enrique-cavalier-lozano-presidente-alqueria-video_49046.aspx, recuperado: 5 de noviembre de 2009.
- Colanta (2009), “¿Quiénes somos?” [en línea], disponible en: http://www.colanta.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=231, recuperado: 10 de noviembre de 2009.
- Drucker, P. (1980). *Managing in Turbulent Times*. New York: Harper & Row.
- El Tiempo (2009), “35 años de Jenaro Pérez en Colanta” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-4243055>, recuperado: 10 de noviembre de 2009.
- El Tiempo (2009), “\$14.000 millones invertirá Colanta en modernización” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1916477>, recuperado: 28 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Ahora leche espacial” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1378896>, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Algarra y Alpina, en llave” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1568662>, recuperado: 23 de octubre 2009.

- El Tiempo (2009), “Alianza estratégica de Alpina y Leansa” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-922471>, recuperado: 25 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Alpina a Perú y La Florida” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1367981>, recuperado: 25 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Alpina ataca el mercado de gaseosas” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-605874>, recuperado: 25 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Alpina aumenta su participación” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1217613>, recuperado: 25 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Alpina cierra compra de la empresa láctea Friesland” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2717982>, recuperado: 23 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Alpina compra a un competidor en Ecuador” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2752991>, recuperado: 23 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Alpina consolida su vía láctea” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-903263>, recuperado: 25 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Alpina evalúa la opción de montar una planta en Perú” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3082936>, recuperado: 23 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Alpina gana el ‘round’ en guerra de los biolácteos” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3080769>, recuperado: 23 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Alpina incrementa su tajada” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1260909>, recuperado: 25 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Alpina mece mercado de bebés” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1365813>, recuperado: 25 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Alpina paga por estabilidad en las normas tributarias” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1865814>, recuperado: 23 de octubre de 2009.

- El Tiempo (2009), “Alpina producirá en E.U.” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1678754>, recuperado: 23 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Alpina quiere más queso” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-706202>, recuperado: 11 de noviembre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Alpina se quedó con los activos de Friesland Colombia” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2515823>, recuperado: 26 de septiembre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Alquería aumenta su infraestructura” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3275489>, recuperado: 29 de septiembre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Alquería logró acuerdo de pago” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1295022>, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Alquería: nueva pinta para nuevos mercados” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-600262>, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Alquería, pendiente de México luego de ingresar a Ecuador y Las Antillas” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1507533>, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Alquería traspasa fronteras” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-905654>, recuperado: 28 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009) “Alquería: una empresa colombiana con sello internacional” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1043283>, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “¡Así va nuestro Concurso Establecimiento Atienda!” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-482893>, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009) “Boom de empresas para reestructurar sus deudas” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1296065>, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Caos por exceso de leche” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1356240>, recuperado: 25 de octubre de 2009.

- El Tiempo (2009), “Casada pelea legal Alpina-Danone” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2651970>, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Cerrado negocio entre empresas de lácteos” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2434024> el 29, recuperado: octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Colanta consolida sus exportaciones” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1233557>, recuperado: 25 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Colanta construirá otras dos plantas” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1516698>, recuperado: 26 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Colanta impulsa miniplantas entre socios de concentrados” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1679078>, recuperado: 26 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Colanta montará otra planta” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1230879>, recuperado: 25 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Colanta montará planta en Venezuela” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-474022>, recuperado: 25 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Colanta pide políticas lecheras coherentes” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3998905>, recuperado: 2 de noviembre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Colanta pierde por primera vez” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-975565>, recuperado: 25 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Colanta quiere meterse a Bogotá” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1346248>, recuperado: 25 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Colanta superó pérdidas” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1517778>, recuperado: 26 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Compañías paisas se internacionalizan” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-580203>, recuperado: 27 de septiembre de 2009.

- El Tiempo (2009), “Cuajan alianza para comprar Parmalat” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1587243>, recuperado: 23 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Cundinamarca y Cía. Ilimitada” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-897345>, recuperado: 25 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Danone inauguró ayer su primera planta en el país” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2832740>, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Danone y Alquería le ponen cifras a su alianza en el país” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2572666>, recuperado: 13 de septiembre de 2009.
- El Tiempo (2009), “El futuro está en las exportaciones” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1595679>, recuperado: 10 de noviembre de 2009.
- La República (2009), “Emitir acciones, plan de Alquería” [en línea], disponible en: http://rse.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2007-09-25/emitir-acciones-plan-de-alqueria_9161.php, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “En firmas de varios sectores no se siente la desaceleración económica” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3053210>, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- La República (2009), “Ensanche de plantas en la firma Alquería” [en línea], disponible en: http://rse.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2007-09-27/ensanche-de-plantas-en-la-firma-alqueria_9332.php, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Fusiones a la orden del día en Latinoamérica” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-649424>, recuperado: 27 de septiembre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Gobierno libera precio de leche al productor” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1958710>, recuperado: 26 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Grupo italiano de lácteos fija oficina en Colombia” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-606954>, recuperado: 27 de septiembre de 2009.

- El Tiempo (2009), “Investigan 64 empresas por acuerdos de precio” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-923013>, recuperado: 28 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Jenaro Pérez, 30 años con Colanta” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-975417>, recuperado: 10 de noviembre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Jenaro Pérez: las cifras de la cooperativa lechera Colanta fortalecen su poder” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3455080>, recuperado: 2 de noviembre de 2009.
- El Tiempo (2009), “La Alquería prepagó 6.000 millones de pesos para salirse de la Ley 550” [disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1690439>, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009) “La Alquería se acoge a la Ley 150” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1230700>, recuperado: 28 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “La Alquería, tras valor agregado” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1511735>, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “La pelea de los yogures de Alpina y Danone ya va por 19 demandas” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2698435>, recuperado: 23 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “La primera del sector lácteo” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-914360>, recuperado: 25 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Manténgase una buena exhibición” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1595729>, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Nabisco busca morder más mercado” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-661966>, recuperado: 27 de septiembre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Negocios de La Alquería” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2370722>, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Procesadora Algarra busca la cobertura nacional” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1355947>, recuperado: 29 de octubre de 2009.

- El Tiempo (2009), “Publicidad y mercadeo” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-999770>, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Se avecina la guerra de los jugos” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3087532>, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Se desbordan importaciones de leche” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1315872>, recuperado: 25 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Se frena el derrumbe empresarial” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1225968>, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Se mueve el mercado lácteo en el suroccidente del país” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3275489>, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Tenemos un potencial lechero monstruoso” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-508197>, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- El Tiempo (2009), “Yogures de la multinacional Danone llegan a los supermercados” [en línea], disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-3940849>, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- Jaramillo, J. (2009, 29 de abril), entrevistado por Arismendi, D., en *Caracol Radio*. Disponible en: <http://superfinanciera.com/2009/04/29/entrevista-con-julian-jaramillo-presidente-de-alpina/>, recuperado: 11 de noviembre de 2009.
- La República (2009), “Alquería abre nueva planta en Medellín” [en línea], disponible en: http://rse.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2008-11-12/alqueria-abre-nueva-planta-en-medellin_59404.php, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- “Ley 550 de 1999. Superintendencia de Sociedades” (2009) [en línea], disponible en: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=96>, recuperado: 29 de octubre de 2009.
- Porter, M. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, 78-93.
- Porter, M. (1999). *¿Qué es la estrategia? Ser competitivo*. Bilbao, Ediciones Deusto, pp. 45-79. También disponible como Porter, M. (1996). “What is Strategy?”. En: *Harvard Business Review*.

- Priem, Richard L. (1990). "Top Management Team Group Factors, Consensus, and Firm Performance". En: *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 469-478.
- Restrepo, L. & Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Segunda edición. Universidad del Rosario, Bogotá.
- Revista Cromos (2009), "Carlos Enrique Cavalier, apasionado por la leche" [en línea], disponible en: <http://www.cromos.com.co/personajes/perfiles/articulo-carlos-enrique-cavelier-apasionado-la-leche>, recuperado: 11 de noviembre de 2009.
- Revista Dinero (2009), "La Alquería, por el valor agregado" [en línea], disponible en: <http://www.dinero.com/noticias-confidencias/alqueria-valor-agregado/3151.aspx>, recuperado: 28 de septiembre de 2009.
- Revista Gerente (2009), "Lo mejor está por venir" [en línea], disponible en: http://www.gerente.com/revistas/gerente/1107/colombia/100lideres3c_1107.html, recuperado: 11 de noviembre de 2009.
- Revista Gerente (2009), "Quiéren ser grandes" [en línea], disponible en: http://www.gerente.com/revistas/gerente/0908/colombia/100gerentes1c_0908.html, recuperado: 11 de noviembre de 2009.
- Revista para la Industria de Alimentos (2009), "Colanta, segunda empresa de alimentos más vendedora del país" [en línea], disponible en: <http://www.revistaalimentos.com.co/ediciones/edicion-10/portada-7.htm>, recuperado: 10 de noviembre de 2009.
- Revista Semana (2009), "Para todos los gustos" [en línea]. Disponible en: <http://www.semana.com/noticias-especiales/para-todos-gustos/69632.aspx>, recuperado: 1 de noviembre de 2009.
- Rico, Elsa y Patricia Abello (2007), "Julián Jaramillo Escobar, artífice de la nueva estrategia de Alpina" [en línea], disponible en: http://www.industriaalimenticia.com/Archives_Davinci?article=1076, recuperado: 11 de noviembre de 2009. Entrevista realizada para Industria Alimenticia.
- Zuñiga-Vicente, J. & Vicente-Lorente, J. (2006). "Strategic Moves and organizational Survival in Turbulent Environments: The case of Spanish Banks (1983-97)". En: *Journal of Management Studies*, 43 (3), 485-519.