

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 135, ISSN: 0124-8219
Agosto de 2012

Análisis estructural de sectores estratégicos: sector productos lácteos

Natalia Bohórquez
Alejandra Buitrago
Mónica Joya
Ximena Montaña
Hugo Alberto Rivera



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

**Análisis estructural de sectores estratégicos:
sector productos lácteos**

Documento de investigación No. 135

Natalia Bohórquez
Alejandra Buitrago
Mónica Joya
Ximena Montaña
Hugo Alberto Rivera

Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial
Línea de investigación: perdurabilidad

Universidad del Rosario
Facultad de Administración
Bogotá D. C.
2012

Análisis estructural de sectores estratégicos: sector productos lácteos / Natalia Bohórquez [y otros autores]. —Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2012.
50 p. (Documento de Investigación; 135)

ISSN: 0124-8219

Análisis estructural de sectores estratégicos – Colombia / Perdurabilidad empresarial – Colombia / Planificación estratégica – Colombia / Éxito en los negocios – Colombia / Industria de productos lácteos – Colombia / Leche – Comercio – Colombia / Competencia industrial – Colombia / I. Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial Línea de investigación: perdurabilidad / II. Bohórquez, Natalia / III. Buitrago, Alejandra / IV. Joya, Mónica / V. Montaña, Ximena / VI. Rivera, Hugo Alberto / VII. Título. / VIII. Serie

658.835

SCDD 20

Catalogación en la fuente – Universidad del Rosario. Biblioteca

dcl

Agosto 21 de 2012

Natalia Bohórquez
Alejandra Buitrago
Mónica Joya
Ximena Montaña
Hugo Alberto Rivera

Corrección de estilo
Gabriela de la Parra

Diagramación
Precolombi EU-David Reyes

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

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: agosto de 2012
Hecho en Colombia
Made in Colombia

Contenido

Introducción	5
1. Generalidades del sector	6
1.1. Caracterización del sector lechero en Colombia	6
1.2. Composición de la leche colombiana.....	7
2. Descripción de las empresas analizadas	8
2.1. Alpina S. A.....	8
2.2. Parmalat.....	9
2.3. Colanta.....	10
2.4. Alquería S.A.....	11
3. Análisis de turbulencia en el sector lácteo colombiano.....	12
4. Análisis estructural de sectores estratégicos AESE	16
4.1. Análisis de hacinamiento.....	16
4.2. Análisis estructural de fuerzas de mercado	32
4.3. Estudio de competidores	35
4.4. Panorama competitivo.....	41
5. Análisis del panorama competitivo.....	45
6. Referencias.....	46

Índice

Gráficos

Gráfico 1. Evolución de la media y del tercer cuartil	17
Gráfico 2. Hacinamiento año 2005.....	18
Gráfico 3. Hacinamiento año 2006.....	19
Gráfico 4. Hacinamiento año 2007.....	19
Gráfico 5. Hacinamiento año 2008.....	19
Gráfico 6. Hacinamiento año 2009.....	20
Gráfico 7. Hacinamiento año 2010.....	20
Gráfico 8. Zonas de desempeño.....	21
Gráfico 9. Hacinamiento cualitativo.....	27
Gráfico 10. Nivel de imitación en el sector lechero	31

Tablas

Tabla 1. ROA sectorial de 2005 a 2010	17
Tabla 2. Crecimiento potencial sostenible del sector entre 2007 y 2010 (años y empresas).....	37
Tabla 3. Índices de erosión en el sector	39

Análisis estructural de sectores estratégicos: Sector productos lácteos

Natalia Bohórquez*
Alejandra Buitrago**
Mónica Joya***
Ximena Montaña****
Hugo Alberto Rivera*****

Introducción

Colombia cuenta con una ubicación geoestratégica que beneficia tanto la producción de productos agropecuarios como su distribución a varias regiones del mundo. El sector lechero colombiano se ha caracterizado por posicionarse cada vez mejor en mercados externos y por su producción, la cual se ha incrementado de manera significativa pasando de 3.917 millones de litros en 1990 a 6.500 millones de litros en 2010; en el año 2008 representó un 25% del producto interno bruto (PIB) pecuario y para este año un 10,2% del PIB agropecuario (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2010). Por esta razón se abordará un estudio analítico de este importante sector de la economía colombiana con el fin de señalar sus oportunidades, sus amenazas y su futuro en la economía de nuestro país para aportar elementos que permitan mejorar su competitividad. Es necesario hacer un monitoreo del entorno y establecer los aspectos que se deben mejorar. Para lograrlo, en este documento se aplica la metodología denominada Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE).

* Estudiante de pregrado de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo: bohorquez.natalia@ur.edu.co

** Estudiante de pregrado de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo: buitrago.alejandra@ur.edu.co

*** Estudiante de pregrado de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo: joya.monica@ur.edu.co

**** Estudiante de pregrado de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo: montaña.ximwn@ur.edu.co

***** Profesor principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo: hugo.rivera@urosario.edu.co

Con este análisis estaremos en capacidad de identificar con claridad la situación actual del sector, las nuevas oportunidades de negocio que pueden presentarse y la forma de responder en un ambiente competitivo en donde la clave es innovación y diferenciación.

La metodología AESE inicia con un análisis de hacinamiento que revisará el “efecto manada” que se impone al imitar las mejores prácticas de otras empresas. Luego, con el panorama competitivo se identifican oportunidades no atendidas aún en el sector que pueden proporcionar mejores estrategias de mercado y generar innovación y diversificación.

Por último, al revisar a los competidores se encontrará un estado actual del sector y su comportamiento frente a ventajas y desventajas competitivas.

Los resultados de este análisis permitirán revisar un concepto de perdurabilidad empresarial con factores decisivos para la toma de decisiones que generen impacto en la empresa, en sus empleados, en sus proveedores, en los sectores público y privado y en el entorno social donde se desempeña.

Este documento fue realizado por estudiantes de la asignatura Estrategia de Empresa I y el profesor Hugo Alberto Rivera Rodríguez.

1. Generalidades del sector

1.1 Caracterización del sector lechero en Colombia

La leche es un producto agropecuario que requiere un grado específico de transformación para adaptarse al consumo humano (esterilización) y comercializarse. Este proceso se conoce como pasteurización. Las plantas industriales que procesan este alimento se caracterizan por la manipulación de un producto altamente perecedero, la leche, que debe vigilarse y analizarse durante todos los pasos de la cadena de frío hasta su llegada al consumidor (Zambrano, s.f).

Colombia ha logrado establecerse como el cuarto productor de lácteos en América Latina, con un “volumen aproximado de 6.500 millones de toneladas por año, superado solo por Brasil, México y Argentina. A nivel mundial, Colombia ocupa una posición privilegiada al ubicarse en el lugar número 15 dentro del ranking total de productores” (Proexport, 2011, p. 6).

Ahora bien, la cadena productiva comprende la producción de leche cruda, el proceso de pasteurización y la producción de leches ácidas y quesos (De-

partamento Nacional de Planeación, 2003). A su vez, esta producción tiene un comportamiento que se ve afectado por el clima en general, considerando períodos de lluvias y sequías, y logra tener un volumen disponible de 2.600 millones de litros anuales para procesamiento; esto demuestra que en el sector todavía existe espacio para la “inversión de nuevas empresas procesadoras y/o con interés en la transformación y comercialización de productos lácteos” (Proexport, 2011, p. 6).

El total de la producción de leche nacional proviene en un 48% de razas bovinas de doble propósito (producción de carne y leche) como pardo suizo, normando y cebú, a las que pertenece un 95% de la población de bovinos en Colombia. La producción de leche fresca ha sido reforzada también con la incorporación de innovación y desarrollo tecnológico mediante el manejo técnico de los hatos ganaderos, del impulso y mejoramiento genético y de la modernización de los sistemas de alimentación del ganado por medio del uso de pastos tecnificados (Departamento Nacional de Planeación, 2003).

La ganadería de leche genera un 3,18% del empleo total nacional, lo que equivale a 13,92% de los empleos del sector agropecuario. La mayor parte de los productores de leche combina la producción agrícola con la ganadera y se encuentra muy dispersa en el país. Esto ha propiciado economías de escala en la producción y comercialización de la leche, al igual que en la gestión, transferencia y adopción de tecnologías. En la actividad agroindustrial la cadena proporciona 13 mil empleos directos en promedio anual con una participación media de 2% sobre el total del empleo y de 4% en la producción industrial (Departamento Nacional de Planeación, 2003).

1.2 Composición de la leche colombiana

En Colombia los procesadores lácteos disponen de diversos tipos de leche según las distintas regiones, que por sus variadas características y calidades composicionales garantizan un mayor rendimiento y pueden ser utilizados en la fabricación de una amplia gama de productos derivados según las exigencias del mercado objetivo (Proexport, 2011).

En la región de la Costa Caribe, Santander y Caquetá (Región 3), la leche que se produce registra niveles de proteína superiores a los de importantes productores de talla mundial como Nueva Zelanda, Alemania, Suiza, Canadá y Estados Unidos. En contenido de grasa, la Región 3 supera los porcentajes

registrados en Estados Unidos y solo es rebasada por Nueva Zelanda, Alemania y Suiza (Proexport, 2011).

Colombia es un país comprometido con la calidad de la leche. Por eso, desde el año 2009 cuenta con una certificación expedida por la Organización Mundial de la Sanidad Animal (OIE) que declara a la totalidad del territorio colombiano como zona libre de la enfermedad llamada fiebre aftosa. Esto representa una ventaja para los productores, pues les ofrece mayor acceso a nuevos mercados de exportación.

Asimismo, para atraer más inversión extranjera, Colombia cuenta con una organización gremial denominada Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegan) orientada a ordenar y mejorar la actividad ganadera así como fomentar su promoción, desarrollo y crecimiento. En general, los programas desarrollados por esta agremiación como el Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana 2019 (PEGA) buscan la modernización y competitividad en una industria rentable y próspera.

2. Descripción de las empresas analizadas

2.1 Alpina S. A.

Alpina S. A. comienza su historia a mediados de 1945 en el valle de Sopó, cuando dos hombres suizos, Max Bazinger y Walter Goggel, emprendieron allí el deseo de iniciar su actividad para el acopio de leche. Empezaron con la compra de quinientas botellas de leche y elaboraban el queso diario manualmente. A partir de ahí adquirieron un préstamo bancario para obtener un terreno donde construyeron una planta sencilla que sería la fábrica (Alpina S.A., s.f).

Desde sus inicios se ha caracterizado por fijarse una ruta de calidad, confianza e innovación, razones por las cuales han identificado frentes estratégicos para su futuro. Cuentan con un amplio portafolio de productos como quesos, yogur, leches, bebidas lácteas, crema de leche, postres y como nuevo producto en el mercado el café *latte* en alianza con Juan Valdez®.

En 2008 consolidó importantes participaciones en el mercado mediante acuerdos de comercialización en Chile y Perú (*Portafolio*, 2008). Además ha logrado llevar la organización a unos altos estándares de productividad, respaldados por certificaciones como ISO 9001:2000, ISO 14001:2004, HACCP y BASC (Business Antismuggling Coalition por sus siglas en inglés).

En 2011 los resultados en Colombia, Ecuador, Venezuela y Estados Unidos fueron satisfactorios puesto que registraron crecimientos importantes, de forma particular en Nueva York debido a su importante desempeño en la competencia del mercado y a la producción de yogur en el tercer estado más poblado de Estados Unidos (*Prensa Net*, s.f).

2.2 Parmalat

Esta empresa tuvo sus orígenes en Parma, Italia, el 15 de abril de 1961 cuando su fundador, Calisto Tanzi, abrió una planta de pasteurización. Su primer empaque en papel fue conocido como el tetraedro. En 1966 lanzó al mercado la primera leche larga vida con proceso UHT, el cual permitía que el producto tuviera una mayor conservación, prolongándolo alrededor de seis meses, hecho que revolucionó su época. A mediados de la década del setenta, Parmalat comercializó una gran variedad de productos larga vida y sacó productos innovadores derivados de la leche. Para 1980 ofreció productos para el desayuno principalmente en España, Portugal y Francia y luego incursionó en América Latina. En 1990 entró en la Bolsa de Milán. Años más tarde alcanzó auge nacional e internacional, convirtiéndose así en una multinacional de importancia en el sector de lácteos, bebidas y panadería, entre otros productos. Buena parte del éxito logrado se debe a que en 2011 la compañía emitió acciones, de las cuales la empresa francesa Lactalis compró un 83%; con dicha compra Parmalat se consolidó como la empresa más grande del sector y como la mayor compradora de leche, puesto que sus compras diarias alcanzan un promedio de cuarenta millones de litros. Las regiones donde Parmalat tiene presencia son Norteamérica, Sudamérica, Sudáfrica, Australia, Europa y Centroamérica.

Cabe precisar que Parmalat incursiona en mercados distintos a los de producción de leche UHT comercializando jugos, los cuales salen al mercado con marcas distintas como Lactis, Santal y Malú, entre otras.

Sin embargo, en 2003 Parmalat sufrió un gran detrimento debido a una deuda por valor de 15 millones de euros. En 1997 la empresa hizo varias compras internacionales y para pagarlas contrajo la deuda mencionada, pero dichas adquisiciones no obtuvieron las rentabilidades esperadas y registraron pérdidas. En consecuencia, para el año 2003 el director financiero, Fausto Tonna, decidió emitir bonos por valor de 500 millones de euros, pero el director del momento, Tanzi, decidió despedirlo pues dudaba de sus funciones y el lugar

fue ocupado por Alberto Ferraris. Además ingresó Enrico Bondi con el fin de colaborar con la empresa y Tanzi renunció a su cargo de director general. Poco tiempo después el Banco de América publicó un documento en donde reveló que en el Banco Bonlat había 3.950 millones de euros falsos que, tras varias investigaciones, condujeron a la detención de Calisto Tanzi por fraude. Dicha situación causó revuelo internacional, ocasionando problemas de imagen a esta empresa que años atrás había sido considerada como una de la más prósperas del mundo. La crisis generó turbulencia, puesto que el sector también percibió varios cambios impredecibles y, a su vez, oportunidades para los competidores (Parmalat, 2012).

2.3 Colanta

En 1964 la situación de los lecheros en el departamento de Antioquia era muy compleja. Al norte del departamento la minería de oro lavó los suelos, haciendo que la subsistencia de las familias dependiera de la producción diaria de 20 litros de leche. La Alcaldía de Medellín prohibió la venta de leche cruda y un oligopolio controlaba un 95% del mercado lechero. El 24 de junio del mismo año, 74 campesinos con ayuda de la Secretaría de Agricultura fundaron Coolechera en Don Matías, Antioquia. Durante sus primeros diez años de funcionamiento, fue declarada tres veces en quiebra legal y el Gobierno ordenó su liquidación.

En 1973 Jenaro Pérez cambió el nombre por Colanta (Cooperativa Lechera de Antioquia) y salió al mercado bajo el nuevo nombre el 25 de julio de 1976. Su éxito y alta calidad se debieron a la experiencia del médico veterinario y zootecnista, Jenaro Pérez.

En la actualidad Colanta es patrimonio nacional y sus dueños son más de diez mil campesinos de Antioquia, Boyacá, Cundinamarca, Córdoba, el Viejo Caldas, Atlántico y Nariño y más de cuatro mil quinientos trabajadores asociados.

Después de 35 años de labor en Antioquia, Colombia ha pasado de ser un país con necesidad de importar leche a ser un país autosuficiente: pasó de 50 a 146 litros/año de consumo *per cápita*.

Colanta se ha consolidado como la única empresa lechera del país con el máximo reconocimiento de la Presidencia de la República de Colombia: la Cruz de Boyacá.

Según las últimas encuestas publicadas en la revista *Dinero*, Colanta es la empresa láctea más grande y querida en Colombia (Colanta, 2012).

2.4 Alquería S.A.

En el año 1958 el profesor Jorge Cavelier fundó la planta de pasteurización de Alquería S.A. y su hijo Enrique Cavelier Gaviria ocupó la gerencia de esta nueva empresa, cuya planta se ubicó en Cajicá. Alquería S.A. inició como una pequeña empresa de familia que quería brindar apoyo al desarrollo de la región con un compromiso: la salud y el bienestar de las familias colombianas. El reto era grande: provocar un cambio de hábito de consumo hacia la leche pasteurizada (Alquería S.A., 2012).

Esta marca se constituyó con el fin de generar altos estándares de calidad, para lo cual 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: 1) Leches: fresca, rígidos y larga vida; 2) Valor agregado: chocolate, avena, leche 200 y sorbetes; 3) Derivados: mantequilla; 4) Preparación alimenticia (Rivera *et ál.*, 2010).

Durante la década del setenta, la empresa evolucionó mediante la implementación de los cartones de parafina y las bolsas plásticas. En 1988 la empresa sufrió un cambio generacional y con él se inició el proceso gerencial de vincular profesionales para liderar áreas de impacto, asegurar el crecimiento sostenido de la compañía y seguir ofreciendo productos de la mejor calidad (Alquería S.A., 2012).

Para 1992 Alquería S. A. obtuvo un contrato con la empresa Marbo en Estados Unidos. Con este contrato y un nuevo producto crecieron las ventas con una estrategia: producir y distribuir otras bebidas. En 1998 lanzó un nuevo producto denominado Larga Vida, que trajo un período de expansión en las ventas y demostró el trabajo en innovación y calidad que ha caracterizado a la compañía (Alquería S.A., 2012).

Para finalizar, en 2007 se firmó una alianza estratégica con la compañía francesa Danone para invertir cien millones de euros en diez años y prometió generar al menos cuatrocientos empleos; la empresa francesa entró a Colombia con la meta de incrementar el consumo de lácteos en nuestro país (Iglesias, 2008).

Su mayor mercado está localizado en Bogotá, Bucaramanga y Cali, por lo que busca expandirse a otras zonas colombianas para mejorar su rentabilidad e incursionar en nuevos mercados bajo un modelo de empresa social y familiarmente responsable.

3. Análisis de turbulencia en el sector lácteo colombiano

La turbulencia del entorno se refiere a un conjunto de acontecimientos transformadores constantes e impredecibles provenientes de factores demográficos, tecnológicos y de regulación. Estos cambios producen inestabilidad en el entorno (dinamismo), hacen que la capacidad de previsión por parte de las empresas tenga cada vez menos certeza (incertidumbre) y la comprensión del entorno se dificulta cada vez más debido a la heterogeneidad de actividades que allí se presentan (complejidad) (Rivera, 2010).

Dicha turbulencia afecta el normal desempeño del sector y se compone de factores internos, que comprenden la desarticulación organizacional por falta de coordinación entre metas y objetivos, y factores externos, que no dependen de la empresa y se caracterizan por cambios permanentes demográficos o sociales en las preferencias o necesidades de los clientes; también se incluyen cambios en la competencia, rivalidades, existencia de sustitutos, cambios en políticas gubernamentales, etc. (Rivera, 2010).

Teniendo en cuenta la descripción del sector y las características que definen la turbulencia del entorno es posible afirmar que el sector lechero en Colombia se encuentra en un entorno turbulento debido a que los factores como dinamismo, complejidad e incertidumbre, enfrentados por los empresarios, provocan altos grados de cambio. El sector es vulnerable, pues depende de su entorno y cualquier cambio en uno de los factores que lo definen afectará la actividad económica de las empresas.

En primer lugar, vale la pena aclarar que el sector estudiado se encuentra en un ambiente hostil por la rivalidad de precios y productos entre las empresas, las cuales están en búsqueda constante de mayor innovación y satisfacción del cliente. Se observa que durante los años estudiados las compañías han luchado por mantener altos estándares de calidad adquiriendo varios tipos

de certificaciones de calidad y por mejorar la imagen y presentación de sus productos con el fin de brindar mayor valor agregado al consumidor final.

Siendo este un sector muy dependiente de las materias primas, cualquier cambio en el clima o en la elaboración de leche está ligado a una variación en la rentabilidad y producción de la empresa, es decir, cualquier factor del entorno que afecte al ganado (temperaturas extremas o enfermedades) así como la calidad de sus productos (mal funcionamiento de la planta de procesamiento, perdurabilidad de la leche, sistemas de higiene durante todo su proceso) afecta gravemente las utilidades e ingresos de las empresas y, si es un fenómeno general, se verá reflejado en los bajos índices del sector.

Sumado a lo anterior, se considera que el sector es uno de los más dinámicos del país ya que concentra un 3,18% del empleo total nacional, lo que equivale a 13,92% de los empleos generados por el sector agropecuario y también ocupa un gran espacio en el PIB del sector agropecuario colombiano, siendo la leche uno de los productos más desarrollados en Colombia.

En el año 2003 la producción bruta del sector alcanzó los US\$ 1.100 millones. Cuatro años después, la cadena láctea representó el 3,7% del total del PIB. Por su parte, el gobierno trazó el objetivo de alcanzar una producción de 1,4 millones de toneladas de leche en 2020, aumentando su producción en un 57% en 15 años y así potenciar el perfil exportador del sector (*Revista I Alimentos*, 2012).

De esta forma, las empresas deben asegurar los medios para consolidar un crecimiento sostenido de sus ventas, por ejemplo incursionando en otros mercados, y prever cualquier cambio que afecte su forma de producción o distribución. Hacia el año 2000 hubo un paro de camioneros que ocasionó pérdidas a los ganaderos por más de 40.000 millones de pesos que afectó de manera directa a la pasteurizadora Alquería S.A., que inmovilizó diecisiete de sus camiones de distribución (Rivera *et ál.*, 2010). Hechos como este hacen que el entorno sea abrupto, ya que este tipo de perturbaciones son difíciles de pronosticar. Dicho entorno implica alta probabilidad de deserción de clientes y baja satisfacción de los consumidores.

Las empresas se ven obligadas a mejorar la tecnología con la que operan para mejorar sus procesos de transformación; por ejemplo, la innovación y el desarrollo tecnológico implican altos costos que son necesarios para dar mayor valor agregado a sus productos y obtener mayores beneficios; la modernización en los sistemas de alimentación del ganado y de mejoramiento genético también constituyen un punto de partida para ampliar la calidad de

los productos que van a comercializar y obtener así mayor confianza de los compradores, incrementando la fidelidad de los clientes. De inicio a fin, este proceso marca un punto clave para las compañías ya que, además de resultar en rivalidad, el sector siempre se verá afectado por responder a las necesidades que se van presentando y que requieren acción sin demora. De este modo, el entorno presenta síntomas de complejidad, pues las empresas se ven expuestas a responder a circunstancias externas no siempre homogéneas, es decir, imponen retos al accionar de las organizaciones.

El entorno en el que compiten las empresas es incierto en la medida en que los gustos de los consumidores pueden cambiar de un momento a otro. Asimismo, los precios son un punto importante para la decisión del cliente y los productos sustitutos (leche de soya, leche de almendras, avena, arroz, etc.) siempre existirán, así que las empresas necesitan comprometerse con las exigencias del mercado; por eso las grandes alianzas entre compañías o incluso la compra de otras empresas (Alpina S.A. compró a Friesland en 2007) se vuelven indispensables para hallar métodos que satisfagan a un mayor número de clientes y disminuyan el riesgo de perder posición en el mercado.

Factores externos como la nueva entrada de competidores son temas que añaden dinamismo al sector, pues las empresas deberán estar atentas al accionar de los entrantes con el fin de mantener su posición en el mercado. Colombia, al igual que Perú, ha negociado un acuerdo comercial con la Unión Europea para lograr mayor crecimiento económico y establecer relaciones con un actor fundamental en la economía mundial; este proceso se enmarca en la política de internacionalización de la economía colombiana. Los textos finales de este acuerdo fueron firmados en marzo de 2011 y, luego de una extensa ronda de negociaciones, lo único que resta es la traducción y firma del mismo por todas las partes implicadas.

Es importante mencionar este acuerdo, ya que ha generado controversia al interior de nuestro país, sobre todo porque la alta calidad y producción láctea proveniente de Europa es considerada como una grave amenaza para el sector nacional: “Desde la vigencia del acuerdo, la UE eliminará los subsidios a la exportación a Colombia de leche y sus derivados; sin embargo, mantendrá las multimillonarias ayudas internas a sus productores” (*Eltiempo.com*, 2010).

La Unión Europea es el segundo inversionista para Colombia y con este acuerdo comercial se establece un pacto que debe ser respetado por sus partes; además, comprende un término indefinido, lo que permite a los empresarios

proyectar con sus negocios más seguridad (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010).

Para evitar cualquier daño a nuestros productores y empresas lecheras, el Gobierno colombiano ha establecido una serie de medidas con la Unión Europea que incluyen, por ejemplo, el Decreto 1673 de mayo 13 de 2010, que evita el ingreso de leches envejecidas al país como mecanismo de protección a la salud pública y de los 400 mil productores lácteos colombianos (*Dinero.com*, 2010); asimismo, Colombia

[...] otorgó a la UE una desgravación que atiende las particularidades del sector, se acordó una salvaguarda especial de volumen para los lácteos con el fin de protegerlos durante un período superior al de la liberalización arancelaria que mantendrá un comercio controlado mediante contingentes pequeños y medianos cerrados durante un mínimo de 12 años y para la mayoría de productos por un período de 17 años (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010).

Este tratado impone nuevas condiciones a las empresas que quieran competir en el sector y también trae nuevos retos para aquellas que se verán afectadas por los nuevos productos provenientes del gran mercado lácteo europeo. Este es otro punto que hace que el entorno sea incierto, pues las empresas no podrán calcular probabilidades de manera confiable con respecto a la incidencia de los factores del entorno en el éxito o fracaso de su organización.

Por último es importante aclarar que el concepto de la turbulencia no siempre implica un factor negativo para el desarrollo de la empresa, sino que involucra también la existencia de nuevas oportunidades traducidas en cambios para enfrentarla y aprovechar entornos adversos para evaluar las estrategias empresariales y formular nuevos planes buscando ventajas competitivas temporales: “los cambios buscan la eficiencia, la turbulencia se convierte en un reto y oportunidad de crecimiento” (Rivera, 2010, p. 16).

El sector estudiado indica que la turbulencia se encuentra presente debido a que es dinámico, ya sea por la introducción de nuevos productos, por la entrada de nuevos competidores, por las crisis de la economía colombiana o la llegada de nueva tecnología. Esto hace que los empresarios tengan que acudir a varios métodos para asegurar su perdurabilidad en un entorno incierto, entre ellos el incremento de alianzas con otras empresas, puesta en marcha de guerra de precios lo que incrementa la incertidumbre.

De la misma manera, la incertidumbre que caracteriza al sector debido a la entrada de nuevos productos provenientes del exterior dificulta la formulación de planes a futuro.

A causa de la alta dependencia de factores externos para llevar a cabo su actividad comercial, el sector es muy vulnerable a cualquier cambio en su cadena productiva, desde su producción hasta la distribución. Esta complejidad aumenta más la turbulencia, pero a su vez indica que las empresas deberán prepararse mucho más para perdurar en el mercado; por ello, estos factores adversos conforman una oportunidad para el sector lechero colombiano, sus empresas estarán más listas y atentas ante los cambios y, aunque haya incertidumbre, se podrán establecer planes de acción a futuro.

4. Análisis estructural de sectores estratégicos AESE

El análisis estructural de sectores estratégicos AESE es una metodología creada por Luis Fernando Restrepo y Hugo Alberto Rivera que busca dar respuesta a la preocupación de los empresarios por comprender lo que sucede en su sector y les brinda herramientas para aplicar estrategias que tengan en cuenta su estructura interna y las posibilidades de crecimiento dentro de la industria. Dicha metodología se desarrolla mediante cuatro pruebas:

- Análisis de hacinamiento: consta de dos subpruebas llamadas hacinamiento cuantitativo y hacinamiento cualitativo.
- Análisis estructural de fuerzas de mercado.
- Levantamiento del panorama competitivo.
- Estudio de competidores: consta de análisis de supuestos del sector, crecimiento sostenible e índices de erosión.

4.1 Análisis de hacinamiento

4.1.1 Hacinamiento cuantitativo

Para determinar el grado de asimetría de los resultados financieros de las empresas que se encuentran en el sector estratégico se estableció el retorno de los activos (ROA) como indicador financiero de comparación de los años 2005 a

2010. Con esta información se pretende analizar en qué zonas de desempeño se encuentran Alpina S.A., Colanta, Parmalat y Alquería S.A.

La evolución de la rentabilidad de cada una de las empresas estudiadas en función de sus activos se presenta a continuación:

Tabla 1. ROA sectorial de 2005 a 2010

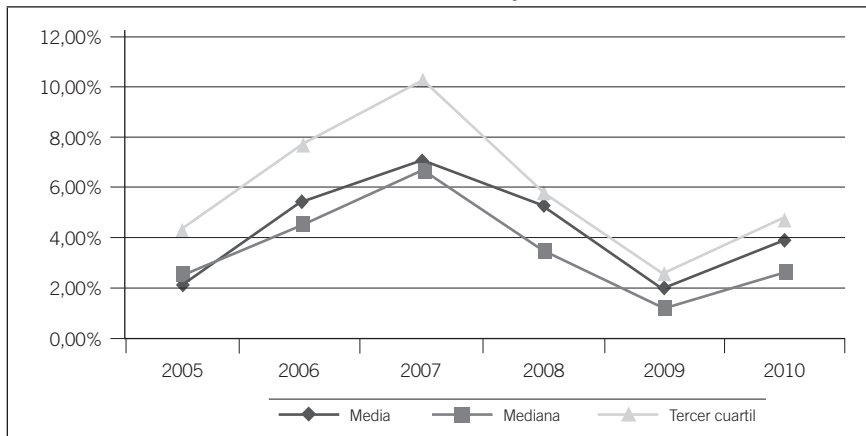
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Alpina S.A.	1,89%	1,79%	1,95%	3,06%	1,47%	1,77%
Parmalat	8,06%	10,83%	12,94%	11,45%	0,02%	3,48%
Colanta	-4,47%	6,68%	9,40%	2,90%	0,88%	1,72%
Alquería S.A.	3,13%	2,29%	4,04%	3,84%	5,85%	8,46%

Fuente: cálculos basados en información de la Superintendencia de Sociedades y la Superintendencia de Economía Solidaria.

Es importante aclarar que el cálculo del indicador se hizo con las utilidades netas sobre el activo total del sector estratégico, ya que se evidencian elevados gastos no operacionales que merecen análisis.

A partir de lo anterior se observa que Parmalat se diferenciò notablemente de las otras empresas por tres años consecutivos en el uso y la efectividad de sus activos. Durante los años 2008 y 2009 se apreció una baja productividad de los activos al presentar una elevada cantidad de pasivos. Luego, para aclarar la visión del sector se calcularon la media, la mediana y el tercer cuartil para evaluar el comportamiento anual de las empresas y del sector.

Gráfico 1. Evolución de la media y del tercer cuartil



Fuente: elaboración propia con base en la Superintendencia de Sociedades y la Superintendencia de Economía Solidaria.

En el gráfico 1 se evalúa la evolución de los indicadores estadísticos, cuyo propósito es ubicar la tendencia de la rentabilidad sobre los activos año a año. Entre 2005 y 2007 se observa una asimetría financiera según el indicador seleccionado, ya que durante estos años Parmalat y Colanta presentaron un comportamiento diferenciador de las demás empresas ubicándose en la zona de desempeño superior y medio; además, generaron una línea de tendencia positiva en la media, la mediana y el tercer cuartil. Como se puede apreciar, tienen un aumento promedio de 4%.

Durante los años 2008 y 2009 se evidencia una línea de tendencia negativa que puede explicarse por los bajos niveles del indicador ROA de las empresas del sector, en especial por la disminución de Parmalat y Colanta, que producían la fuerza de jalón positivo en los años anteriores. Como prueba de ello, 25% de las empresas evaluadas (Alquería S.A.) se encuentra en zona de morbilidad y 75% en perdurabilidad comprometida.

Por último, para 2010 se observa un crecimiento equilibrado en el sector con una tendencia positiva, pero caracterizado por presentar un grado de imitación con Alquería S.A. a la cabeza.

Gráfico 2. Hacinamiento año 2005

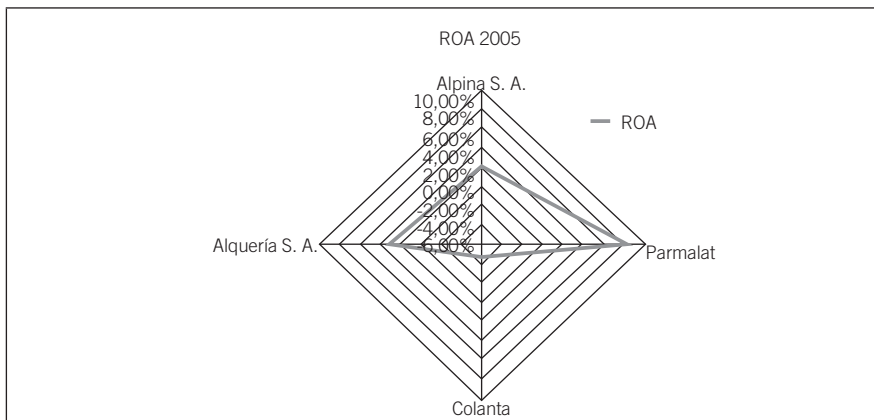


Gráfico 3. Hacinamiento año 2006

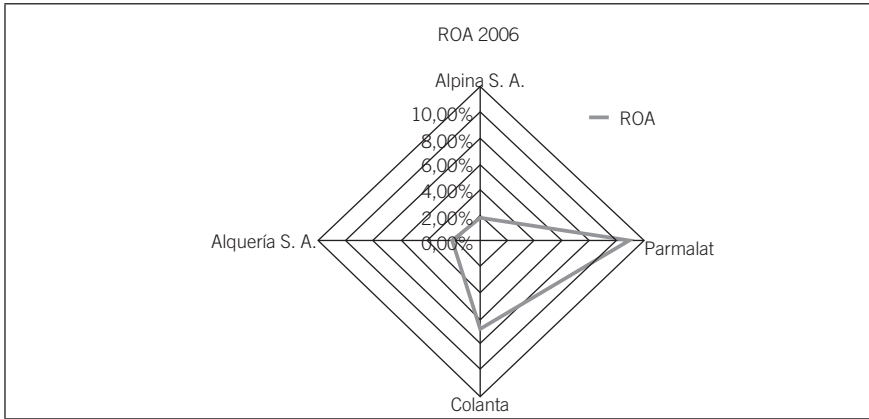


Gráfico 4. Hacinamiento año 2007

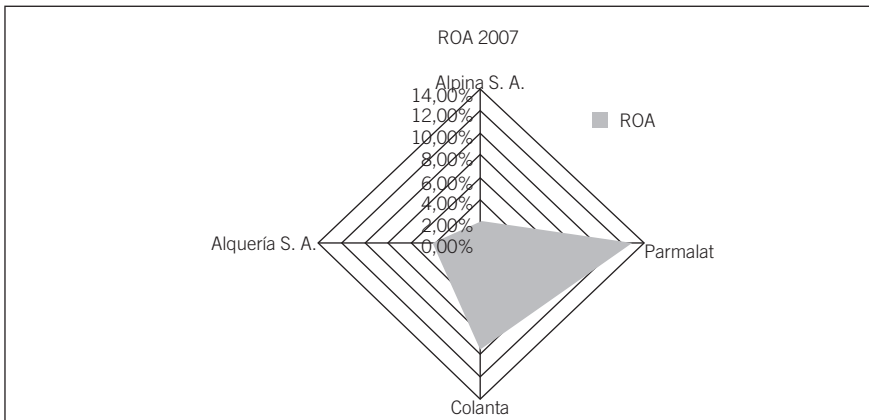


Gráfico 5. Hacinamiento año 2008

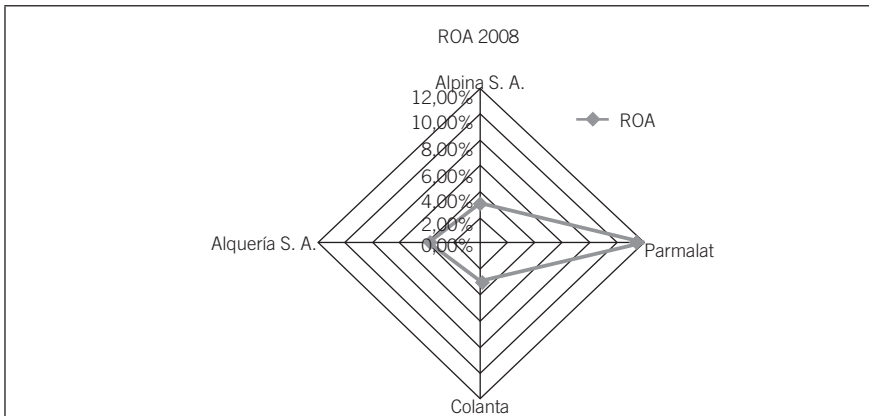


Gráfico 6. Hacinamiento año 2009

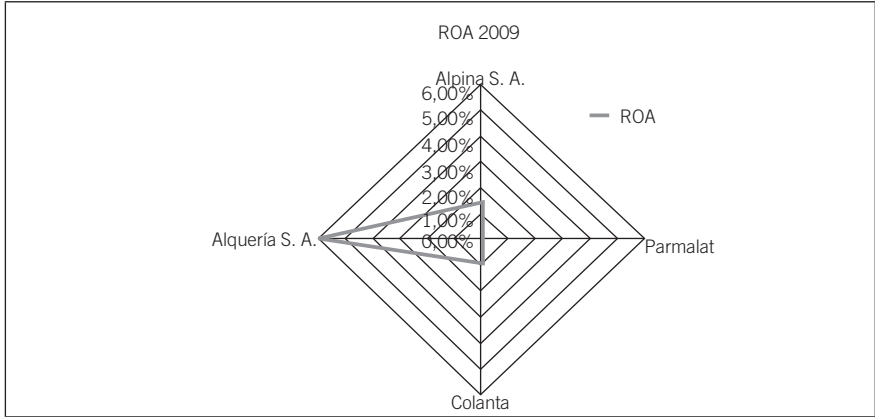
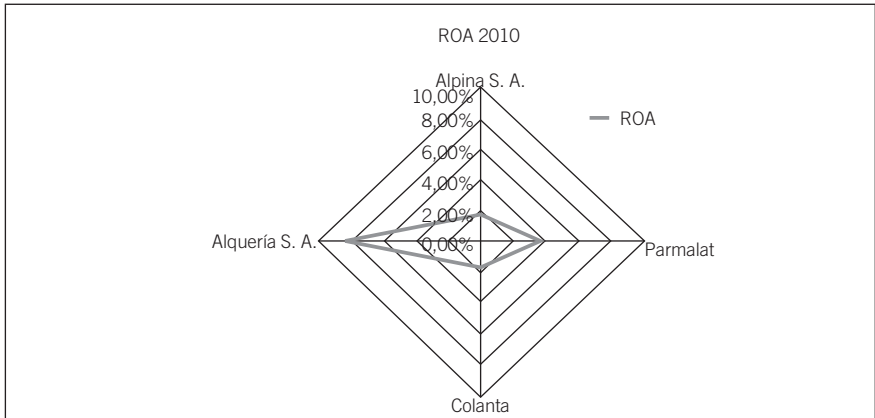


Gráfico 7. Hacinamiento año 2010

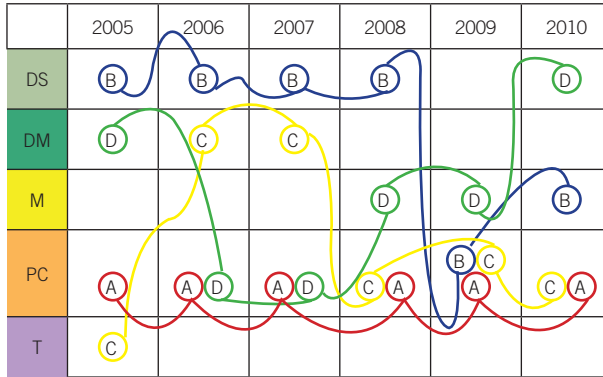


Identificación de zonas de desempeño

Con esto se busca ubicar cada una de las empresas en la zona que corresponda con base en los datos suministrados: ROA, media, mediana y tercer cuartil para cada uno de los años analizados. Se realiza una tabla con cinco posibles zonas (filas): desempeño superior, desempeño medio, morbilidad, perdurabilidad comprometida y estado tanático y seis columnas correspondientes a los años de estudio: de 2005 a 2010.

El siguiente gráfico muestra los resultados.

Gráfico 8. Zonas de desempeño



Siendo:	Compañías
A	Alpina S.A.
B	Parmalat
C	Colanta
D	Alquería S.A.

Podemos ver que Parmalat fue la única que se situó, durante cuatro años consecutivos, en la zona de desempeño superior, pero en 2009 sufrió una caída debido a un fuerte endeudamiento que casi la llevó a la crisis. Pasado este año, la compañía sube a la zona de morbilidad, esperando situarse en una zona superior en los próximos años.

Llama la atención que la empresa Alpina S.A. se ubicó a lo largo de todos los años en la zona de perdurabilidad comprometida y, sumado al análisis del ROA, puede decirse que a pesar de tener grandes ingresos, sus egresos son igualmente altos, por lo cual se mantiene estable en dicha zona.

Alquería S.A. y Colanta son casos aparte: la primera inicia en una zona de desempeño medio y baja para ubicarse junto a Alpina S.A. por dos años consecutivos en la zona de perdurabilidad comprometida; en los siguientes años sube a la zona media para ubicarse en la zona de desempeño superior. La segunda es la única compañía que tiene lugar en estado tanático, pero como se explicó en su historia ha sido una empresa con fuertes crisis e incluso con llamados de quiebra legal. Puede verse que la compañía crece rápidamente y pasa a una zona de desempeño medio y se estabiliza, ubicándose junto a Alpina S.A. en la zona de perdurabilidad comprometida.

4.1.2 Hacinamiento cualitativo

Este análisis de hacinamiento cualitativo tiene como objetivo principal visualizar de forma general los grados de imitación de las empresas en el sector lechero en cuanto a los factores de infraestructura, tecnología, licencias, producto, precio, canales de distribución, plaza y publicidad, los cuales inciden en gran medida en el comportamiento y dinámica del sector. A continuación se describirán los factores de análisis de hacinamiento cualitativo para tener una visión más clara de las valoraciones dadas a las empresas:

- Infraestructura: este factor se refiere a la capacidad y calidad de producción de las plantas de procesamiento de lácteos, con el apoyo tanto de sus trabajadores como de su maquinaria. Además se intentará conocer su conformación y el grado de desarrollo de los diferentes elementos que influyen en un correcto funcionamiento de la planta.
 - *Personal*: la preparación o capacitación de su fuerza laboral en cuanto a la elaboración de lácteos.
 - *Instalaciones*: los medios necesarios para los procesos de fabricación como instalaciones de almacenamiento de acuerdo con los estándares establecidos de productos de refrigeración, servicios públicos, instalaciones de saneamiento, protección contra accidentes, etc.
 - *Localización y acceso*: la facilidad de acceso a las plantas de producción por su ubicación estratégica, para ayudar a los procesos de distribución tanto internos (distribución de materias primas) como externos (distribución de los productos).
 - *Maquinaria*: conjunto de máquinas que cuentan con un desarrollo tecnológico que permite mejorar su capacidad de producción en términos de cantidad y calidad.
- Tecnología: hace hincapié en la innovación de las maquinarias utilizadas en el proceso de producción, es decir, las últimas adquisiciones en tecnología para que el producto sea de mejor calidad.

- *Innovación*: el grado de mejoras en sus maquinarias y procesos de producción.
- *Distribución*: la proporción de apoyo tecnológico para conseguir una distribución mucho más rápida o para reducir las posibles demoras durante el curso de elaboración de lácteos.
- *Licencias*: este factor busca esclarecer el grado de preparación de las empresas con respecto a requerimientos básicos en la fabricación de productos lácteos y además conocer el cumplimiento de los requisitos legales de sanidad con sus respectivas certificaciones de calidad y políticas medioambientales.
- *Equipos mínimos requeridos*: conocer si las fábricas tienen los equipos necesarios o básicos para cumplir con los estándares suficientes de producción de lácteos.
- *Políticas medioambientales*: esfuerzos de las empresas por contribuir con el medio ambiente como factor esencial del desarrollo sostenible.
- *Certificaciones*: hace referencia a las certificaciones de calidad obtenidas por las empresas debido a su buen desempeño.
- *Reglamentación sanitaria*: cumplimiento de las condiciones sanitarias propias de la elaboración de productos alimenticios en cuanto a la producción, procesamiento, transporte y comercialización de leches (Decreto 2437 de 1983 del Ministerio de Salud).
- **Producto**: se desea conocer el posicionamiento real del producto con respecto a los competidores, abarcando características esenciales del valor que le confieren los clientes a los productos, como calidad, políticas de fijación de precios, descuentos y tipos de negociación.

- *Calidad*: cumplimiento de un conjunto de especificaciones del producto, como las cantidades de grasa en la leche, sedimento y acidez entre otras nombradas en el Decreto 2437 de 1983 con el fin de satisfacer las necesidades del consumidor final.
- *Beneficios*: este factor hace referencia a que el consumidor final perciba una gran variedad de beneficios provenientes del consumo de leche de acuerdo con sus necesidades, es decir, el ofrecimiento de leche con fibra, deslactosada, semidescremada, descremada, con calcio, etc.
- *Envase*: debe ser innovador para lograr una distinción entre las empresas; sin embargo, también es importante que el envase ayude a la conservación del producto.
- *Variedad*: diversidad de productos ofrecidos que se adapten a las preferencias y necesidades del consumidor.
- Precio: conocer la variedad de los precios de las marcas analizadas con respecto a los tipos de negociación y posicionamiento de mercado.
 - Manejo de precios altos.
 - Manejo de precios bajos.
 - Manejo de precios estandarizados.
- Canales de distribución: permitirán conocer la medida de influencia de los canales de distribución para que exista o no hacinamiento en el sector, analizando la eficacia en la distribución y la cobertura de las empresas en el mercado; por ende, se conocerá de forma general el posicionamiento de las marcas en el ámbito nacional.
 - *Variedad en canales de distribución*: conocer si las empresas manejan puntos de venta propios o si únicamente utilizan las

grandes superficies y/o tiendas como medio de distribución de sus productos.

- *Cobertura nacional*: indagar sobre el posicionamiento nacional, es decir, si la marca tiene representación en varias zonas del país o solo en algunas de ellas.
- Plaza: este factor se relaciona con las características de las zonas donde se distribuyen los productos de las empresas, es decir, se busca identificar el grado de influencia de los canales de los puntos de venta en los consumidores al momento de decidir si compran o no el producto de una marca determinada.
 - *Canales de venta*: ubicación estratégica de los canales de venta para facilitar la adquisición del producto.
 - *Puntos de venta directos*: saber si la empresa tiene puntos de venta propios.
 - *Publicidad en puntos de venta*: manejo de conocimientos de publicidad en los puntos de venta con el fin de conocer el grado de atracción de clientes con ayuda de estos medios.
- Publicidad: identificar el posicionamiento de una marca de acuerdo con el desarrollo de su publicidad, es decir, evaluar la utilización de medios masivos, redes sociales, promociones y segmentación de mercado en la publicidad para conocer la presencia de las marcas en el mismo.
 - *Reconocimiento*: el grado en que los consumidores recuerdan una marca determinada, es decir, identificar la marca con mayor presencia en la mente del cliente.
 - *Utilización de medios masivos*: empleo de radio, televisión, Internet, prensa, revistas, periódicos, etc. con el fin de atraer más clientes.

- *Redes sociales/Internet*: empleo de Twitter, Facebook, páginas propias, páginas de Internet que enlacen con las propias de la marca, etc.
- *Segmentación de mercado*: publicidad enfocada a un público específico, bien sean niños, adultos, jóvenes o adultos mayores.
- *Descuentos/promociones*: oferta de promociones o descuentos mediante la publicidad.

A continuación se anexan los resultados que arrojó el análisis cualitativo. Para comprender mejor el hacinamiento se asignaron unos parámetros de calificación, así:

1. Innovación
2. Imitación parcial
3. Imitación total
4. Parásito del sector

Se designa un porcentaje para cada una de las variables por medio de la elaboración de una matriz de doble entrada:

Gráfico 9. Hacinamiento cualitativo

	Infraestructura	Tecnología	Licencias	Producto	Precio	Canales de Distribución	Plaza	Publicidad	Total	%
Infraestructura	x	1	0	1	1	1	0	0	4	17%
Tecnología	1	x	0	1	1	1	0	0	4	17%
Licencias	0	0	x	1	1	0	0	0	2	8%
Producto	0	0	0	x	1	0	0	1	2	8%
Precio	0	0	0	1	x	1	1	1	4	17%
Canales de distribución	0	0	0	1	1	x	1	0	3	13%
Plaza	0	0	0	1	1	0	x	0	2	8%
Publicidad	0	0	0	1	1	0	1	x	3	13%
									24	1.00

0: no afecta la variable

1: afecta la variable

Continúa

Dimensiones	%	Atributos	EMPRESAS			
			Alpina S.A.	Colanta	Parmalat	Alquería S.A.
Infraestructura	17%	Personal	3	3	3	3
		Instalaciones	2	2	3	3
		Localización y acceso	1	2	3	3
		Maquinaria	1	1	2	2
		Total	7	8	11	11
		Calificación	1,17	1,33	1,83	1,83
Tecnología	17%	Innovación	1	1	3	2
		Distribución	2	2	3	3
		Total	3	3	6	5
		Calificación	0,50	0,50	1,00	0,83
		Equipos mínimos requeridos	3	3	3	3
Licencias	8%	Políticas medioambientales	2	2	2	2
		Certificaciones	2	2	3	3
		Reglamentación sanitaria	3	3	3	3
		Total	10	10	11	11
		Calificación	0,83	0,83	0,92	0,92

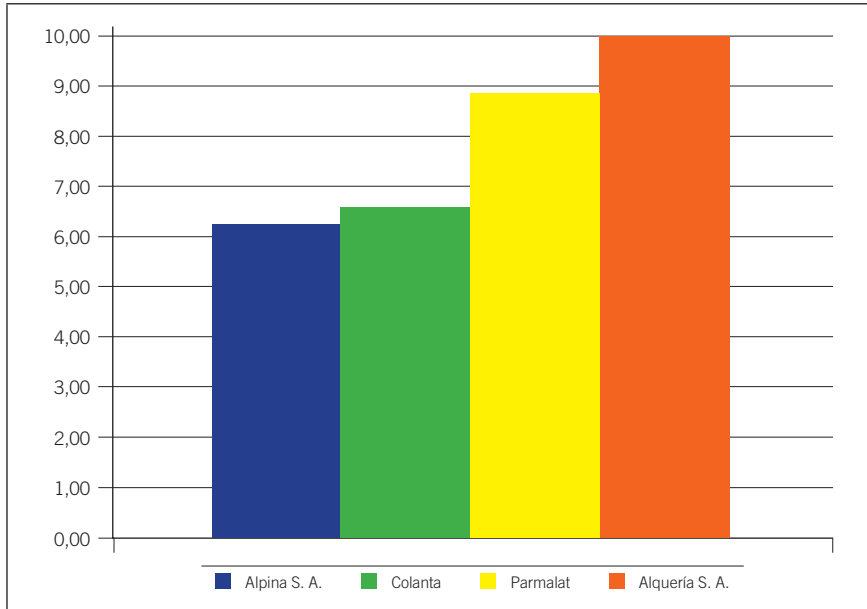
Continúa

Dimensiones	%	Atributos	EMPRESAS			
			Alpina S.A.	Colanta	Parmalat	Alquería S.A.
Producto	8%	Calidad	2	2	3	2
		Beneficios	1	1	2	3
		Envase	2	3	2	3
		Variedad	1	1	2	3
		Total	6	7	9	11
		Calificación	0,50	0,58	0,75	0,92
		Manejo de precios bajos	4	2	1	2
Precio	17%	Manejo de precios altos	1	2	4	3
		Manejo de precios estandarizados	2	2	2	2
		Total	7	6	7	7
		Calificación	1,17	1,00	1,17	1,17
		Variedad de puntos de distribución	2	1	3	3
Canales de distribución	13%	Cobertura nacional	2	2	3	3
		Total	4	3	6	6
		Calificación	0,50	0,38	0,75	0,75

Continúa

Dimensiones	%	Atributos	EMPRESAS			
			Alpina S.A.	Colanta	Parmalat	Alquería S.A.
Plaza	8%	Canales de venta	3	1	3	3
		Puntos de venta	2	1	4	4
		Publicidad en los puntos de venta	1	2	3	3
		Total	6	4	10	10
		Calificación	0,50	0,33	0,83	0,83
		Reconocimiento	2	2	3	3
		Utilización de medios masivos	2	3	2	2
	13%	Redes sociales / Internet	2	3	3	3
Publicidad		Segmentación de mercado	2	3	3	3
		Descuentos /promociones	1	2	2	3
		Total	9	13	13	14
		Calificación	1,13	1,63	1,63	1,75
		Total Final	6,29	6,58	8,88	10,08

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 10. Nivel de imitación en el sector lechero

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con nuestro análisis de hacinamiento cualitativo podemos observar que el sector mantiene un alto grado de hacinamiento, puesto que la mayoría de las empresas ofrecen productos con características muy similares, buscando siempre segmentar el mercado según las necesidades de los consumidores; así surge una gran variedad de leches, como entera, deslactosada, semidescremada, descremada, descremada con fibra, etc. Sin embargo, se debe aclarar que Alpina S.A. y Colanta son las empresas que ofrecen mayor variedad de leches, pero no significa que sean las más reconocidas en el mercado, puesto que, a diferencia de Colanta, Alpina S.A. se ha caracterizado por los productos de lonchera más que por sus variedades de leches.

Debido a la existencia de regulaciones estrictas en el sector lechero, por ser productos alimenticios, las empresas buscan el cumplimiento cabal de dichas normas, generándose así un comportamiento similar de las empresas en cuanto a la calidad ofrecida y a las licencias requeridas.

Por otro lado, también observamos que Colanta ha sobresalido por el servicio de puntos de venta propios en distintas zonas del país, lo que constituye una característica diferenciadora de las demás empresas; la única de las otras compañías que ofrece un punto de venta propio es Alpina S.A. en su cabaña

ubicada en Sopó y en el centro comercial Gran Estación, pero es muy pequeña aún. Alquilería S.A. y Parmalat, por su parte, ofrecen sus productos únicamente por intermediarios como las grandes superficies y tiendas.

En consecuencia, las empresas que se han distinguido en alguna forma son Colanta y Alpina S. A., pues revelan índices de hacinamiento menores en comparación con las otras compañías.

4.2. Análisis estructural de fuerzas de mercado

Es importante hacer el estudio de fuerzas de mercado como prueba adicional del AESE, realizado con base en el modelo de Michael Porter. De igual forma, los responsables del estudio se apoyaron en el *software* creado por la Universidad del Rosario, el cual posee unas herramientas para analizar cada una de las cinco fuerzas en el sector: riesgo de ingreso, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de compradores y riesgo de sustitución.

Nivel de rivalidad entre competidores

Este sector tiene un alto grado de rivalidad con un puntaje de 3,50. De la misma manera, muestra un alto grado de concentración, ya que hay pocas empresas que dominan en este mercado. Por otro lado, los costos fijos que se presentan son elevados, factor que podría poner en riesgo a las empresas debido a su intento de competir con precios porque se ven obligadas a tener un mayor volumen de ventas que les permita la absorción de dichos costos. La velocidad del crecimiento del sector es media alta, pues en los últimos años se ha ofrecido gran variedad de productos dirigida a diferentes segmentos de clientes con el propósito de saciar sus necesidades. El grado de hacinamiento del sector es medio alto porque la diferencia entre estas empresas es escasa, a excepción de Alpina S.A. y Colanta con su línea de quesos, que también determina cierto grado de imitación.

Asimismo, encontramos que Colanta tiene una ventaja competitiva frente a las empresas del sector, pues al ser una cooperativa está exenta de pagar impuestos y puede maximizar sus utilidades e invertir más en producción (COLANTA POLI, 2009), situación que se convierte en otro motivo para que

las demás empresas busquen diferenciar sus productos manejando variedad e invirtiendo en plantas y mercadeo para ganar posicionamiento.

Poder de negociación de los compradores

Este análisis busca identificar el grado de poder de negociación del comprador en el sector estratégico. El resultado de esta fuerza fue de 3, lo que significa que los compradores desempeñan un papel importante en el sector debido a que la variedad de marcas y productos les permite decidir cuándo o a quién comprar, aunque la mayoría de compradores mantienen lealtad de marca, involucrando un valor emocional o de tradición familiar en el momento de su adquisición. Otro factor a favor de los compradores es que pueden obtener información sobre las empresas y sus productos por medio de las páginas de Internet, en portales donde se publique su desempeño y dificultades en el mercado, en la Superintendencia de Sociedades o en la Superintendencia de Economía Solidaria donde se encuentran consolidados los estados financieros.

Riesgo de ingreso

De acuerdo con el análisis realizado, puede indicarse que el riesgo de ingreso es bajo, pues para lograr que una empresa nueva entre al sector y sea sostenible es indispensable que cuente con altos niveles de economía a escala, ya que para conseguir unas utilidades significativas en la fabricación de lácteos es esencial producir en grandes cantidades; por tanto, se requiere una inversión lo suficientemente alta para cubrir los gastos que implican una fábrica de gran capacidad productiva y tecnológica.

Otros factores que inciden en la existencia de un riesgo de ingreso bajo es el acceso privilegiado de materias primas, puesto que muchas de las empresas del sector ya han negociado el abastecimiento continuo de leche con los proveedores, lo que dificulta a las empresas entrantes la consecución de provisosos dispuestos a cambiar de comprador.

La necesidad de contar con experiencia, aprendizaje y procesos productivos especiales también contribuye al bajo nivel de ingreso, debido a que en el sector ya existen marcas posicionadas por su calidad; por ende, las compañías entrantes deben ofrecer productos de calidad similar e incluso mejor

y la única forma de conseguirlo es por medio del perfeccionamiento de los factores mencionados.

En cuanto a las políticas gubernamentales, existen limitaciones para las empresas ingresantes porque deben pagar costosos impuestos y la regulación para productos alimenticios es muy estricta; por tanto, es una obligación prestar atención a los aspectos anteriormente descritos.

Para finalizar, la respuesta de los rivales desempeña un papel importante en la decisión de entrar o no al mercado porque en el sector de los lácteos existen compañías muy bien consolidadas que, en consecuencia, cuentan con grandes capitales para actuar con mayor seguridad y agresividad, lo cual es un punto en contra para los ingresantes.

Poder de negociación de los proveedores

En el análisis del poder de negociación de los proveedores el resultado fue medio bajo debido a varias razones, entre ellas, la poca probabilidad de que los proveedores se conviertan en competidores directos de las empresas a las cuales prestan el servicio, ya que necesitarían una gran inversión para igualar a las compañías colosales ya existentes en el mercado; no obstante, dicha situación no es imposible, es decir, la amenaza de integración hacia adelante es media baja. Además, los costos de cambio por parte de los proveedores es medio bajo porque los grandes proveedores de leche ya tienen unos contratos estipulados con las compañías, dificultando su disolución porque podría haber cláusulas de incumplimiento. Un ejemplo claro es el caso de Colanta, que tiene un muy alto poder de negociación con los proveedores; porque muchos de los proveedores, en este caso campesinos, dependen de forma significativa de las rentabilidades de Colanta, manteniendo un lazo muy arraigado entre proveedor y comprador (COLANTA POLI, 2012).

Bienes sustitutos

En el análisis de bienes sustitutos se concluyó que la presión ejercida por ellos es baja; esto se debe, en gran medida, a que la mayoría de los beneficios aportados por los productos lácteos son exclusivos. Las empresas han sobrepasado los obstáculos de las molestias de salud que puede ocasionar el consumo de productos lácteos, por ejemplo problemas digestivos, por medio de la inno-

vación de productos acordes con las necesidades de los consumidores como las leches deslactosadas, con fibra, vitaminas, etc.

Por otro lado, es importante destacar que el producto sustituto más fuerte es la leche de soya por los grandes beneficios que aporta a la salud; no obstante, esta leche tiene un precio bastante elevado, por lo cual la tendencia a mejorar los precios y costos es baja, indicando que solo un segmento muy pequeño del mercado puede adquirirlo teniendo en cuenta que más de la mitad de la población colombiana posee bajos recursos económicos.

4.3 Estudio de competidores

A continuación se llevará a cabo una prueba que permite identificar la posición de las empresas del sector para que la empresa establezca áreas de ventaja o desventaja competitiva. Este estudio se basa en tres pruebas: supuestos del sector, crecimiento potencial y estudio de competidores.

4.3.1 Análisis de supuestos del sector

Esta prueba:

Se hace con el fin de determinar las fortalezas y debilidades que presenta el sector en materia de costos, productos, nichos de mercado, capacidad administrativa y financiera, entre otros, con el fin de promover acciones estratégicas que logren realizarlas o cubrirlas (Barreto *et ál.*, 2011, p. 46).

Con base en el estudio realizado sobre el sector lácteo podemos formular los siguientes supuestos:

1. Las empresas se caracterizan por tener como prioridad su internacionalización. Sus exportaciones están dirigidas principalmente a Estados Unidos, Ecuador y Venezuela. Solo Parmalat ha logrado incursionar en más mercados como el europeo (ya que es una compañía italiana), sudafricano y australiano. La búsqueda de nuevos mercados para las empresas colombianas debe tomar mayor fuerza y más visión mundial.
2. Los canales de distribución empleados por las empresas son muy similares; los puntos de venta propios todavía no se establecen como

rectores del sector y la imitación por ventas en grandes superficies y en tiendas convencionales va en aumento.

3. Las empresas mantienen un diseño de empaque tradicional. Solo se presentan uno o dos casos en los que dicho diseño es sobresaliente para la empresa, por ejemplo, la leche en caja con sistema abre-fácil todavía no es constante en el sector.
4. Se podría decir que tanto los productos ofrecidos como los precios son muy parecidos entre las empresas.
5. Las alianzas y adquisiciones podrían ser mayores para las empresas en el sector.
6. La creación de nuevos productos se ve desplazada por la publicidad y comercialización de los productos existentes.

4.3.2 Crecimiento potencial sostenible

Este crecimiento se define como la “capacidad de una organización para sostener o no el crecimiento de la demanda sectorial o abordar o no otros sectores diferentes a los que atiende en este momento” (Barreto *et ál.*, 2011, p. 47). Está compuesto por dos variables:

Crecimiento interno: es aquel cuya estrategia se basa en el crecimiento endógeno de la empresa mediante la financiación con recursos propios, lo que aumenta su capacidad productiva (Barreto *et ál.*, 2011).

Crecimiento externo: se logra mediante la obtención de recursos externos o mediante la financiación con recursos propios. Surge gracias al endeudamiento externo o por la emisión de acciones para aumentar la capacidad de inversión y también en razón de fusiones y/o adquisiciones realizadas para generar un crecimiento en los activos (Barreto *et ál.*, 2011).

Vale la pena aclarar que solo existe crecimiento potencial sostenible si ambos crecimientos son positivos.

A continuación se presentan los datos calculados para las empresas:

**Tabla 2. Crecimiento potencial sostenible del sector entre 2007 y 2010
(años y empresas)**

2007	<i>CreInt</i>	<i>CreExt</i>	<i>CPS</i>
Alpina S.A.	20,71%	-15,49%	5,22%
Colanta	25,86%	-9,69%	16,17%
Parmalat	12,94%	8,18%	21,11%
Alquería S.A.	8,35%	7,95%	16,30%
Total	67,86%	-9,05%	58,18%
2008	<i>CreInt</i>	<i>CreExt</i>	<i>CPS</i>
Alpina S.A.	15,46%	-9,52%	5,94%
Colanta	28,85%	-22,99%	5,87%
Parmalat	11,03%	5,74%	16,77%
Alquería S.A.	17,82%	0,17%	17,98%
Total	73,16%	-26,60%	46,56%
2009	<i>CreInt</i>	<i>CreExt</i>	<i>CPS</i>
Alpina S. A.	4,28%	-2,26%	2,02%
Colanta	27,61%	-25,81%	1,80%
Parmalat	0,02%	0,01%	0,03%
Alquería S. A.	12,87%	10,28%	23,15%
Total	44,78%	-17,78%	27%
2010	<i>CreInt</i>	<i>CreExt</i>	<i>CPS</i>
Alpina S. A.	2,84%	-0,31%	2,53%
Colanta	27,36%	-24,04%	3,32%
Parmalat	3,48%	1,83%	5,31%
Alquería S.A.	8,36%	16,25%	24,61%
Total	42,04%	-6,23%	35,77%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Sociedades y Superintendencia de la Economía solidaria.

Los datos se explican a continuación por medio de gráficas:

Teniendo en cuenta los datos reflejados es posible analizar el crecimiento de las empresas del sector año tras año. En 2007 se ve que no hubo CPS ya que tanto Alpina S.A. como Colanta tuvieron crecimientos externos negati-

vos; esto puede deberse al mal manejo de recursos externos por parte de las dos empresas mencionadas.

Para 2008 se presentó la misma situación que en 2007 debido a que el crecimiento externo fue negativo y por consiguiente no hubo CPS. Vale la pena mencionar que en este año se presentó el crecimiento extrínseco más bajo y, a su vez, se vio el crecimiento interno más alto durante el período estudiado, originado quizá por mal manejo de los pasivos.

El año 2009 se caracterizó por crecimientos extrínsecos muy bajos, lo cual no impulsó al sector para generar CPS. El año 2010 presenta crecimientos externos negativos y crecimientos internos positivos.

A grandes rasgos, se puede afirmar que las empresas estudiadas no tuvieron CPS ya que, como se indicó, este crecimiento existe si ambos crecimientos son positivos y este fue un fenómeno que no se presentó durante los años estudiados. Además, mientras Parmalat y Alquería S.A. obtenían resultados positivos altos o medios en ambos crecimientos, indicando CPS para ambas en el período específico, Alpina S.A. y Colanta bajaban los índices de crecimiento extrínseco, lo cual conlleva a la inexistencia de CPS para la mitad de las empresas estudiadas.

4.3.3 Índices de erosión

Teniendo ya establecido el CPS así como las fuerzas del mercado de las empresas examinadas, este análisis se complementa con el estudio de los índices de erosión, referidos a las relaciones utilidad/ingreso e ingreso/utilidad de una compañía. Así, se puede mencionar el *índice de erosión de la productividad* interpretado cuando una empresa tiene una relación entre ingresos y utilidades de tres a uno (3:1), es decir, cuando la empresa experimenta un crecimiento en los ingresos tres veces mayor que las utilidades en cierto período. Por otro lado, se encuentra el *índice de erosión de la estrategia*, que se interpreta cuando una empresa mantiene una relación entre utilidades e ingresos de tres a uno (3:1), es decir, cuando la tasa de crecimiento de las utilidades es mayor que la tasa de crecimiento de los ingresos durante un período (Barreto *et ál.*, 2011).

Tabla 3. Índices de erosión en el sector

<i>Utilidad</i>	<i>Alpina S.A.</i>	<i>Colanta</i>	<i>Parmalat</i>	<i>Alquería S.A.</i>
2007	\$13.142.261.00	\$38.780.440.00	\$12.924.721.00	\$6.952.242.00
2008	\$27.753.971.00	\$14.870.083.00	\$11.694.091.00	\$7.926.897.00
2009	\$14.007.552.00	\$4.600.678.00	\$15.433.00	\$11.112.411.00
2010	\$18.619.195.00	\$8.857.017.00	\$3.256.218.00	\$17.870.671.00

<i>Ingresos</i>	<i>Alpina S.A.</i>	<i>Colanta</i>	<i>Parmalat</i>	<i>Alquería S.A.</i>
2007	\$944.370.303.00	\$1.268.977.343.00	\$234.803.139.00	\$308.608.247.00
2008	\$1.083.060.985.00	\$1.380.036.784.00	\$259.445.739.00	\$403.093.513.00
2009	\$1.121.697.489.00	\$1.353.052.832.00	\$210.354.360.00	\$431.749.591.00
2010	\$1.142.355.842.00	\$1.509.572.253.00	\$221.596.260.00	\$533.357.751.00

<i>Costos</i>	<i>Alpina S.A.</i>	<i>Colanta</i>	<i>Parmalat</i>	<i>Alquería S.A.</i>
2007	\$602.235.450.00	\$1.097.423.902.00	\$177.479.386.00	\$221.540.666.00
2008	\$663.960.354.00	\$1.223.599.975.00	\$201.820.225.00	\$284.689.882.00
2009	\$676.575.798.00	\$1.195.717.868.00	\$169.627.780.00	\$292.783.621.00
2010	\$689.939.499.00	\$1.331.496.416.00	\$176.792.724.00	\$358.195.445.00

<i>Delta utilidad</i>	<i>Alpina S.A.</i>	<i>Colanta</i>	<i>Parmalat</i>	<i>Alquería S.A.</i>
2007-2008	111,2%	-61,7%	-9,5%	14,0%
2008-2009	-49,5%	-69,1%	-99,9%	40,2%
2009-2010	32,9%	92,5%	20999,1%	60,8%

<i>Delta ingresos</i>	<i>Alpina S.A.</i>	<i>Colanta</i>	<i>Parmalat</i>	<i>Alquería S.A.</i>
2000-2001	14,7%	8,8%	10,5%	30,6%
2001-2002	3,6%	-2,0%	-18,9%	7,1%
2002-2003	1,8%	11,6%	5,3%	23,5%

<i>Delta costos</i>	<i>Alpina S.A.</i>	<i>Colanta</i>	<i>Parmalat</i>	<i>Alquería S.A.</i>
2000-2001	10,2%	11,5%	13,7%	28,5%
2001-2002	1,9%	-2,3%	-16,0%	2,8%
2002-2003	2,0%	11,4%	4,2%	22,3%

Continúa

<i>Índice de erosión de estrategia</i>	<i>Alpina S.A.</i>	<i>Colanta</i>	<i>Parmalat</i>	<i>Alquería S.A.</i>
2000-2001	7,57	-7,04	-0,91	0,46
2001-2002	-13,88	35,32	5,28	5,65
2002-2003	17,88	8,00	3.929,27	2,58

<i>Índice de erosión de productividad</i>	<i>Alpina S.A.</i>	<i>Colanta</i>	<i>Parmalat</i>	<i>Alquería S.A.</i>
2000-2001	0,13	-0,14	-1,10	2,18
2001-2002	-0,07	0,03	0,19	0,18
2002-2003	0,06	0,13	0,00	0,39

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Superintendencia de Sociedades y Superintendencia de la Economía Solidaria.

Teniendo en cuenta los datos presentados se puede afirmar que:

- Alpina S.A.: hay indicios de erosión de la productividad en 2008-2009 debido a la relación de utilidad/ingresos mayor de 3:1; además, va acompañada de un alza en los costos. Esto tiene que ver con el crecimiento extrínseco negativo que se presentó en este mismo período, ya que la compañía no hizo una buena gestión de sus recursos externos donde las utilidades se van en todos sus pasivos.
- Colanta: existen indicios de erosión de la productividad en los años 2007-2008 porque los costos crecen y la utilidad es menor que los ingresos, utilidad que en estos años se vio reducida en un 38,3%.
- Parmalat: en el período 2007-2008 presenta índices de erosión de la productividad con un delta de utilidad de -9,5%, delta de ingresos de 10,5% y un incremento en los costos de 13,7%.
- Alquería S.A.: en el lapso de 2007 a 2008 se evidencian indicios de erosión de la productividad ya que el delta de utilidad es de 14%, el de los ingresos es de 30,6% y los costos crecieron 28,5%.

4.4 Panorama competitivo

El análisis del panorama competitivo permitirá conocer las variables a mejorar o potenciar para obtener un desempeño superior que permita satisfacer las necesidades de los consumidores finales. Con ese objetivo se identificarán las manchas blancas, mejor entendidas como los espacios del mercado no atendidos o poco atendidos (Rivera y Restrepo, 2008).

El análisis consiste en identificar las variables, necesidades y canales de distribución, consistentes en la gama de productos que se ofrece en el sector, las necesidades que se satisfacen por medio del consumo del producto y los medios por los cuales se entregan los productos al cliente final.

Para tener mayor claridad, a continuación se encuentra la nomenclatura utilizada en el análisis del panorama competitivo:

<i>Código</i>	<i>Nomenclatura</i>	<i>Empresas</i>
1	ALP	ALPINA S.A.
2	P	PARMALAT
3	C	COLANTA
4	ALQ	ALQUERÍA S.A.

Fuente: elaboración propia.

Descripción de necesidades

- **Calidad:** referido exclusivamente al producto, cumpliendo las normas de alta calidad en productos lácteos puestas en el mercado.
- **Variedad:** amplitud del portafolio de productos; debe ofrecer diversas opciones al cliente aparte del producto plano inicial.
- **Sabor:** sensación agradable en el paladar del cliente al consumir el producto.
- **Innovación:** algún valor agregado del producto que no haya sido creado con anterioridad.
- **Aumento de defensas:** adiciones de vitaminas, minerales y hierro.

- Relajación: uso de estas bebidas en momentos de necesidad de relajación, por ejemplo, tomar leche tibia para dormir con tranquilidad.
- Facilidad de transporte: presentación individual práctica para fácil consumo.
- Ahorro: costo menor respecto a las demás bebidas disponibles en el mercado.
- Gastritis: disminución en la sensación de ardor en la boca del estómago al consumirlo.
- Complemento: sirve como acompañante para terminar la preparación de la bebida a consumir.
- Nutrición: cumplimiento de porcentajes mínimos de valores nutricionales por bebida.
- Digestión: adiciones de fibra u otros productos que ayudan al buen funcionamiento del sistema digestivo.
- Tradición: costumbre de consumo que se transmite de generación en generación.

Descripción de canales de distribución

- Grandes superficies: grandes almacenes de cadena como Éxito, Carulla y Carrefour, entre otros.
- Tiendas minoristas: tiendas que tienen poco abastecimiento, pero que cubren un porcentaje significativo de demanda, conocidas como “tiendas de barrio”.
- Tiendas propias: tiendas que llevan el nombre o se encuentran patentadas con la marca de la compañía y que son de fácil acceso para el consumidor, pues consiguen el producto cerca de la zona de vivienda.

- Internet: distribución del producto al consumidor final por medio de Internet.
- Domicilios directos: la propia marca hace domicilios a sus consumidores directos o finales.

5. Análisis del panorama competitivo

De acuerdo con la matriz de panorama competitivo puede notarse que el sector lácteo tiene grandes posibilidades de mejorar en las variables de necesidades con respecto a lo que sus consumidores finales esperan del producto ofrecido. Vemos la necesidad de variedad no satisfecha con el kumis: en el mercado solo se encuentra el kumis tradicional y endulzado sin azúcar; ninguna empresa ha innovado en adiciones de sabores, vitaminas, fibra u otros de manera que el consumidor tenga un criterio de escogencia distinto a la marca. Observamos una mancha blanca en la necesidad de aumento de defensas con la avena, lo cual abre la posibilidad de enriquecer esta bebida como aporte al sistema inmune del cuerpo. La necesidad relajante no se ve satisfecha con tres productos: yogur, kumis y bebidas saborizadas. Quizá no se cumpla por la percepción que tiene el consumidor de estos productos, ya que son de consumo diario o de paso y no de relajación y sueño. Con las mismas tres variedades mencionadas no se suple la necesidad de ahorro; se podrían impulsar o promover los productos a un precio especial al consumidor desde las compañías productoras. La necesidad de complemento no se suple con las bebidas saborizadas ni con la avena, debido tal vez a que estos productos cuentan con sabores propios que no permiten la adición de otros suplementos de manera tan fácil como la leche; no obstante, se observa la mancha blanca que abre posibilidades de nuevos mercados. La última mancha blanca que se aprecia está relacionada con la digestión de las bebidas saborizadas, las cuales no ayudan a ese proceso; por tanto se podría explorar la alternativa de ofrecerlas con aditivos como los usados en la leche.

Tras revisar las manchas blancas puede decirse que aunque la mayoría de las necesidades son suplidas por las compañías analizadas, aún existen posibilidades en el mercado. Sin embargo, se evidencia que Parmalat y Alquería S.A. no suplen en su totalidad los productos y pueden quedar en desventaja respecto al portafolio de productos de Alpina S.A. y Colanta.

Por último, en cuanto a los canales de distribución, se muestra que la mayoría de empresas distribuyen sus productos de forma muy similar, siendo Alpina S.A. la de mayor presencia en el mercado. En consecuencia, las empresas podrían analizar la posibilidad de distribuir sus productos por otros medios y así generar una innovación en los canales.

6. Referencias

- Alpina S.A. (2012), *Lácteos*, disponible en <http://www.alpina.com.co/lacteos/>, consultado el 12 de marzo de 2012.
- Alpina S.A. (2012), *Nuestra historia*, disponible en <http://www.alpina.com.co/alpina-institucional/alpina-historia/>, consultado el 5 de febrero de 2012.
- Alpina S.A. (2011), *Presentación resultados 2010*, disponible en http://www.alpina.com.co/inversionistas/download/informacion_financiera/informes_trimestrales/2010/Diciembre/PresentacionResultados2010.pdf, consultado el 14 de febrero de 2012.
- Alpina S.A. (2012), *Productos*, disponible en <http://www.alpina.com.co/>, consultado el 5 de marzo de 2012.
- Alpina S.A. (2012), *Quesos*, disponible en <http://www.alpina.com.co/entretenimiento/noticias/quesos.html>, consultado el 14 de febrero de 2012.
- Alpina S.A. (2012), *Queso y café las nuevas catas*, disponible en <http://www.alpina.com.co/entretenimiento/noticias/queso-y-cafe-las-nuevas-catas.html>, consultado el 14 de febrero de 2012.
- Alquería S.A. (2012), *Desde los 90 hasta la actualidad*, disponible en <http://www.alqueria.com.co/interna.php?ids=33&id=13>, consultado el 12 de febrero de 2012.
- Alquería S.A. (2012), *El inicio...*, disponible en <http://www.alqueria.com.co/interna.php?ids=33>, consultado el 14 de marzo de 2012.
- Alquería S.A. (2012), *Nuestros productos*, disponible en <http://www.alqueria.com.co/productos.php>, consultado el 14 de febrero de 2012.
- Barreto, G., Rendón, A., Sánchez, A. y Rivera, H. (2011), *Turbulencia empresarial en Colombia: sector de materias primas químicas 2001-2009*, Documento de investigación No. 95, Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP), Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, Bogotá, Editorial Universidad del Rosario.
- Colanta. (2012), *Historia*, disponible en http://www.colanta.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=17&Itemid=231, consultado el 4 de marzo de 2012.
- Colanta. (2012), *Nuestros productos*, disponible en http://www.colanta.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=38&Itemid=47, consultado el 12 de marzo de 2012.

- Colanta Poli. (2012), *Modelo de las cinco fuerzas competitivas*, disponible en http://colantapoli.overblog.es/pages/MODELO_DE_LAS_5_FUERZAS_COMPETITIVAS-1424529.html, consultado el 5 de marzo de 2012.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes). (2010), *Documento 3676. Consolidación de la política sanitaria y de inocuidad para las cadenas láctea y cárnica*, Bogotá, Departamento Nacional de Planeación.
- Decreto 2437 de 1983 del Ministerio de Salud por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 9a. de 1979, en cuanto a Producción, Procesamiento, Transporte y Comercialización de la Leche. Diario Oficial No. 36.346, de 28 de septiembre de 1983.
- Departamento Nacional de Planeación. (2003), *Lácteos*, disponible en <http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Lacteos.pdf>, consultado el 14 de febrero de 2012.
- Dinero.com*. (2010), *Medidas que protegerán al sector lácteo en TLC con Europa*, disponible en <http://www.dinero.com/negocios/articulo/medidas-protegeran-sector-lacteo-tlc-europa/95817>, consultado el 15 de febrero de 2012.
- ElEspectador.com*. (2012), *Alpina creció un 11,4% con 56 lanzamientos*, disponible en <http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articulo-328393-alpina-crecio-un-114-56-lanzamientos>, consultado el 4 de marzo de 2012.
- Eltiempo.com*. (2012), *Alpina apuesta en Nueva York con yogur griego y nueva planta*, disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-10946721>, consultado el 14 de febrero de 2012.
- Eltiempo.com*. (2010), *Terminó negociación láctea con europeos*, disponible en <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3886585>, consultado el 14 de febrero de 2012.
- I Alimentos*. (2012), *Colanta segunda empresa más vendedora del país*, disponible en <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion-10/portada-7.htm>, consultado el 4 de marzo de 2012.
- I Alimentos*. (2012), *¿Cómo está el sector lácteo?*, disponible en <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion3/sector-destacado---lacteo.htm>, consultado el 4 de febrero de 2012.
- Iglesias, E. (2008), *Danone y Alquería firman alianza estratégica en Colombia*, disponible en <http://www.rel-uita.org/companias/danone/danone-alqueria.htm>, consultado el 5 de febrero de 2012.

- La República*. (2012), *Alpina registró un crecimiento superior al 10,7% de las ventas netas durante el 2011*, disponible en <http://www.larepublica.com.co/node/2342>, consultado el 4 de marzo de 2012.
- Parmalat Colombia. (2012), *Historia*, disponible en <http://www.parmalat.com.co/parmalat-colombia>, consultado el 5 de marzo de 2012.
- Parmalat Colombia. (2012), *Leches*, disponible en <http://www.parmalat.com.co/leches>, consultado el 5 de marzo de 2012.
- Parmalat Colombia. (2012), *Refrigerados*, disponible en <http://www.parmalat.com.co/web/parmalat/refrigerados>, consultado el 12 de marzo de 2012.
- Porter, M. (2008). "The Five Competitive Forces that Shape Strategy". *Harvard Business Review*, 86, (1), pp. 59-77.
- Portafolio.co*. (2008), *Alpina evalúa posibilidad de entrar a mercados de Perú y Chile mediante instalación de plantas productoras*, disponible en <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4502831>, consultado el 14 de febrero de 2012.
- Portafolio.co*. (2012), *Alpina Productos Alimenticios S.A.*, disponible en <http://www.portafolio.co/empresassectores/empresas/home/empresa.php?ide=3906569>, consultado el 14 de febrero de 2012.
- Portafolio.co*. (2012), *Alpina tiene como reto el abastecimiento de leche en el 2012*, disponible en <http://www.portafolio.co/archivo/documento/DR-33525>, consultado el 4 de marzo de 2012.
- Portafolio.co*. (2012), *Listado de empresas por sector. Elaboración de productos lácteos*, disponible en <http://www.portafolio.co/empresassectores/sectores/home/index.html?idSector=4005950#ancla>, consultado el 14 de febrero de 2012.
- Portafolio.co*. (2012), *Parmalat Colombia Ltda.*, disponible en <http://www.portafolio.co/empresassectores/empresas/home/empresa.php?ide=3907144>, consultado el 14 de febrero de 2012.
- Prensa Net Noticias*. (s.f), *Alpina le apuesta al paladar neoyorquino*, disponible en http://www.prensanet.com/images/news/2012/01/3/news_2186425.jpg, consultado el 4 de febrero de 2012.
- Proexport Colombia. (2011), *Sector lácteo en Colombia*, disponible en http://www.botschaft-kolumbien.de/descargas_proexport/berlin_2011/espanol/inversion/agroindustria/perfil_lacteo.pdf, consultado el 14 de febrero de 2012.

- República de Colombia, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2010), *ABC del Acuerdo Comercial con la Unión Europea*.
- Rivera, H. y Restrepo, L. (2008), *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá, Universidad del Rosario.
- Rivera, H. (2010), “Cambio estratégico para entornos turbulentos”, en *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, No. 1, Vol. 18, pp. 87-117.
- Rivera, H., Guzmán, K., Padilla, C., Perlaza, M., Ruiz, M. y Ruiz, C. (2010), *Cómo lograr longevidad con calidad de vida: caso sector lácteos 2000-2009*, Documento de investigación No. 71, Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP), Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, Bogotá, Editorial Universidad del Rosario.
- Superintendencia de la Economía Solidaria (2012), *Entidades vigiladas que reportan información*, disponible en http://www.supersolidaria.gov.co/ent_vig/ent_vig_rep_inf.php?m=3, consultado el 5 de febrero de 2012.
- Superintendencia de Sociedades. (2012), *Estados Financieros, Sirem*, disponible en <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>, consultado el 4 de febrero de 2012.
- Superintendencia de Sociedades. (2012), *Ranking de sociedades*, disponible en <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=132>, consultado el 9 de febrero de 2012.
- Zambrano, A. (s.f), *Procesos lácteos*, disponible en <http://agroindustria.jimdo.com/procesos/>, consultado el 10 de febrero de 2012.



Universidad del Rosario
Facultad de Administración