

**DE LA MORBILIDAD A LA PERDURABILIDAD: –
ESTRATEGIAS DE DIRECCIÓN Y GERENCIA PARA SUPERAR
LA CRISIS -CASO ALQUERIA S.A. – COLOMBIA / FROM THE
MORBIDITY TO THE SUSTAINABILITY: MANAGEMENT AND
DIRECTION STRATEGIES IN ORDER TO OVERCOME THE
CRISIS – LA ALQUERIA S.A. COLOMBIA.**

RESUMEN

Durante la década de los años noventa, Colombia se enfrentó a una apertura económica con miras a la integración de la economía nacional con los mercados emergentes, buscando aumentar la competitividad de las empresas y nuevas oportunidades de negocios; pero los resultados finales no fueron los esperados, pues la economía colombiana atravesó por una importante crisis económica durante la misma época, la cual llevó a muchas empresas a acogerse a la Ley 550 de 1999 – reestructuración Empresarial - , con el fin de buscar una salida a sus problemas financieros, de gestión y gerencia. Entre esas empresas se encuentra a una de las más representativas y reconocidas del sector Alimentos en Colombia, como lo es Lácteos la Alquería. En este caso se estudiará la ruta de éxito que siguió la empresa para superar la crisis, y se evidenciarán los factores que la llevaron a acogerse a la Ley de reestructuración empresarial y las estrategias implementadas para lograr superar el estado de morbilidad en que se encontraba para reincorporarse y convertirse en una empresa perdurable.

PALABRAS CLAVE: Perdurabilidad, morbilidad, crisis

ABSTRACT

During the nineties, Colombia was confronted to the globalization process in order to integrate the national economy with the emerging markets, seeking for increase the firms' competitiveness and new business opportunities, but the final results were not expected due to the economic crisis showed in Colombia during this period of time, carrying many firms to cover them by the Law 550/99 – Enterprise restructuring – in order to looking for a solution to its financial problems, management and direction. Between these firms, it could be found one of the most representatives in the milk sector in Colombia such as *Lacteos La Alquería*. In this case, the success pathway in order to overcome the crisis will be studied, and the factors that lead the company to cover it by the Law 550/99 including the strategies implemented in order to overcome the morbidity state in which this firm was affected and to be converted in a sustainable firm will be identified.

KEYWORDS: sustainable, morbidity, crisis.

INTRODUCCIÓN

En busca del fortalecimiento de los procesos formativos de observación sistémica de la realidad empresarial en la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, y a través de la investigación basada en estudios experimentales con la intención de generar conocimiento epidemiológico que permita al administrador diagnosticar y pronosticar la situación de una organización para comprender el comportamiento de la misma en un momento de crisis; se crea el proyecto de investigación Vida y Muerte Empresarial. Estudios Empíricos de Perdurabilidad (Farfán, 2014) con el objeto de observar, analizar y estudiar el comportamiento de las empresas perdurables, las empresas que entran en crisis y las empresas que mueren.

En el marco del proyecto de investigación, centrados en las empresas que por una u otra causa se vieron enfrentadas a una disminución de su capital, a un aumento considerable del nivel de endeudamiento y un capital de trabajo negativo, presentando casi todos los síntomas de una inminente liquidación; ingresan a uno de los procesos concursales que ofrece el gobierno Colombiano a estas empresas, con la vigilancia de la Superintendencia de Sociedades¹, del cual logran salir de manera exitosa y se convierten en empresas perdurables; En el 2005 se escoge a esta ley la reconocida empresa colombiana de lácteos Productos Naturales de la Sabana S.A.-Alquería, la cual demostró ante la Superintendencia de Sociedades, sus acreedores y a la sociedad colombiana el cumplimiento del acuerdo de reestructuración en un tiempo menor al pactado. A través del enfoque de la Dirección y la Gerencia se busca con esta investigación identificar cual fue la ruta de éxito que siguió Lácteos la Alquería para superar la crisis y convertirse en una de las empresas líderes del mercado a nivel nacional.

MARCO DE REFERENCIA

La permanencia de las empresas en el tiempo de manera exitosa se constituye en un tema de preocupación para el gobierno, las empresas y la academia de la administración. Se han realizado varias investigaciones, materializadas en libros, artículos y ponencias, tratando de explicar por qué unas empresas perduran y otras desaparecen. Sin embargo, ninguno de los campos de estudio vinculados con la Academy of Management u otra organización académica ha decidido estudiar el tema de la perdurabilidad de manera exclusiva dentro de sus divisiones o grupos de interés; aunque se podría afirmar que existen divisiones dentro de esta asociación que guardan más afinidad con el tema como

¹ La Superintendencia de Sociedades es un organismo técnico, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, mediante el cual el Presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, así como las facultades que le señala la ley en relación con otros entes, personas jurídicas y personas naturales.

lo son Business Policy and Strategy, y Organization and Management Theory. Por fuera de la Academy of Management se encuentra la comunidad de la historia empresarial, que se ha dedicado a estudiar la manera como las empresas se han perpetuado en el tiempo. (Rivera, 2012).

En Colombia se crea la Ley 550 de 1999, por la cual se establece un régimen que promueve y facilita la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones. Entre algunos de sus fines están el de promover la reactivación de la economía y el empleo mediante la reestructuración de empresas pertenecientes a los sectores productivos de la economía, tales como el agropecuario, el minero, el manufacturero, el industrial, el comercial, el de la construcción, el de las comunicaciones y el de los servicios; mejorar la competitividad y promover la función social; restablecer la capacidad de pago de las empresas de manera que puedan atender adecuadamente sus obligaciones; facilitar el acceso al crédito y al redescuento de créditos en términos y condiciones que permitan la reactivación del sector empresarial; propender porque las empresas y sus trabajadores acuerden condiciones especiales y temporales en materia laboral que faciliten su reactivación y viabilidad entre otros, lo que finalmente se traduce como uno de los mecanismos del gobierno colombiano para salvar de cierta forma las empresas que entran en crisis llámense económicas, financieras y de gestión.

Cuando los empresarios crean sus compañías, inicialmente piensan en una empresa perdurable, exitosa, sostenible económicamente y que tenga reconocimiento en el mercado a través del tiempo, pero muy pocas veces piensan en cómo van a enfrentarse a una crisis de tipo económico, financiero, de posicionamiento en el mercado, internacionalización, políticas fiscales, políticas cambiarias, inflación, mala gestión, la competencia y la corrupción entre otros. Pero difícilmente piensan en las causas que

pueden llevar a su empresa a un proceso de insolvencia y cómo afrontarlo. Pinkas Flint Blank (2010) menciona que *“Hoy en día, cuando se habla de empresa siempre se tienen en cuenta los presupuestos, la logística, los capitales, la ideas; pero nunca se contemplan las crisis, ni mucho menos cómo estas pueden sortearse”* y también menciona que *“El tema de la muerte empresarial es un tema que parece que todos prefieren ignorar. Frecuentemente los errores gerenciales son los causantes de las crisis y de la salida del mercado; sin embargo, también se pueden presentar por situaciones estatales o por los cambios físicos, que puede sufrir el planeta”*.

Jagoe (1989) publicó el libro Empresas Triunfadoras o en su nombre original *“The Winning Corporation: Management Practices That Work”* en el cual plantea que la *“muerte”* de muchas empresas es innecesaria y se puede evitar. También, presenta una serie de pautas para ayudar a los administradores a planificar el bienestar empresarial en todos los niveles. (Porras, 1994) Publica los hallazgos de una investigación en su libro denominado *“Built to Last”*, seleccionando compañías *“visionarias”*, en lugar de simplemente prósperas o duraderas, para reflejar el hecho de que se han distinguido como un tipo muy especial y selecto de instituciones. Son efectivamente más que prósperas y duraderas, son lo mejor de lo mejor en sus respectivas industrias y lo han sido desde hace decenios.

El sector lácteo en Colombia lo componen 118 empresas, reportando ventas para el año 2013 por un valor de COP \$6.756.185 millones, donde Alquería ocupa el tercer lugar en ventas a nivel nacional, y el grupo DANONE –Alquería, Joint venture de la misma organización; ocupa el puesto número trece en ventas dentro del ranking con una participación de ventas en el sector del 10.88% entre las dos firmas.

EMPRESA	TOTAL VENTAS en millones de pesos COP	PARTICIPACION EN EL SECTOR
SECTOR	\$ 6.756.158	
1 COLANTA	\$ 1.810.645	26,80%
2 ALPINA	\$ 1.429.904	21,16%
3 ALQUERIA	\$ 654.411	9,69%
4 MEALS DE COLOMBIA	\$ 375.597	5,56%
5 PARMALAT	\$ 255.916	3,79%
13 DANONE - ALQUERIA	\$ 80.608	1,19%

Cuadro 1. Elaboración propia. Datos adquiridos base de Datos EMIS Benchmark

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

OBJETIVOS

El objetivo de esta investigación es identificar la ruta de éxito que siguió Alquería en sus áreas funcionales para superar la crisis y salir del estado de morbilidad, bajo el marco de la Ley 550 de 1999 de reestructuración empresarial antes del tiempo estipulado por la Superintendencia de Sociedades; así como identificar algunas lecciones de vida para la dirección y gerencia de empresas en crisis.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta investigación, se utilizaron dos herramientas de recolección de información; entrevistas estructuradas de tipo cualitativo, teniendo en cuenta aspectos

relevantes como el problema de investigación, la población, el nivel educativo de las personas que contestaron las entrevistas, opiniones de los entrevistados, realizando un análisis de la información, imparcialidad al momento de clasificar el tipo de información, debido a que dentro de estas, en muchas ocasiones van incluidas testimonios de vida (Sandin, Tradiciones en la Investigación Cualitativa., 2005). En cuanto a los aspectos cuantitativos se desarrollaron encuestas con preguntas cerradas para poder hacer correlación de variables con las diferentes opciones de respuestas.

Análisis de datos

Se llevó a cabo un proceso de valoración y evaluación interna de la empresa mediante un trabajo de campo en el que se desarrollaron actividades tales como:

- Entrevistas estructuradas y desarrollo de encuestas a directivos: Presidente y Directores de Áreas
- Análisis de los estados financieros de los años que la empresa estuvo en el acuerdo de reestructuración.
- Diálogos con los funcionarios
- Recolección de información documental suministrada por la empresa, biblioteca y portales web (Anzola, 2012)

Con el resultado de estos datos se elaboraron los análisis propios de la investigación, que orientaron al cumplimiento del objetivo de la misma.

RESULTADOS

En la búsqueda del posicionamiento, el liderazgo y la consolidación en el sector lechero, llevan al médico Jorge Cavelier y su hijo Carlos Enrique Cavelier a continuar en la búsqueda del crecimiento sostenible de la empresa e inician una etapa de desarrollo

estructural en el que vincularon profesionales de la administración con el objetivo de liderar aquellas aéreas de alto impacto de la empresa, buscando tener una mayor cobertura nacional y así poder incrementar su nivel de competitividad. (Anzola, 2012).

En su proceso de expansión y búsqueda del crecimiento, justo en la época de la crisis económica que atravesaba Colombia por la década de los noventa, la empresa comienza a presentar serios problemas de endeudamiento debido a las altas tasas de interés que estaba pagando por el endeudamiento, la restricción y no renovación de créditos por parte del sector financiero, el incremento del IPC que aumento de 2 dígitos de la inflación que entre 1998 y 1999 se presentó, 16.7% y 9.2% respectivamente lo cual muestra un notable incremento en los precios tanto en bienes de consumo como en bienes de capital. Por tanto, los bancos que de igual manera estaban en crisis, ofrecían tasas que oscilaban en 49% y 50% anual a los créditos empresariales, lo que ocasionaba que a los acreedores se les dificultara cada día más el cumplimiento en los pagos de las cuotas, lo que afecto de manera directa a la Alquería; y unido a sus demás acreencias, y baja liquidez, Productos naturales de la Sabana – Alquería, decide acogerse a la Ley 550 de 1999 en el año 2000.

Con los cambios y la innovación, la empresa incurre en altos costos de implementación y de inversión, y además unido a la crisis del país, Alquería se ve enfrentada a ingresar en un proceso concursal, por circunstancias propias de la economía del país, más no por factores propios del negocio, con el propósito y la visión a futuro que era entrar a la leche UHT (Ultra High Temperature), larga vida² (Anzola, 2012), sin contemplar la crisis por la que atravesaba el país.

Antes de ingresar al acuerdo de reestructuración, la empresa se vio enfrentada a drásticos cambios, donde se implementaron estrategias acertadas dirigidas al producto como lo

² Entrevista con Daniel Santiago Gómez, Director de Mercadeo de Alquería: La crisis de Alquería. Grabación en audio. (Anzola, 2011)

fueron: desarrollo, innovación, empaque, diseño, unidad de presentación, calidad, nuevas líneas, logística de entrega, ampliación del mercado (nuevos clientes); además de la modernización de procesos y tecnología, negociación de sub-licencia de nuevas líneas de producto, ampliación de cobertura, incursión en el proceso de distribución y tercerización de la distribución, entre otros.

En el momento en que la empresa ingresa al acuerdo de reestructuración en el año 2000, presentó un incremento en los niveles de Endeudamiento del 30,39%, 48,22% y 65,74% entre los años 2000, 2001 y 2002 respectivamente, como consecuencia de la decisión por parte de la gerencia de tomar créditos a largo plazo y a la refinanciación de las deudas. En cuanto a los niveles de liquidez, venían en decrecimiento, dado que para el 2000 eran de 0.91, para el 2001 eran del 0.69, para el 2002 eran del 0.52 y para el 2003 eran del 0.49; lo que se interpreta que por cada peso que la empresa debía se contaba con 0.91 pesos de respaldo, en el 2001, de 0,69 pesos en el 2001 y de 0,52 pesos para el 2002 y para el 2003 contaban con 0.49 pesos. El indicador disminuye debido a la reducción del capital que tenía Alquería para respaldar las nuevas obras y proyectos en que se encontraba la empresa.

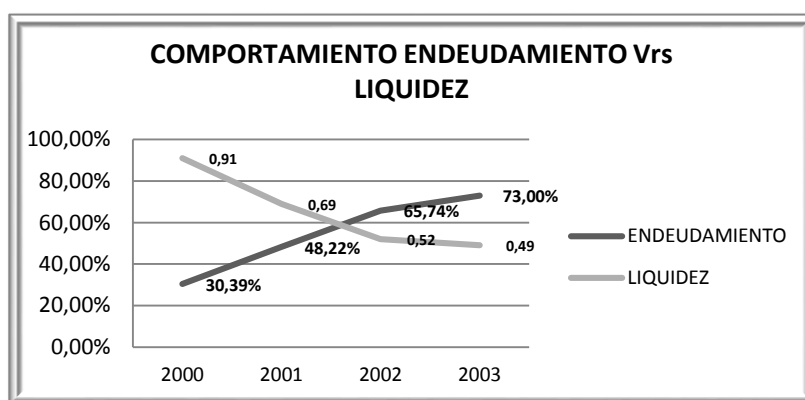


Gráfico 1 - Elaboración propia – Datos Estados Financieros Productos Naturales de la Sabana

En vista del alto endeudamiento financiero, una de las estrategias adoptadas fue la de renegociar con el Banco de Bogotá y Bancolombia las tasas de interés a las que se había

pactado, buscando así mayor flexibilidad en el flujo de caja, puesto que la producción y las ventas se encontraban en buen estado, las cuotas y los abonos a capital seguían siendo altas a comparación de los niveles de rentabilidad y liquidez que generaba durante el acuerdo.

Durante el tiempo que la empresa estaba en el acuerdo de reestructuración, su endeudamiento frente a su liquidez no eran las más óptimas, pero aun así demostró un incremento en las ventas entre los años 2003 y 2007 como lo muestra el gráfico 2, y de la misma forma se comportaban sus costos y gastos demostrando así un equilibrio en el mantenimiento de las utilidades. La crisis debilitó las ventas de la empresa, al parecer por la falta de poder adquisitivo de los consumidores, esto como consecuencia de la desaceleración de algunos sectores de la economía y el desempleo que aumentaba. Sin embargo, los ingresos por venta de la empresa fueron positivos, la variación porcentual tuvo una notable caída en el 2005 y 2006, pero fue recuperándose para los años 2007 y 2008 justo cuando la empresa firma el cumplimiento del acuerdo de reestructuración y sale del mismo.

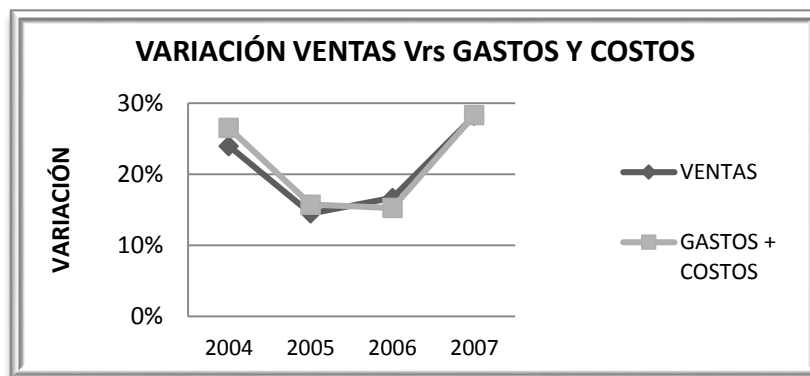


Gráfico 2 - Elaboración propia – Datos Estados Financieros Productos Naturales de la Sabana

En cuanto a la eficiencia de la gestión y dirección que presentó la compañía durante el proceso de reestructuración, se puede observar en el gráfico 3, que eran eficientes en el momento de utilizar la inversión realizada en sus activos para generar rentabilidad, así como eran eficientes en el momento de generar rentabilidad sobre la inversión que había

realizado con el Joint Venture con el grupo DANONE , y aunque su rentabilidad sobre las ventas no era muy alta, controlaban los gastos y los costos para generar utilidades durante el proceso de reestructuración.

En gran parte el nivel de inversión que realizaron fue en el área de mercadeo, dado que el 70% de la inversión lo destinaron en pauta publicitaria televisiva que es referente a la marca “Alquería”, con el que se ha logrado obtener el mayor puntaje en el top of mind de recordación de marca en los consumidores con un 39%, frente a los competidores que tienen un 22% y 23% (Gomez, 2011). Actualmente, los principales competidores de Alquería son Colanta, Alpina y Parmalat, pero Alquería, desde la planta de larga vida “la Factoría” en Antioquia, se ha posicionado en el mercado con productos como leche entera, descremada, y con la nueva tecnología de leche deslactosada, y esperan producir más del 90% de los productos para cubrir regiones de Colombia como el Eje Cafetero y la Costa.

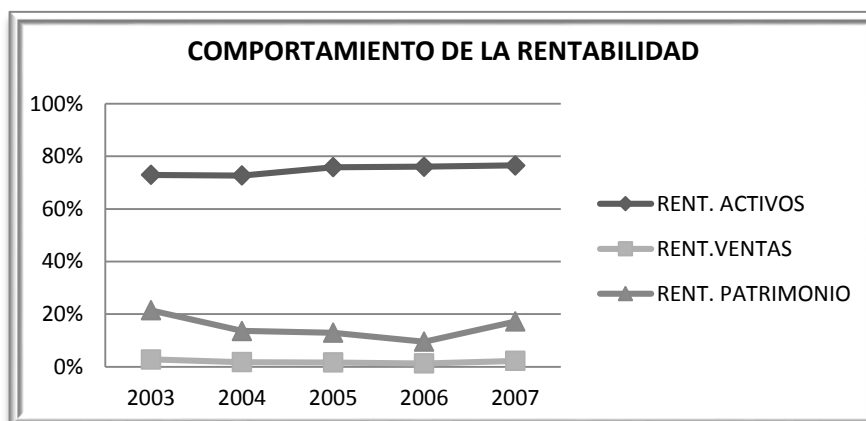


Gráfico 3 - Elaboración propia – Datos Estados Financieros Productos Naturales de la Sabana S.A.

Alquería tenía muy claro que para salir de la crisis debían ser muy visibles, y por esta razón la empresa no ajustó su presupuesto de publicidad, por el contrario incrementaron sus campañas de reconocimiento en medios de comunicación como televisión, radio y periódico. Es por ello, que en el año 2001 consiguen acreditarse con Quality Chekd lo que les permite utilizar su sello “Blue Q. Red Chekd”, y en el año 2003 reciben la

certificación ISO 9001:2008 otorgada por ICONTEC, la cual renuevan cada año; esta fue una decisión que le implico a la empresa un enorme esfuerzo y un gran reto, pero además era un riesgo solicitar estas certificaciones estando en un proceso concursal, lo cual no es muy común en empresas que se encuentran en una crisis.

Una de las estrategias que los directivos consideraron era de las más importantes, fue que durante todo el proceso de reestructuración, el recurso humano era parte de la base que fundamentaría el sostenimiento de la empresa, y consideraban que si involucraban a los trabajadores en el proceso de reestructuración, cambio, mejoras y proyecciones, ellos sentirían que eran parte del cambio y del progreso de la empresa para salir a flote de nuevo. Teniendo en cuenta que el principal instrumento de los directivos en contrarrestar una crisis financiera y reducción de gastos y costos, son los despidos, Alquería se caracterizó por no realizar ningún despido en su planta de personal, pues sabían que esto afectaría el clima organizacional de la empresa y de esta forma afectaría la producción y la recuperación de la empresa. *“Una de las grandes decisiones de esta compañía fue que nunca pensó en hacer una reestructuración de personal, la empresa nunca despidió a una persona ni en el momento más crítico. Hay generaciones familiares, abuelos, papás e hijos, conforman 3000 personas en el país, y es especial, la gente aceptó y aguantó”* (Padilla , 2011)

En Febrero de 2005, Productos Naturales de la Sabana S.A. – Alquería, consigue cancelar antes del tiempo, los créditos pactados en el acuerdo de reestructuración y de esta forma sale del proceso concursal anticipadamente, pues el tiempo inicial que habían acordado era de 9 años (2000- 2009), pero gracias a sus estrategias de dirección y gerencia logran demostrar que la crisis en la que se vio la empresa, sirvió para fortalecerse y consolidarse como una empresa perdurable.

CONCLUSIONES

Las rutas que llevaron al éxito a Alquería durante el proceso de reestructuración empresarial dan como resultado una empresa más madura, con un conocimiento pleno los consumidores, un departamento de mercadeo consolidado, un capital humano comprometido y una situación financiera estable, los cuales permitieron marcar un antes, durante y después. (Anzola, 2012).

El buen manejo de la cadena mixta le permitió a Alquería ampliar el nivel de cobertura a nivel nacional, el aumento significativo de sus clientes directos en Bogotá, Antioquia, Valle del Cauca, Santander y otras regiones, que para el 2008 evidenciaron que las estrategias adoptadas por la dirección y la gerencia de la empresa durante el momento de la crisis, fueron exitosas, demostrando un crecimiento en las ventas y los activos por encima del crecimiento del sector.

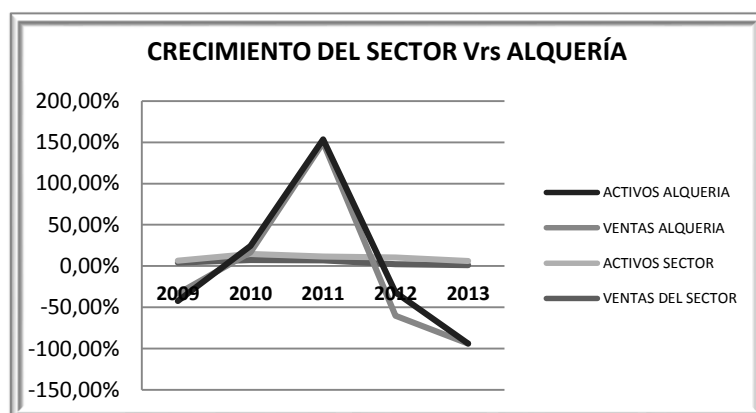


Gráfico 4 - Elaboración propia – Datos adquiridos base de Datos EMIS Benchmark y Estados Financieros Productos naturales de la Sabana.

Terminado el proceso de reestructuración, en el 2009 la empresa Alquería cambia su razón social a PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S.A, nombre con la que realiza una emisión de bonos por valor de COP\$50.000 millones, esta es una de las estrategias clave que le permitió a Alquería alcanzar un mejor posicionamiento y respaldo en los consumidores Colombianos. La emisión garantizó una calificación de AAA por parte de “Duff & Phelps” de Colombia S.A (Banca de Inversión estadounidense) lo que

le permite hoy en día a la empresa contar con un porcentaje de penetración del 24.5% (Gomez, 2011), convirtiéndola en la primer empresa en Colombia en el sector larga vida y la tercera en el sector lácteo en general en el país.

En el 2005, y como otra de sus estrategias, Alquería buscó dar un trato equitativo y justo a todos los stakeholders de la empresa. En cuanto a su Responsabilidad Social empresarial, pertenecen a la red mundial de Bancos de Alimentos, hace donaciones de 109 mil litros de leche a 768 instituciones sin ánimo de lucro que se ven beneficiadas; realiza donaciones a instituciones educativas, entre ellas COLFUTURO³ y crea fundaciones para contribuir con la educación de los niños de escasos recursos en las zonas marginales del país.

Alquería, es una de las empresas más emblemáticas en Colombia, dado que logró demostrar que las crisis, son oportunidades para mejorar, crecer, consolidarse, reorganizar sus procesos, y que una buena Dirección y una gerencia estratégica pueden llevar a una empresa en estado de morbilidad, a ser una empresa perdurable.

³ Institución creada para promover, orientar y financiar Colombianos desean realizar estudios de posgrado en las mejores universidades del mundo.

Referencias

- Alquería. (2011). *Informe de Gestión*. Bogota.
- Alqueria. (s.f). *Superintendencia de Sociedades*. Recuperado el Abril de 2011
- Álvares, L. F. (2008). *Curso Tecnología de la Leche y Derivados*. Bogota: Universidad Nacional.
- Analisis del caso: Alquería* , (2008).. Bogota: Universidad del Rosario.
- Anzola, J. (septiembre de 2012). <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3948/1014184201-2012.pdf?sequence=3>. Recuperado el 2015, [dettp://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3948/1014184201-2012.pdf?sequence=3](http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3948/1014184201-2012.pdf?sequence=3)
- Armstrong, P. K.-G. (2003). *Fundamentos del Marketing*. Perarson .
- Barrera, C. (3 de Mayo de 2011). *tecnoark*. Obtenido de <http://tecnoark.com/que-es-marketing-mix/4398/>
- Blank, P. F. (Septiembre de 2010). Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional. (E. U.-C. à, Entrevistador)
- Bonta, P. (1994). *199 preguntas sobre marketing y publicidad* . Norma.
- Business Monitor International*. (2011). Lonres.
- Coronado, M. (2010). *Revista ialimentos*. Obtenido de <http://www.revistaialimentos.com.co/ediciones/edicion3/sector-destacado---lacteo/como-esta-el-sector-lacteo.htm>
- Duarte, A., & Acevedo, A. (2009). *Productos Naturales de la Sabana S.A Alquería*. Bogota: Uniminuto.
- Farfán. (2014). Proyecto de Invetigación "Vida y Muerte Empresarial estudios empíricos de perdurabilidad". *Estrategias para la formación interdisciplinaria en educación superior*, 18.
- FEDEGAN - Federación Colombiana de ganaderos. (2014). *Informe Consumo aparente per cápita anual* . Bogotá : FEDEGAN.
- Fiscal, R. (2007). *Primera Emisión de Bonos de Alquería 2007*.
- Gomez, D. S. (8 de Julio de 2011). Alqueria. (J. A. Anzola, Entrevistador)
- Gómez, J. E. (8 de Julio de 2011). Leches la Alqueía. (J. A. Anzola, Entrevistador, & J. Anzola, Editor) Bogota.
- Higuerey, A. (s.f). *Administración de Capital de Trabajo*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Holmann, F., Rivas, L., Carulla, J., Rivera, B., Giraldo, L., Guzman, S., y otros. (2006). *Producción de leche y su relación con el mercado; Caso Colombia*.

- Jago, A. (1989). *Empresas Triunfadoras: Prácticas gerenciales Efecivas*. Fondo Editorial Legis.
- Nathanael Mion, J. V. (Febrero de 2012). *Lokao*. Obtenido de <http://www.lokad.com/es.definicion-rotacion-del-inventario.ashx>
- Padilla , F. (09 de 2011). Entrevista - Tesis "Una historia que comienza aqui". (J. Anzola , Entrevistador)
- Porras, C. &. (1994). *Built to last - Successful Habits of Visionary Companies*. United States .
- Restrepo, I. A. (22 de Octubre de 2009). *Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm#pie_1.
- Rivera, H. A. (2012). Perdurabilidad empresarial: concepto, estudios, hallazgos. *Cuadernos de Administración- Vol 28, No. 47 - Univalle , 8*.
- Sandin, P. (2005). *Investigación Cualitativa en Educación*. Obtenido de http://www.postgrado.unesr.edu.ve/acontece/es/todosnumeros/num09/02_05/capitulo_7_de_sandin.pdf
- SEVENOTICIAS . (09 de 2011). <http://www.sevenoticias.com/>. Recuperado el 03 de 2015, de <http://www.sevenoticias.com/>
- Silva, S. (2008). *Zona Económica*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/crisis-1929>.
- Supersociedades. (s.f). *Supersociedades*. Recuperado el Enero de 2012, de <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/Alquer%C3%ADa%20-%20historia.pdf>
- Valdez, L. (s.f.). Obtenido de http://www.temasdeclase.com/libros%20gratis/cambios/capuno/flujos1_3.htm
- ZIGLA. (s.f). *ZIGLA Consultores Inversión social Estratégica*. Obtenido de <http://www.mapa.ziglaconsultores.com/content/herramientas-cuantitativas>