

ISSN: 2322-9330
Caso # CP-A0011
Versión 26.06.2014

Caso: “Alquería: más que un vaso de leche”

Parte A

Comité de Desarrollo Docente

NATHALIA FRANCO BORRERO

SEBASTIÁN DUEÑAS OCAMPO

MARGARITA MARIA CASTILLO
MENDOZA

Este caso fue escrito con el apoyo de la estudiante Lina María Bernal, asistente de investigación del programa de pregrado de administración de la Universidad de Los Andes, bajo la supervisión de la Profesora Nathalia Franco de la Universidad de los Andes y los profesores Sebastián Dueñas y Margarita M. Castillo de la Pontificia Universidad Javeriana, como parte de la colección de casos del centro de aprendizaje centrado en el participante de la Universidad de los Andes – Facultad de Administración. Los casos Uniandes son desarrollados exclusivamente para servir como base de discusión en un ámbito educativo y no constituyen respaldo a personas u organizaciones, no ilustran el manejo efectivo o inefectivo de una situación administrativa, ni deben considerarse fuentes primarias de información.

Copyright © 2014 Universidad de los Andes – Facultad de Administración. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar al Centro de Aprendizaje Centrado en el Participante (cap@adm.uniandes.edu.co). Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo, o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso de la institución mencionada al comienzo de este párrafo, titular del derecho de autor que protege a esta obra.

El 29 de Noviembre de 2011 el gremio lechero del país manifestó su preocupación sobre las consecuencias que traería la implementación del TLC con los Estados Unidos dada su limitada capacidad de hacer frente a los bajos precios de los productos norteamericanos. Paralelamente, el sector enfrentaba un año con baja producción derivada del temporal invernal que vivía el país. “*La inundación del 2011 fue como un tifón, llegó en tres días, se empezó a inundar, y a inundar e inundar, y de una sola vez se perdió un montón de leche*” recordó Carlos Enrique Cavelier, presidente de la empresa colombiana *Alquería*, una de las 3 productoras de leche con mayor presencia en el país.

Ante este panorama, los directivos de *Alquería* discutían las diferentes alternativas que tenía la empresa para mitigar la amenaza de escasez de producto causada por el cambio climático. La primera opción sobre la mesa, era aprovechar las condiciones del TLC a su favor y volver a importar el producto faltante, tal y como lo habían hecho durante la sequía del año 2007 pero con nuevos beneficios arancelarios. La segunda opción, propuesta por el mismo Carlos Cavelier, era incursionar rápidamente en el desarrollo de nuevos proveedores en zonas del país que no estaban siendo afectadas por la ola invernal, pero que constituían territorios desconocidos para la empresa.

Ambas propuestas tenían sus pros y sus contras. La primera opción daba respuestas de corto plazo, fáciles de implementar, pero que iban en contravía con la postura del sector lechero. Importar producto del exterior era una alternativa muy mal vista por los pequeños productores nacionales (en el país venían organizándose múltiples paros y manifestaciones populares en contra del TLC); tomar esa decisión podía ser costoso para el futuro de la empresa en términos de sus relaciones con los proveedores.

La segunda opción demandaba un esfuerzo mucho mayor y tenía riesgos más altos. Trabajar con pequeños proveedores, regados a lo largo de la geografía nacional y muchos de ellos provenientes de zonas sin ninguna tradición lechera, implicaba incurrir en altos costos operativos y poner en riesgo la calidad del producto. Sin embargo, si esta estrategia funcionaba, podría convertirse en una solución de largo plazo ante futuras temporadas de escasez.

La decisión no era fácil y las opiniones estaban divididas. ¿Cómo solucionar la crisis sin arriesgar el largo plazo de la empresa?

Industria lechera en Colombia

La industria lechera en Colombia mantuvo un crecimiento tímido desde principios de los años noventa. Mientras que la producción de leche cruda se mantuvo estable en el tiempo, la elaboración de productos lácteos procesados como la mantequilla, las cremas y el yogurt se incrementó sustancialmente.

En términos generales, la industria láctea en el país se consideraba una actividad económica poco estable al estar sujeta a las fluctuaciones de la demanda tanto a nivel nacional como internacional, especialmente a la de países vecinos como Ecuador y Venezuela que se beneficiaban de la producción colombiana. En la mayoría de los casos, cuando había sobreoferta de leche en el mercado, los medianos productores dejaban de comprar este insumo al pequeño productor rural, para contrarrestar los efectos negativos de estas fluctuaciones. Esta característica, y el poco desarrollo que tenía el país en sus áreas rurales, llevaron a que la informalidad se consolidara en este sector. Existía una gran incertidumbre en los campesinos ya que las empresas no garantizaban la compra del producto de manera uniforme a lo largo del año.

En Colombia desde los años noventa y durante la primera década del nuevo siglo, la producción masiva de leche se concentró en las manos de tres grandes empresas nacionales y unas pocas extranjeras. La compañía líder en la industria era la Cooperativa Lechera de Antioquia (Colanta), la cual doblaba la producción de su competidor más cercano, Alpina S.A. Productos Naturales de la Sabana S.A. *Alquería* se consolidaba como el tercer competidor más fuerte del mercado, seguida por las empresas multinacionales Nestlé y Parmalat. En 2007, *Alquería*, buscando ganar una mayor participación en el mercado frente a sus competidores más cercanos, se alió con el gigante internacional Danone; empresa interesada en consolidar una estrategia para entrar al mercado colombiano y competir directamente con las empresas más fuertes a nivel nacional.

En términos generales, la productividad del sector lechero colombiano, en comparación con otros países de la región y con grandes economías como la estadounidense y la europea, era muy baja dada la precaria infraestructura en las áreas rurales y los problemas de orden público que enfrentaba el país. Esas condiciones dejaban a los pequeños y medianos productores altamente vulnerables a los precios de los productos internacionales, los cuales contaban con técnicas de producción avanzadas, subsidios por parte de los estados, mecanismos para incrementar la productividad del ganado, y acceso al mercado financiero para realizar inversiones a largo plazo. Un ejemplo de esta desigualdad en las condiciones de operación era la tasa de productividad que manejaban los Estados Unidos en comparación con Colombia, donde el país norteamericano contaba con una producción promedio de leche por vaca nueve veces mayor a la colombiana. Estas condiciones condujeron a que el gremio de productores de leche adoptara una actitud de rechazo frente a los Tratados de Libre Comercio (TLC) que el gobierno nacional promovía.

Por otra parte, el sector lechero tenía una alta vulnerabilidad ante los efectos del cambio climático, el cual lograba sorprender a los ganaderos con fuertes inundaciones y sequías que perjudicaban significativamente la producción de leche. En varias ocasiones, los campesinos se vieron forzados a protestar públicamente,

reclamando mejores condiciones de operación y una mayor asistencia por parte del gobierno nacional frente a los desafíos ambientales y económicos que enfrentaban constantemente.

Historia de Alquería

Alquería fue fundada en 1959 por el profesor Jorge Cavelier y por su hijo Enrique Cavelier, con el lema “una botella de leche, una botella de salud”. Jorge Cavelier fue el primer urólogo que tuvo Colombia, fundador del hospital de La Samaritana, la Clínica Marly, la Cruz Roja Colombiana y quien además trajo la insulina por primera vez al país. Esta familia siempre demostró un marcado interés por mejorar las condiciones de salubridad de la región y de los alimentos que las personas consumían, por lo cual desde los primeros años de operación de *Alquería*, los Cavelier buscaron la forma de innovar en sus productos y de mejorar sustantivamente la calidad de la leche que ofrecían a sus clientes, introduciendo nuevos empaques y técnicas en lo producción.

En 1962 se implantaron las primeras innovaciones para mejorar la calidad y las condiciones de higiene de los productos. Se comenzó por reemplazar las botellas de vidrio por empaque de cartón parafinado, posteriormente se introdujo la bolsa plástica y se mejoró la calidad que proveía el empaque de cartón. Todos estos cambios tuvieron un impacto importante en los consumidores, quienes empezaron a preferir los productos de *Alquería* por encima de los de la competencia. Refiriéndose a este hecho, Carlos Cavelier destacaba los esfuerzos de mejoras en el empaque como un primer paso básico en el camino hacia la calidad: “¡necesitábamos mejorar la forma como la gente consumía la leche! Si hace más de 100 años, en los años de mil ochocientos sesenta y pico, Pasteur descubrió la pasteurización, ¿cómo era posible que nosotros aquí siguiéramos tomando leche cruda?”.

En 1978 *Alquería* abrió su primera distribuidora en Bogotá con el fin de aumentar su cobertura en la capital del país; simultáneamente dejó en manos de terceros las actividades de distribución con el fin de aumentar su productividad e impulsar aún más la magnitud de sus operaciones.

Para el año 1992 Carlos Cavelier, hijo de Enrique Cavelier, asumió el liderazgo de *Alquería*, época en la cual la empresa no se destacaba por tener un rendimiento sobresaliente en el mercado. Para mejorar esta situación Carlos inició distintos procesos de desarrollo tecnológico e innovación dentro de la empresa, introduciendo por primera vez en el país la leche de larga vida (UHT) (Ver ANEXO 1). En la primera mitad de la década de los noventa *Alquería* logró aumentar significativamente su número de clientes y su rendimiento en el mercado, y adicionalmente creó una alianza con Enrique Luque Carulla lo cual le permitió incursionar en el campo de la investigación de mercados, la búsqueda de tendencias y estrategias de promoción. Con esto y dado el buen manejo que tuvo la compañía, la empresa logró sortear distintas coyunturas macroeconómicas y de mercado que desafiaron su estabilidad financiera. Recordando esa época, Cavelier afirmó: “en ese momento toda la caja se nos iba en pagar intereses, y sacábamos un crédito para pagar otro, y ya no nos

daban más crédito para pagar el siguiente que se vencía [...], cuando llegó la [ley] 550¹, logramos entender exactamente qué estaba pasando, claramente eso nos salvó.”

En el año 2001 la empresa cambió su razón social y pasó a ser “Productos Naturales de la Sabana S.A. *Alquería*”, con lo cual empezó a introducir una gran variedad de productos para satisfacer las variadas necesidades de los consumidores: leche deslactosada, descremada, con pro-bióticos, entre otros. En su carrera por alcanzar la excelencia y la calidad, en el 2003 *Alquería* llegó a ser merecedora de certificaciones como la ICONTEC y la HACCP, e inauguró en 2005 una de las plantas de envasado aséptico más grandes del área andina.

En el 2009 *Alquería* conmemoró sus 50 años de operación posicionándose como una de las productoras de leche más grandes de Colombia, detrás de Colanta S.A. y Alpina S.A. (Ver Anexo 2)

Carlos Enrique Cavalier – Coordinador de Sueños

La familia Cavalier, además de haber estado involucrada en la industria lechera desde 1959, demostró un marcado interés por diferentes asuntos públicos y políticos. Jorge Cavalier, desde su profesión como urólogo, inculcó en su familia la idea de trabajar constantemente por la gente. Al respecto, su nieto Carlos Enrique recordaba: “las jornadas de trabajo los fines de semana comenzaban muy temprano en la mañana con la atención y la prestación de servicios de salud gratis en el Hospital La Samaritana, y continuaban a lo largo del día en Cajicá, donde cerca de 50 personas esperaban ser atendidas cada día”.

Carlos Enrique, nació el primero de Enero de 1961 y creció en la población de Cajicá Cundinamarca, en inmediaciones de Bogotá. Desde muy pequeño estableció un contacto cercano con los niños y los campesinos de la región, aquellos ordeñadores de leche que también servían de proveedores a *Alquería*: “mis compañeros de juego no eran niños ‘de la cuadra’, eran los ordeñadores, [...] gente de unas geografías diferentes, del llano”.

Con los años, Carlos Enrique entró a estudiar a un colegio internacional en la ciudad de Bogotá y posteriormente viajó, para cursar sus estudios de educación superior en los Estudios Unidos en las áreas de antropología y sociología (ver ANEXO 3). En el año 1985, Carlos Enrique culminó sus estudios universitarios y regresó a Colombia con el propósito de trabajar con el Estado e involucrarse directamente en asuntos de interés público. Comenzó su carrera como concejal de Cajicá y diputado a la asamblea de Cundinamarca, oficio que ejerció durante ocho años. Posteriormente ocupó los cargos de Diputado, Representante a la Cámara por Cundinamarca, Asesor del Ministro de Agricultura y Secretario General del Ministerio de Justicia.

¹ Ley 550 de 1999, reconocida en Colombia como la Ley de Quiebras.

La carrera política de Carlos Cavelier se vio fuertemente influenciada por líderes como el inoludado Luis Carlos Galán², con quien militó en el Nuevo Liberalismo. El 23 de Julio de 1992, durante la presidencia de Cesar Gaviria Trujillo, siendo Carlos Enrique Cavelier el secretario general del Ministerio de Justicia, “El jefe del cartel de Medellín, Pablo Escobar, se fugó de la cárcel La Catedral donde cumplía condena por narcotráfico” (ver ANEXO 4). Según Cavelier, lo ocurrido representó un quiebre aterrador; por un lado, Escobar era reconocido por ser un ‘tipo inmanejable que mandaba a asesinar a todo el mundo’; por el otro lado, tras la fuga de Escobar, empezó una gran persecución política hacia los funcionarios del ministerio de justicia en busca de responsables: “usted está señalado por la procuraduría, [...] porque firmó este documento- y claro yo era el representante legal, [...] yo era uno de los señalados-” recordaba Cavelier. Este acontecimiento llevó a Carlos Enrique Cavelier a cambiar de rumbo, retornando a la empresa de su familia para liderar *Alquería* en un momento en que la empresa no presentaba un buen desempeño de mercado.

Desde el año 1992, Carlos Cavelier asumió el liderazgo de *Alquería*, y con sus estudios en el exterior en sociología, antropología y administración pública, junto con sus años de experiencia como funcionario público en la política colombiana, logró perfilarse desde el comienzo de su gestión como un empresario interesado no sólo en la prosperidad de su empresa familiar, sino en el bienestar y el desarrollo de las comunidades circundantes a la organización. Así fue cómo empezó su camino en el sector privado, primero que todo, embarcando la organización en un proceso de cambio estratégico con el fin de mejorar los bajos niveles de competitividad que venía presentando. Ese mismo año Cavelier viajó a Francia para entrar en contacto por primera vez con la tecnología de ultra-pasteurización o UHT, la cual permite alcanzar unas mayores condiciones de higiene y esterilización en la leche.

Carlos Lozano, zootecnista encargado del área de Fomento Ganadero en *Alquería* y quién llevaba más de 20 años trabajando en la empresa, recuerda los cambios estratégicos que acontecieron en el año 1995 cuando finalmente se decidió apropiarse de esta modalidad de producción: “nos estábamos preparando para sacar la leche larga vida. [Ésta] no existía en Colombia y fuimos los primeros en desarrollar la tecnología, las máquinas de leche larga vida requerían una buena calidad de la materia prima. El reto nuestro era lograr que la materia prima para esta nueva tecnología fuera 1A. Para eso hubo estrategias, acompañamientos y asistencia técnica a los ganaderos”.

Paralelamente, el desarrollo organizacional que llevó a cabo Cavelier se centró en alcanzar la estabilización de las actividades económicas que se daban en el proceso de producción y comercialización de

² Luis Carlos Galán fue un líder político Colombiano, fundador del Nuevo Liberalismo, reconocido por su implacable lucha anticorrupción y contra el narcotráfico que permeaba las esferas sociales y políticas del país. Galán fue asesinado en 1989 mientras iniciaba un discurso en la Plaza Pública del Municipio de Soacha durante la contienda electoral para la presidencia 1990-1994. La investigación sobre su asesinato involucró a varios capos del narcotráfico liderados por Pablo Escobar, de las Autodefensas Unidas de Colombia en cabeza de Carlos Castaño y a políticos de la época como Alberto Santofimio.

la leche. Esta estabilidad comprendía hacer esfuerzos por mejorar las relaciones con los proveedores y los empleados de *Alquería*. Tal como Cavelier lo enunciaba, “la mejor forma de tener la mejor gente, es que la gente muera por trabajar en *Alquería*” (Anexo 5). Fue así como se empezaron a hacer esfuerzos por adoptar y consolidar una estructura organizacional flexible y dinámica, donde los trabajadores tuvieran la oportunidad de crecer laboralmente dentro de la empresa y de mejorar sus condiciones de vida. Así, *Alquería*, pasó a ser un centro que facilitaba el desarrollo laboral y humano de sus empleados. Por otro lado, la decisión de Carlos Cavelier de mantener en el epicentro de su operación a sus proveedores, permitió la construcción de una relación laboral muy fuerte y estable con los campesinos lecheros aledaños a la empresa. El compromiso de *Alquería* fue tal, que Cavelier decidió cambiar la cultura del sector y adoptar como política de operación la compra de la leche a los campesinos de manera constante durante los 365 días del año, sin importar las fluctuaciones en la demanda. Para esto, creó centros especializados para la deshidratación y almacenamiento del producto en polvo en caso de que hubiera sobreoferta. Esta estrategia le permitió fidelizar a sus proveedores y a la vez tener reservas de leche que le daban margen de actuación en caso de escasez del producto (la leche deshidratada podía almacenarse hasta por un año y *Alquería* contaba con la maquinaria que permitía su rehidratación para la venta en cualquier momento del año).

Carlos Cavelier como líder de *Alquería* estuvo encargado de pilotear esos procesos de mejoramiento críticos para la empresa y del establecimiento de una perspectiva estratégica de largo plazo de la organización. Esto llevó a que su papel cobrara una especial importancia en aspectos tan diversos como la transformación tecnológica y productiva en la obtención de leche. Pasando por su reinención como marca y llegando hasta el apoyo a toda una diversidad de iniciativas que podían ser catalogadas como innovadoras desde la perspectiva social. De hecho, estos cambios y la introducción de esa nueva tecnología dinamizaron radicalmente el desempeño de *Alquería* en el mercado. Carlos Lozano resaltaba que “a partir de ese momento los pedidos pasaron de 20 mil litros, a 40 mil, a 100 mil, hasta superar los 500 mil litros”. Esto a nivel organizacional y financiero significó que la empresa logró consolidarse lo suficiente para sortear difíciles coyunturas económicas en el país como la Ley de Quiebras, donde los pasivos de la empresa alcanzaron un nivel preocupante y se requirió pensar en estrategias de reactivación empresarial y acuerdos de reestructuración de capital.

En la década del 2000, una vez superada la crisis económica de final de siglo en el país, Cavelier se enfocó en mejorar progresivamente la calidad de los productos de *Alquería*. Su ideal de llegar a ser un empresa ejemplar lo llevó a perseguir certificaciones de calidad como la Quality Chekd en junio de 2001, la HACCP en noviembre de 2003 que garantiza la inocuidad de los productos, y la ICONTEC ISO 9001 en octubre de 2003, la cual fue renovada en el año 2009. De la misma forma en que Cavelier se apersonó del compromiso con la calidad que tenía *Alquería* como empresa productora de leche, también lo hizo como agente dentro de un contexto social, al involucrar y tomar en cuenta los intereses y el beneficio de diferentes grupos de interés que de una u otra forma contribuían a realizar efectivamente distintas actividades en *Alquería*. Para ello, adelantó políticas de responsabilidad social en educación y nutrición en la región, y se preocupó por mantener relaciones justas con sus proveedores. El énfasis tan especial que Cavelier le daba a la educación se

materializó en la creación de alianzas con instituciones educativas como el SENA, con la cual se crearon programas de capacitación y entrenamiento al campesino, con el fin de lograr que éste lograra hacer un mejor uso de los pastos, del ganado y de sus terrenos en el mediano plazo.

En el año 2010 se creó la Fundación Cavelier Lozano, que nació con un plan estratégico diseñado para responder a las necesidades de las comunidades en dos ejes de impacto principalmente: La educación y la Nutrición (Fundación Cavelier Lozano) (ver ANEXO 6). Esta iniciativa nació de la familia Cavelier directamente, como parte de la misión social que la familia, a través de Alquería, tuvo desde que el profesor Jorge Cavelier empezó a trabajar por la región del altiplano cundi-boyasense 53 años atrás: “Yo tuve un abuelo que nunca conocí, que era un intelectual consumado y que había escrito, no sé, 10 libros de historia, de sociología, de derecho... y yo iba a las bibliotecas a buscarlos. Personalmente eso me impactó mucho en mi formación personal, en la visión de país que tenía, eso me llevó a entender dónde estábamos o a dónde tenía que salir” (C. Cavelier, 2014). Este entendimiento dio pie para que se promovieran varias políticas de responsabilidad social dentro de la empresa, lo cual posteriormente llevó a *Alquería* a ser merecedora del premio Britchman Lazos 2013, el cual premiaba la gestión en la creación y fomento de proyectos relacionados con el fortalecimiento de las comunidades y la búsqueda constante de una mejora sostenible en la calidad de vida, en este caso, a través de la inversión en educación y nutrición.

Para el año 2011 Cavelier había logrado consolidar una empresa que producía alimentos de alta calidad, que buscaba innovar de manera constante y que respetaba y tomaba en cuenta los intereses de sus clientes, de sus proveedores y de sus empleados. Cavelier, haciendo uso de su trayectoria en el sector público y de su formación personal, proyectó la idea de una empresa que a pesar de ser de propiedad privada no estaba desligada al ámbito público. Él mismo configuró su cargo como un ‘Coordinador de Sueños’ encargado de estar pensando constantemente en el rumbo que la empresa debía seguir en el largo plazo (ver ANEXO 7). De esta forma, Cavelier se encargó de tocar nuevas puertas para seguir mejorando y creciendo de manera sostenible en el país, de investigar y descubrir nuevas formas de producir leche y sus derivados.

Crisis lechera

En Colombia la producción del sector lechero podía verse amenazada por dos factores principalmente: los temporales invernales o de sequía, y los eventuales huelgas e inestabilidades del gremio de ganaderos y del sector agrario en general.

Por un lado, las principales zonas productoras de leche, ubicadas en su mayoría en el altiplano cundi-boyacense y las sabanas aledañas enfrentaban un constante riesgo de inundación y no contaban con la infraestructura necesaria para mitigar este tipo de eventualidades. Tampoco contaban con la capacidad de recuperarse con la suficiente rapidez para no afectar el abastecimiento de leche a nivel nacional.

Por otro lado, la comunicación y coordinación entre el sector lechero y el gobierno era insuficiente, lo que conllevaba constantes huelgas y paros en la producción. Muchas de estas huelgas surgían como protesta por nuevas medidas económicas que eran tomadas de manera centralizada en el país y sin tener en cuenta el impacto que éstas podían tener en el pequeño productor.

Estos dos factores eran elementos que *Alquería* tenía que monitorear constantemente, de modo que fuera capaz de responder efectivamente a las coyunturas que se presentasen. Carlos Cavelier era consciente de estas amenazas pero las maneras de enfrentarlas todavía albergaban mucha incertidumbre sobre la efectividad que alcanzarían a tener.

Precisamente, en el año 2011 el país sufrió uno de los peores temporales invernales registrados en las últimas décadas, durante el cual las lluvias inundaron importantes sabanas en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá. Ubaté, municipio ubicado en el departamento Cundinamarca y donde residían gran parte de proveedores de leche de *Alquería*, sufrió una inesperada inundación que dejó a la mayoría de sus campesinos sin terrenos con los cuales alimentar su ganado y producir leche. La situación de emergencia que imponían las crecientes inundaciones en el país había afectado la cadena de producción lechera gravemente, abarcando desde la pérdida de suelos para alimentar el ganado, hasta la pérdida de los mismos animales. Sumado a esto, las malas condiciones de la infraestructura del país no aseguraban que incidentes como esos no volverían a afectar a los proveedores. *Alquería* debía hacer frente a este problema rápidamente, sin embargo la duda sobre cómo hacerlo persistía entre sus directivos.

En 2007, *Alquería* ya había enfrentado otra baja de producción por un fenómeno climático (larga sequía) y su alternativa había sido importar el producto faltante en el país. Aunque esta alternativa era difícil dadas las características perecederas del producto, en el 2011 las nuevas condiciones dadas por los Tratados de Libre Comercio (TLC) podían tornarse a favor de la empresa para importar con bajos aranceles. La importación de leche les garantizaba la disponibilidad del producto, una buena calidad y les proveía una solución relativamente rápida y económica frente a la crisis lechera que estaban sufriendo.

En palabras de Carlos Lozano: Colombia era uno de los países con los costos de producción lechera más altos del mundo, por ello, los bajos precios internacionales podían significar un beneficio económico importante y, si bien el primer intento de ser importadores en el año 2007 no había sido exitoso para *Alquería*, se podía capitalizar dicha experiencia para empezar a desarrollar esta actividad periódicamente en búsqueda de lograr una mayor competitividad.

Adicionalmente, la empresa necesitaba encontrar una solución significativamente rápida para la coyuntura que se estaba presentando ya que el mercado nacional seguía demandando productos lácteos de manera constante. A pesar de que las reservas de leche en polvo permitían satisfacer la demanda cuando las fluctuaciones de la producción afectaban el mercado lácteo, no era viable depender únicamente de este recurso como medio principal para enfrentar ese tipo de circunstancias. Por otro lado, la importación de leche sumada a la recolección que lograran a nivel nacional les podía permitir ampliar su capacidad de producción y

aumentar su oferta a nivel nacional. Este potencial de crecimiento podría significar que *Alquería* lograra acercarse aún más a sus competidores más importantes, Colanta y a Alpina.

Sin embargo, la empresa llevaba años intentado construir una relación cercana con sus proveedores e invirtiendo en programas para elevar su productividad. Estos, ante la coyuntura del TLC, podían ver una política de importación de leche como una gran amenaza. Una lectura errada de la intensidad de *Alquería* con la importación de leche, podía deteriorar en gran medida la relación que había creado con sus proveedores.

La otra alternativa que estudiaba la empresa era tratar de asumir los desafíos en productividad que enfrentaba el país, e implementar una nueva estrategia de gestión de proveedores incursionando en nuevos territorios y fortaleciendo a los pequeños productores de las regiones que se podrían ver más perjudicados con el TLC y la oleada de productos extranjeros. La empresa ya había dado sus primeros pasos en este tema y ya había recogido las primeras experiencias y aprendizajes en zonas alejadas de los grandes centros de producción lechera. Así, esta opción contemplaba la posibilidad de seguir explorando nuevas zonas del país para adquirir leche, lo que implicaba organizar al campesinado para hacer de este proceso una estrategia viable y competitiva. Optar por ello sin duda conllevaba una mejora en la productividad de los campesinos y en la posibilidad de mitigar riesgos externos sin tener que recurrir a costos de transacción derivados de procesos de importación.

Sin embargo, esta situación era riesgosa y no permitía obtener resultados de corto plazo dado que se requería tiempo, organización y persuasión por parte de la empresa hacia toda una comunidad. La comunidad debía involucrarse con el programa e implementar nuevos proyectos de capacitación y aprendizaje sobre productividad y calidad en la producción de leche. Prácticamente se podía inferir que esta solución no proporcionaría resultados en el corto plazo, lo cual dejaba a la empresa aún con la duda de cómo afrontar la crisis inminente en los meses siguientes.

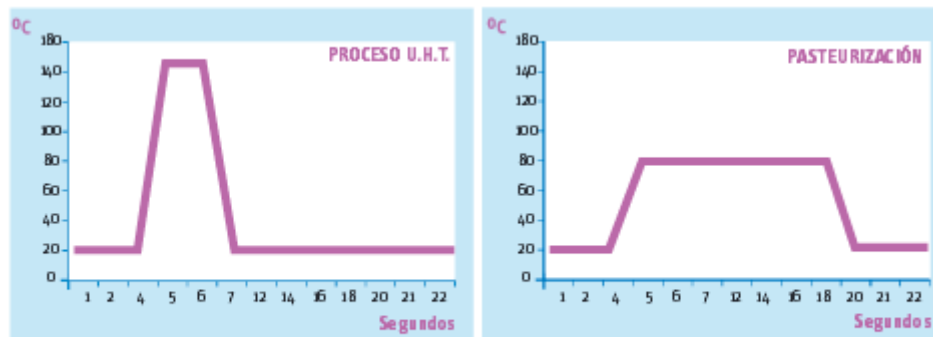
Adicionalmente, las difíciles condiciones de orden público por las presiones de los grupos armados al margen de la ley que aquejaban la mayoría del país, no permitían asegurar que los programas y las iniciativas de desarrollo de proveedores que se llevaran a cabo en ciertas regiones dieran resultados o sirvieran como escudo ante posibles amenazas por parte de los actores armados.

Con una u otra estrategia, la incertidumbre sobre los resultados que se obtendrían seguía siendo significativamente alta y ponía en duda si adoptar una de ellas era el camino adecuado para seguir adelante.

Anexos

ANEXO 1. Proceso U.H.T y ventajas de la leche larga vida

El proceso U.H.T. consiste en someter la leche a una temperatura entre los 135 a 140 grados Celsius por solamente 2 a 4 segundos para luego enfriarla a temperatura ambiente (cita uno). El Objetivo de este procedimiento es eliminar a los microorganismos capaces de crecer y reproducirse en la leche. En comparación con leche pasteurizada, la cual se debe consumir en los 4 o 7 días siguientes, la leche de larga vida dura entre 120 y 180 días después de su proceso de producción, y conserva su sabor, color, consistencia y valor nutritivo.



Fuente: Tecnología Aséptica. La Revolución en el Procesamiento y Envasado de la Leche. Revista Chilena de Nutrición. Volumen 28, Suplemento N°1, Enero 2001. P108

El leche U.H.T. y los envases larga vida garantizan la preservación del alimento, la calidad nutricional de la leche, la ausencia de sustancias tóxicas provenientes del material del envase, una protección frente a factores externos como luz o calor, preservación del sabor, protección de las vitaminas sensibles a la luz y una gran facilidad de almacenamiento y transporte, y la tranquilidad de ingerir un producto 100% natural, sin requerir conservantes para su almacenamiento.

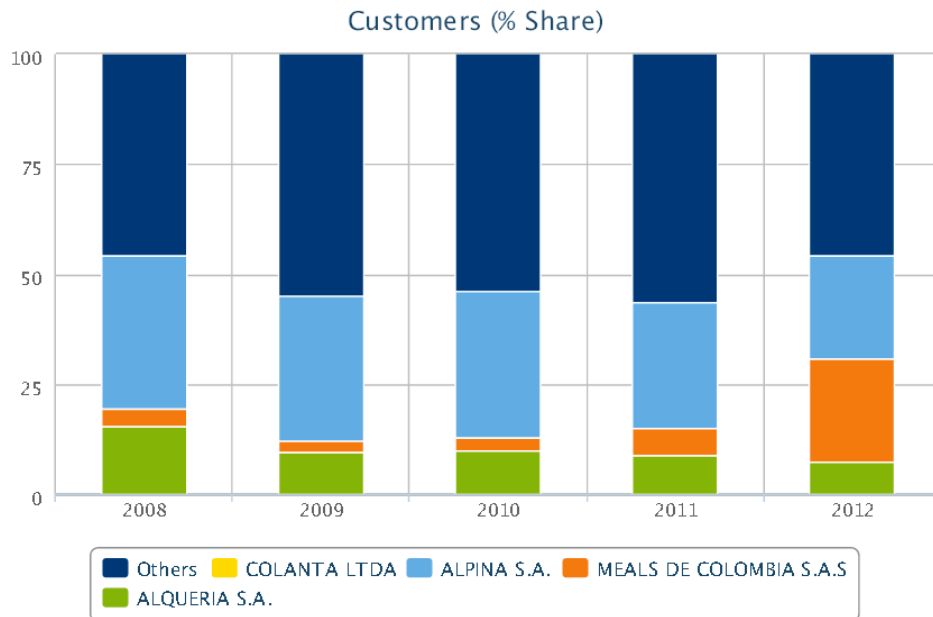
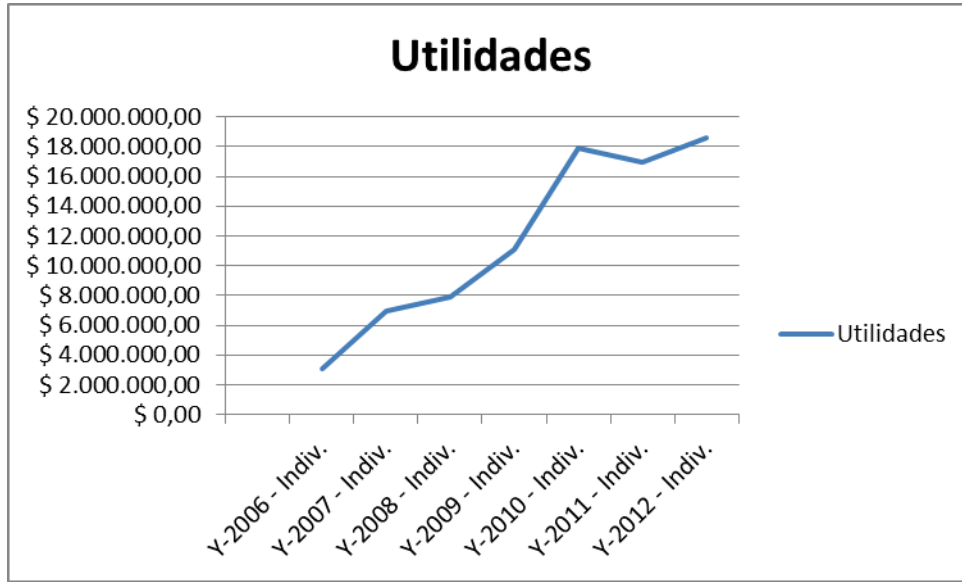
Para poder someter la leche al proceso U.H.T. es de vital importancia la calidad de la materia prima desde que ésta es obtenida de las vacas. Es importante que los productores adopten medidas sanitarias que les permitan reducir la cantidad de bacterias en la leche. Se requiere que la carga bacteriana con la que viene la leche sea baja, el recuento de esporas sea limitado y presencia de células somáticas sea mínima. Adicionalmente, se requiere que el pasto que sirve de alimento para el ganado cumpla con unos mínimos de calidad, y que éste sea proporcionado a los animales en cantidades adecuadas.

De la misma forma, la producción de leche larga vida demanda la existencia de sistemas de almacenamiento y refrigeración que garanticen la calidad de la materia prima. Se requiere contar con centros de acopio y sistemas de transporte en frío que garanticen la llegada de la leche a planta en óptimas condiciones (Cevallos, 2011)

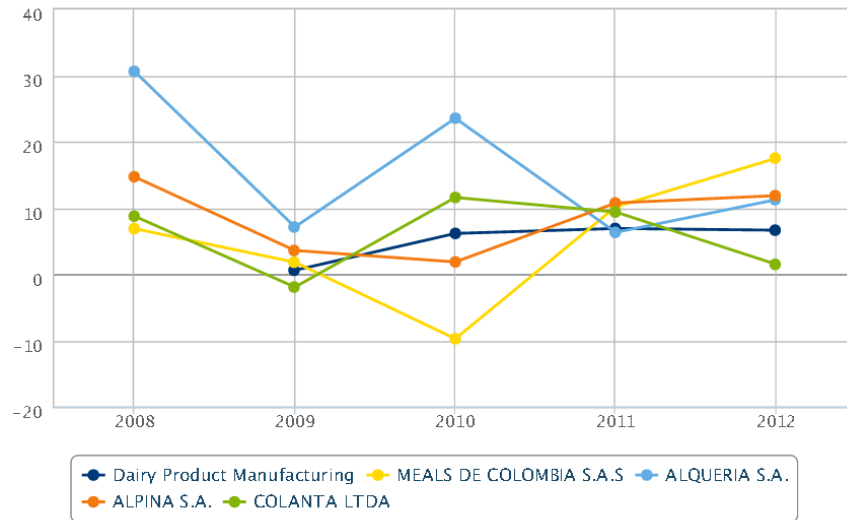
Cevallos, E. (2 de Noviembre de 2011). *Leche Larga Vida UHT, calidad por donde se la mire: Lechería*. Recuperado el 4 de Abril de 2014, de sitio web de Lechería: <http://www.engormix.com/MA-ganaderia-leche/industria-lechera/articulos/leche-larga-vida-t3874/472-p0.htm>

Tetrapak. (s.f.). *Tecnología Aséptica y Envase: Tetrapak*. Recuperado el 4 de Abril de 2014, de sitio web de Tetrapak: <http://www.tetrapak.com/pe/Documents/Fas%C3%ADculo%207.pdf>

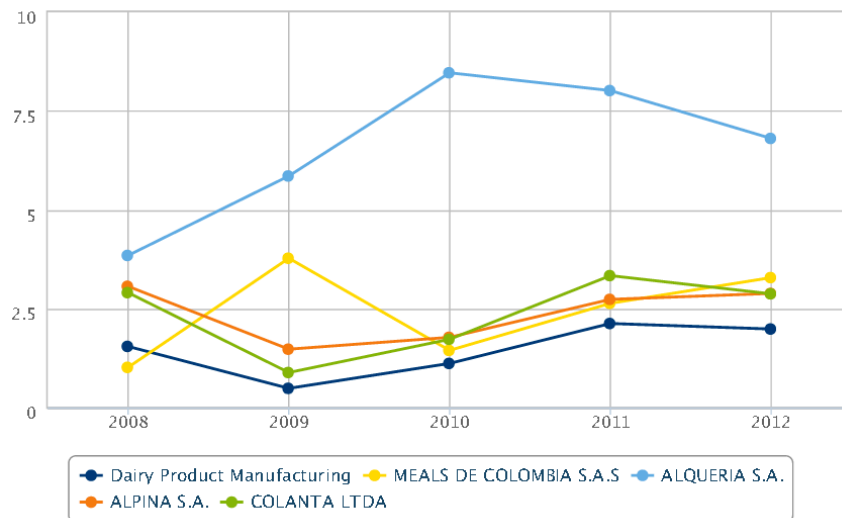
ANEXO 2. Consolidación de La Alquería



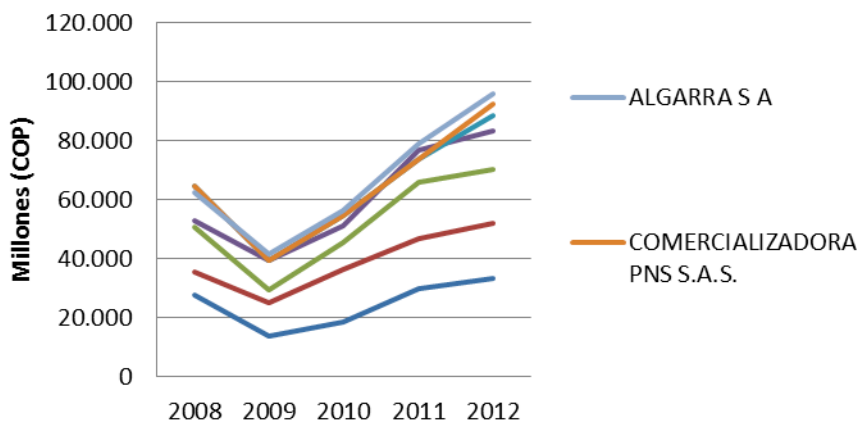
Net Sales Growth Rate %



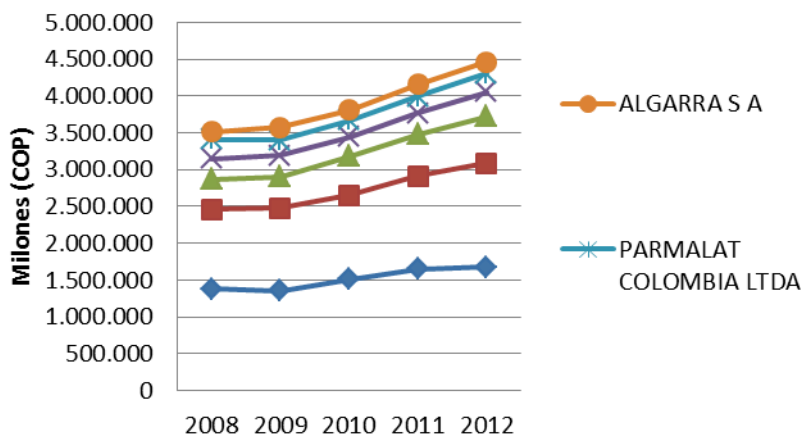
Return On Assets



Utilidades de Principales Empresas del Sector Lechero



Ventas de las Principales Empresas del Sector Lechero



<http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/Carlos%20Enrique%20Cavelier.pdf>

<http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/Alquer%C3%ADa%20-%20historia.pdf>

ANEXO 3.

CARLOS ENRIQUE CAVELIER

PRESIDENTE ALQUERÍA

ccavelier@alqueria.com.co

Bachiller científico del Liceo Francés de Bogotá, se graduó Cum Laude y con Honores en Antropología y Sociología de la Universidad de Vermont y con estudios menores en alemán y Educación, para continuar inmediatamente con maestría de Administración Pública en la Universidad de Harvard. Regresó a Colombia a los 24 años como profesor de la Universidad de los Andes, y fue elegido Concejal de Cajicá, y diputado a la Asamblea de Cundinamarca con el Nuevo Liberalismo. Posteriormente fue representante a la Cámara por Cundinamarca y asesor del Ministro de Agricultura para el PNR y más tarde Secretario General del Ministerio de Justicia donde adelantó principalmente una labor para la dignificación de los jueces. Adicionalmente escribió una columna en el diario La Prensa, y publicó artículos desde El Tiempo, El País y Semana, así como 3 libros.

Los últimos 15 años ha permanecido en el sector privado como presidente de *Alquería* llevando la empresa de una fábrica en Cajicá a plantas de 5 ciudades y de 400 a más de 3,000 colaboradores, consolidándola como la primera procesadora privada de leche líquida en Colombia y la mayor del grupo andino en producción de Leche UHT. Entre tanto ha participado en la presidencia de los ex alumnos de las Universidades de Harvard y MIT en Colombia, del Liceo Francés y así como de Empresarios por la Educación en el departamento. Es miembro activo del banco de alimentos de Bogotá, como primer donante industrial. Electo en 2007 miembro del Consejo Directivo de la Universidad de los Andes.

EDUCACIÓN

Especialización Para Presidentes de Empresa de Familia. Fac. de admón. (HBS), **Universidad de Harvard**, 1997-99, 3 semanas por año.

Maestría en Administración Pública. Facultad de Gobierno (KSG), **Universidad de Harvard**, 1985. Énfasis en desarrollo económico, tesis sobre el desarrollo de la Agricultura Colombiana a Largo Plazo.

B.A. en Antropología y Sociología, cum laude y con honores. **Universidad de Vermont**, 1983. Premio al mejor estudiante en ambos departamentos. Estudios menores en alemán y Educación. Tesis con trabajo de campo sobre cambio cultural en los Guambianos. Veranos en las dos Alemanias. Fútbol Jr. Varsity. Artículos en el periódico, fotografía para el anuario. Dirección de Dormitorio y Programa de Antropología durante el 2º año.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Presidente, *Alquería*, desde 1992. Crecimiento en ventas de x13 en US\$, en volumen y en empleo generado x8 y en valor corporativo x25. Énfasis inicial en nuevas tecnologías y ampliación de la red de distribución. Esfuerzo actual en mercadeo y gestión humana para expandir la compañía nacionalmente. JV con Danone para Productos Lácteos Frescos.

Secretario General, Ministerio de Justicia, 1991-92. A cargo de la estructuración del presupuesto de la nueva justicia establecida por la Constituyente. Esfuerzo en la dignidad de la justicia. Preside juntas directivas de FRMJ, FNotariado, FPensiones de la Rama Judicial.

Representante a la Cámara, Congreso de Colombia, 1990-91. Por el Nuevo Liberalismo, Miembro Comisión Económica (3ª). Reformas Financiera y Apertura. Anteriormente Diputado a la Asamblea de Cundinamarca y Concejal de Cajicá ('84-'92).

Asesor Ministro de Agricultura para el PNR, Ministerio de Agricultura, 1988-89. Coordinación del 30% del presupuesto de inversión del sector agropecuario en zonas de pobreza. Trabajo indirecto con municipios y departamentos; comités de rehabilitación y participación.

Presidente, Compañía de Derivados Lácteos SA, 1985-88. Implementa cambios de empaques, introduce nuevos productos, explora nuevos canales. Construye planta.

INTERESES PARTICULARES

Miembro Consejo Directivo, Universidad de los Andes, 2007-2013.

Miembro JD, Banco Arquidiocesano de Alimentos de Bogotá, 2006-. Primer donante industrial desde 2003. Participa en apoyo a la gestión gerencial para aumento de coberturas >70K personas/día y nacionalización del proceso hacia otros Bancos.

Presidente, Capítulo Cundinamarca, Fundación Empresarios por la Educación.

Miembro, Consejo de Responsabilidad Social Empresarial, Facultad de Administración, **Uniandes** 2002-actual

Presidente, ASALF, Asociación de Ex alumnos del Liceo Francés. 1998-2001. Miembro del Consejo del Liceo en la actualidad (2007-2009)

Presidente, MIT-Harvard Club de Colombia. 1992-1994.

Profesor de Cátedra, Facultad de Admón., **Universidad de los Andes**. 1985-1992. Diseño de currículum con el Prof. Mario Latorre para Admón. Pública (AP) I. Diseño de currículo y de 10 casos para APII.

PUBLICACIONES

3 libros sobre política, planeación y justicia; > 100 artículos de opinión en La Prensa (mayoritariamente) pero también en El Tiempo, en El País y en Semana (1989-1993).

Supersociedades. (s.f.) *Supersociedades*. Recuperado el 5 de mayo de 2014 de <http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/Carlos%20Enrique%20Cavelier.pdf>

ANEXO 4.

El 'narco' Pablo Escobar se fuga de la cárcel tras encabezar un motín

El presidente colombiano suspende su viaje a Madrid

AGENCIAS / PILAR LOZANO Bogotá 23 JUL 1992

Archivado en: *Pablo Escobar Gaviria, Cárteles colombianos, Mafia, Colombia, Delincuencia, Narcotráfico, Sudamérica, América, Salud pública, Delitos, Sociedad, Justicia*

El jefe del cartel de Medellín, Pablo Escobar, se fugó de la cárcel donde cumplía condena después de iniciar un motín el pasado martes para evitar su traslado de prisión. El narcotraficante había tomado como rehenes a cuatro funcionarios judiciales que habían llegado al penal de La Catedral, en Envigado, para hacer cumplir su traslado. Tras un asalto del Ejército, que liberó a dos de los rehenes, Escobar se fugó con nueve de sus hombres.

El motín comenzó el pasado martes, cuando llegaron a la cárcel de Envigado los funcionarios judiciales. Escobar los tomó como rehenes y se atrincheró con 14 de sus hombres en un túnel secreto que había construido en el penal, afirmando que estaba dispuesto a morir antes que cambiar de prisión. El presidente de Colombia, César Gaviria, que suspendió su viaje a la Cumbre de Madrid a raíz de estos hechos, ordenó la intervención del Ejército, que rescató a dos de los rehenes (el director de prisiones, Hernando Navas Rubio, y el viceministro de Justicia, Eduardo Mendoza) y detuvo a cinco lugartenientes de Escobar. Según esta versión oficial, los otros dos rehenes murieron a manos de los reclusos.

Sin embargo, nada se sabía del narcotraficante. Hasta ayer en la tarde, las versiones de lo ocurrido eran confusas. El presidente del Congreso, José Blackburn, reconoció que no se conocía el paradero de Escobar. La hipótesis de su posible fuga, que iba tomando más fuerza a medida en que pasaban las horas, fue finalmente confirmada por el propio presidente, César Gaviria, en una intervención televisada.

Escobar y nueve de sus hombres lograron escapar por una red de túneles secretos que existía en el penal. Para ello pudieron utilizar máscaras anti gas, según el testimonio de la última persona que lo vio, el coronel Hernando Navas Rubio, uno de los dos rehenes rescatados.

Bombas en los colegios

El otro liberado, el viceministro de Justicia, en un dramático relato al llegar a Bogotá tras su liberación, aseguró que el motín fue liderado por el propio Escobar. "Uno de sus hombres, al que llaman *Popeye*, tomó un radioteléfono y dio órdenes de poner bombas en los colegios y varios sitios de

Medellín. 'Va a llover dinamita sobre todos', gritaba", contó el viceministro. El funcionario aseguró que los narcotraficantes quitaron las armas a los guardianes del penal y que constantemente amenazaban con asesinarlo a él y al director general de prisiones. No aclaró sin embargo cuántas personas murieron en el operativo ordenado por el presidente Gaviria. Primero se habló de dos muertos; al finalizar la tarde se dijo que eran seis, todos guardianes. Para Pablo Escobar y sus hombres, el traslado de la prisión a una guarnición militar, decidido por las autoridades colombianas, viola los acuerdos que suscribió con el Gobierno antes de someterse a la justicia, en junio del año pasado. Santiago Uribe Ortiz, uno de los abogados de Escobar, aseguró que ningún otro sitio ofrece las garantías de seguridad terrestre y aérea para los miembros del cartel.

Según un comunicado oficial, el Gobierno ordenó la toma militar del penal y el traslado de Pablo Escobar y sus hombres tras haberse comprobado que, desde la cárcel, el narcotraficante continuaba involucrado, "directa y personalmente, en hechos delictivos". El comunicado habla de los secuestros masivos que se produjeron en los últimos días en Medellín y del asesinato de algunas de estas personas.

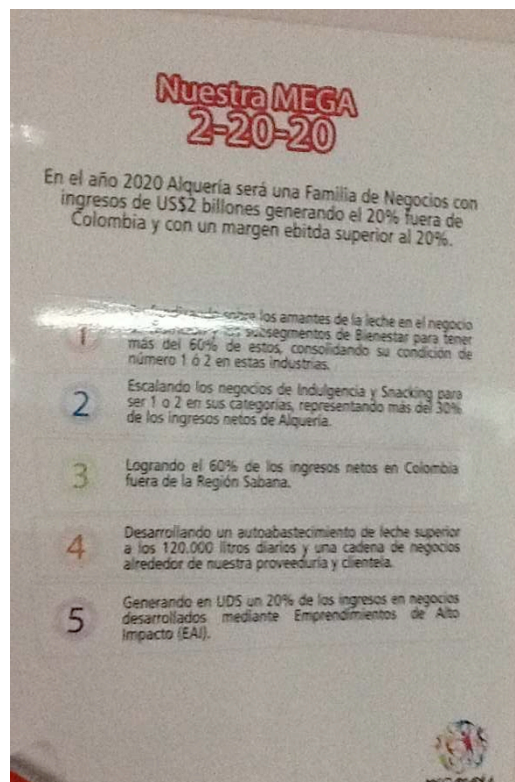
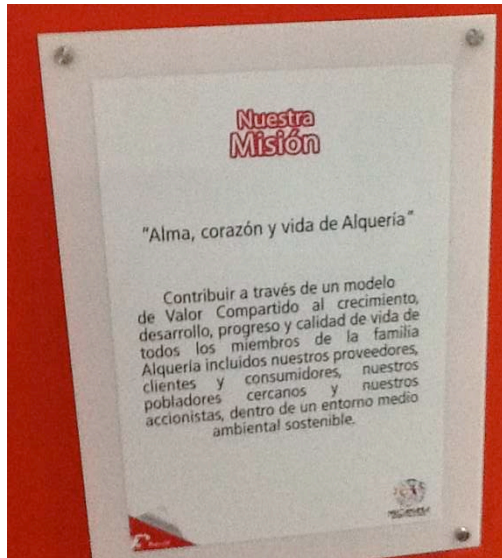
El Gobierno mantuvo hasta el mediodía de ayer un total hermetismo sobre lo que ocurría en Envigado. Sin embargo, por la tarde no hubo duda de que algo grave estaba ocurriendo en el país. El presidente, César Gaviria, inició de inmediato un consejo de seguridad que se prolongó durante 13 horas.

Pablo Escobar, de 40 años, había ingresado en la prisión de Envigado el 19 de junio de 1991. Su proceso de entrega a las autoridades colombianas tuvo ribetes cinematográficos. La Asamblea Nacional Constituyente de Colombia tuvo que aprobar, como requisito para su entrega, la no extradición de colombianos. Un helicóptero lo trasladó a una prisión hecha a su medida, en la que también quedaron encarcelados sus cuatro lugartenientes.

Fuente:

Lozano, P. (23 de Julio de 1992). Archivo: El 'narco' Pablo Escobar se fuga de la cárcel tras encabezar un motín. Recuperado el 3 de Marzo de 2014, de sitio web de El País: http://elpais.com/diario/1992/07/23/internacional/711842408_850215.html

Anexo 5: Estrategia y Motivación




El Líder Alquería

DEFINICIÓN

El Líder Alquería, es una persona con alto sentido humano, que genera confianza, inspira y moviliza la pasión y el talento de nuestros colaboradores para lograr la MEGA.

SIGNIFICADOS

- 1 En el Sentido Humano: es sencillo, de buen humor, sabe escuchar, tiene empatía y es consciente de su compromiso social.
- 2 En la Confianza: es intelectualmente íntegro, tiene buen juicio y sentido común, es imparcial y sabe estar presente.
- 3 En Inspira y Moviliza: es un hacedor de sueños, lidera con el ejemplo, fomenta la autogestión, entiende y promueve a fondo la cultura y los valores de Alquería.
- 4 En Pasión: es entusiasta, flexible, disciplinado, recursivo y enérgico. Genera participación, empodera e involucra a sus equipos de trabajo.
- 5 En el Talento: busca, potencia y desarrolla conocimientos, habilidades técnicas, la inteligencia emocional, social y cultural entre sus colaboradores.



Filosofía Organizacional Alquería



The display consists of several panels on a red wall. The top panel is titled "Filosofía Organizacional Alquería". Below it, there are several smaller panels. One panel in the center features a flowchart with boxes and arrows. The panels contain text and diagrams related to the organization's philosophy and organizational structure.

Anexo 6 Programas de responsabilidad social de La *Alquería*

FUNDACIÓN CAVELIER LOZANO

Sitio Web: <http://www.fundacioncavelierlozano.org/#>

1. Educación:

a. **Talentos Excepcionales:** identifica y estimula a niños, niñas y jóvenes con altas habilidades académicas de Instituciones Educativas Oficiales del departamento de Cundinamarca para que a través del fortalecimiento de sus conocimientos y competencias en las áreas básicas, orientación vocacional, exposición a la vivencia universitaria y acompañamiento en la definición de su proyecto de vida, logren acceder, permanecer y culminar con éxito su educación superior en las mejores universidades de Colombia.

i. **Semilleros de talentos:** Fomenta hábitos académicos en los estudiantes para que desarrollen autonomía en el aprendizaje partiendo de sus fortalezas y debilidades académicas.

ii. **Campamento de verano:** a estrategia Campamento de Verano tiene como objetivo exponer al estudiante a la vivencia universitaria a través procesos de orientación vocacional y el desarrollo de competencias académicas y sociales que permitan al estudiante adquirir un papel activo en su aprendizaje y en la reflexión acerca de su acceso a la educación superior.

iii. **Talentos excepcionales grado 5to:** La Fundación Cavelier Lozano conjuntamente con la Embajada de Francia, el Liceo Francés Louis Pasteur y el municipio de Chía, desde el año 2010 han desarrollado el “Proyecto de Integración Social”, en el marco del Programa Talentos Excepcionales Grado 5, el cual ha beneficiado a 10 estudiantes de instituciones educativas oficiales de Chía y cuyo objetivo es Brindar a estudiantes de bajos recursos económicos la posibilidad de estudiar su bachillerato en colegios privados de alta calidad, con excelentes niveles académicos y currículos que proporcionen amplias experiencias educativas a sus alumnos centradas en la formación y el aprendizaje.

b. **Mejoramiento de la calidad educativa:** Conjuntamente con la administración municipal, la Universidad de Los Andes y la Fundación Nutresa (Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI), intervenimos para impactar positivamente la calidad de la educación a través del fortalecimiento pedagógico, que permitirá a los docentes de las instituciones educativas contar con estrategias pedagógicas y educativas para innovar sus prácticas pedagógicas.

c. Educación Superior:

i. **Fondo Educativo Excelencia Académica:** El Fondo Educativo Excelencia Académica para hijos de colaboradores de *Alquería*, es una iniciativa de la empresa, desarrollada a través de la Fundación Cavelier Lozano con el objetivo de promover, facilitar el acceso y la permanencia de jóvenes talentosos académicamente, en la Educación Superior. *Alquería* desea incentivar el conocimiento y acompañar a los hijos de sus colaboradores en la realización de su proyecto de vida. Créditos condonables de acuerdo al desempeño del estudiante

ii. **Becas TExc:** En el año 2012 *Alquería*, la Fundación Cavelier Lozano y la Universidad de Los Andes, crearon el Programa de Becas TExc, el cual se ha constituido con el objetivo de otorgar apoyo financiero a los estudiantes beneficiarios del programa Talentos Excepcionales – TExc, con excelentes resultados en el ICFES y dificultades económicas para acceder a la Universidad de los Andes. El estudiante beneficiario del programa recibe una beca equivalente al 80% de la matrícula de los semestres establecidos al inicio del programa académico. El restante 20% corresponde a un préstamo, que el estudiante deberá pagar a la Universidad dos años después de la fecha de grado estipulada en el semestre de inicio del programa académico al cual ingrese (6 años después de iniciar su programa académico).

d. Alimentación

- a. **Banco de alimentos:** son organismos sin ánimo de lucro que trabajan en pro de la Seguridad Alimentaria de los países donde operan. Reciben alimentos excedentarios de comercios, empresas o particulares para su debida distribución entre población necesitada.
- b. **Un millón de vasos de leche:** El 1 de junio de 2001, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación declaró el Día Mundial de la Leche. *Alquería*, empresa de productos lácteos, se suma a la celebración mundial, a través de la campaña “Un Millón de Vasos de Leche”, a través de la donación de producto, el cual beneficiará durante un año (2012-2013) a 2.841 niños, niñas y jóvenes de escasos recursos económicos, que recibirán un vaso de leche diario.
- c. **ABACO (Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia):** La Asociación Bancos de Alimentos de Colombia fue constituida el 26 de Octubre de 2009 con el fin de representar a sus asociados, apoyar a los Bancos de Alimentos que ya venían operando y generar alianzas estratégicas con el sector público y privado. De esta manera, ABACO lucha por la distribución equitativa de alimentos, bienes y servicios en búsqueda de auxiliar la población vulnerable, a través de las instituciones vinculadas con los Bancos de Alimentos.

Lo anterior fue posible gracias a compañías como Coca Cola, Almacenes Éxito, Fundación Éxito, Unilever, Nacional de Chocolates y *Alquería*, empresas que decidieron apoyar el proyecto y trabajar en pro de la Seguridad Alimentaria de Colombia.

Responsabilidad Social, la gran apuesta de Alquería

Por: Contexto ganadero

06 de Diciembre 2013

Sitio web: <http://contextoganadero.com/agricultura/responsabilidad-social-la-gran-apuesta-de-alqueria>

La empresa fue reconocida con el premio Responsabilidad Social Empresarial Britchman Lazos 2013, por Mejor Programa Gestión Grupos de Interés o Comunidades, otorgado por la Cámara de Comercio Colombo Británica.

La empresa Productos Naturales de la Sabana, S.A., *Alquería*, ganó el premio de Responsabilidad Social Empresarial Britchman Lazos 2013 gracias a su gestión en la creación y fomento de proyectos relacionados con el fortalecimiento de las comunidades donde opera y la búsqueda constante de una mejora sostenible en la calidad de vida, a través de la inversión en educación y nutrición.

Asimismo, en el proceso de evaluación se destacaron las iniciativas que *Alquería* ha liderado para apoyar la problemática social de las comunidades y garantizar las posibilidades de desarrollo humano integral para la sociedad. (Lea: **Premio Nacional de la Ganadería 2013, un reconocimiento a la excelencia**)

El premio Britchman Lazos reconoce a la empresa como un ente que trabaja por la sostenibilidad, el crecimiento y la consolidación de sus grupos de interés.

***Alquería* desde hace varios años invierte en el mejoramiento de la calidad educativa del**



municipio de Cajicá, Cundinamarca, (sede de la planta Enrique Cavelier) desarrolla e impulsa programas para el fortalecimiento de las zonas rurales, donde en alianza con el Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena, capacita a los hijos de los pequeños productores de leche, para que sueñen y continúen viendo en el negocio familiar una oportunidad de empresa.

En el Piedemonte Llanero en la Serranía de la Macarena *Alquería* desde hace más de 5 años, invierte más de USD\$10 millones para comprar la producción diaria de leche de 1.500

familias de la región, con una paga fija. Esta iniciativa se da con la convicción que tiene la empresa de crear un mejor país y también con el fin de contribuir con el Gobierno Nacional en la consolidación de territorios que fueron la cuna histórica de las FARC.

“Este reconocimiento reafirma el trabajo que hemos venido desarrollando con la comunidad y nos hace comprometernos con mayor dedicación, para cumplir a cabalidad, el compromiso que nosotros como empresa asumimos al aportar día a día a la sociedad, especialmente la niñez y juventud colombiana” destacó Carlos Enrique Cavelier, presidente de *Alquería*.

Según la empresa, con esta iniciativa en mente se han desarrollado sus negocios sin perder de vista a la comunidad, armonizando siempre sus metas económicas, sociales y ambientales. Esto la ha llevado a estar presente en varias regiones del país con un portafolio de productos de los más altos estándares de calidad.

Anexo 7: Estructura Organizacional

Nuestra Estructura Organizacional

