

# 1. CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR (primera entrega)

Sector: Lácteos





## 1. Variables económicas

Importancia del sector en la economía Colombiana:

- Cuanto representa el sector en el PIB
- PIB Industria
- Producción y ventas
- Contribución al empleo
- Balanza comercial
- Participación regional en la producción nacional

## 2. Tendencias mundiales, retos y oportunidades

- Tratados de libre comercio en los que se incluye el sector, principales exportadores e importadores de productos lácteos en el mundo.

- Empresas productoras a nivel nacional y regional
- Cifras de consumo de productos lácteos a nivel nacional e internacional
- Agremiación a la que se encuentra adscrito el sector
- Innovación aplicada en las empresas del sector, diversificación

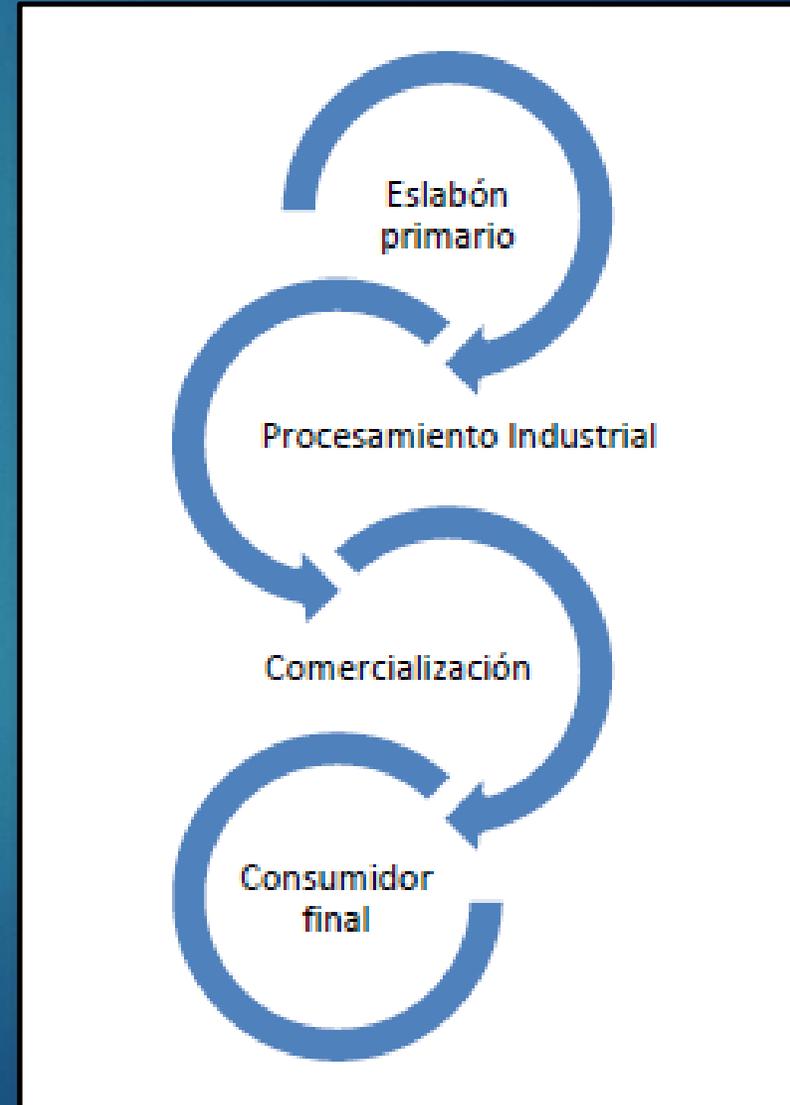
# INDUSTRIA DE LOS LÁCTEOS

En Colombia la cadena láctea se estructura a partir de la relación entre los ganaderos, acopiadores, cooperativas, empresas industriales procesadoras, comercializadores y consumidores finales.

- ❖ **Eslabón primario**, en el cual se produce la leche cruda. Se presenta bajo el sistema especializado o bajo el sistema de doble propósito.
  - Especializado: dedicación de forma exclusiva a las razas lecheras - producción de leche-. Se concentra en Nariño, el Altiplano Cundiboyacense, y el Suroriente Antioqueño. Este sistema produce cerca del 40% del total nacional.
  - Doble propósito: producción de leche y carne. Se concentra en el trópico bajo (Costa Atlántica, Santanderes, Llanos Orientales) y produce el 60% del total nacional de leche.

Los periodos de lluvias y sequías marcan la estacionalidad de los volúmenes de leche producidos, debido a la disponibilidad de pastos.

Esquema de la cadena láctea en Colombia

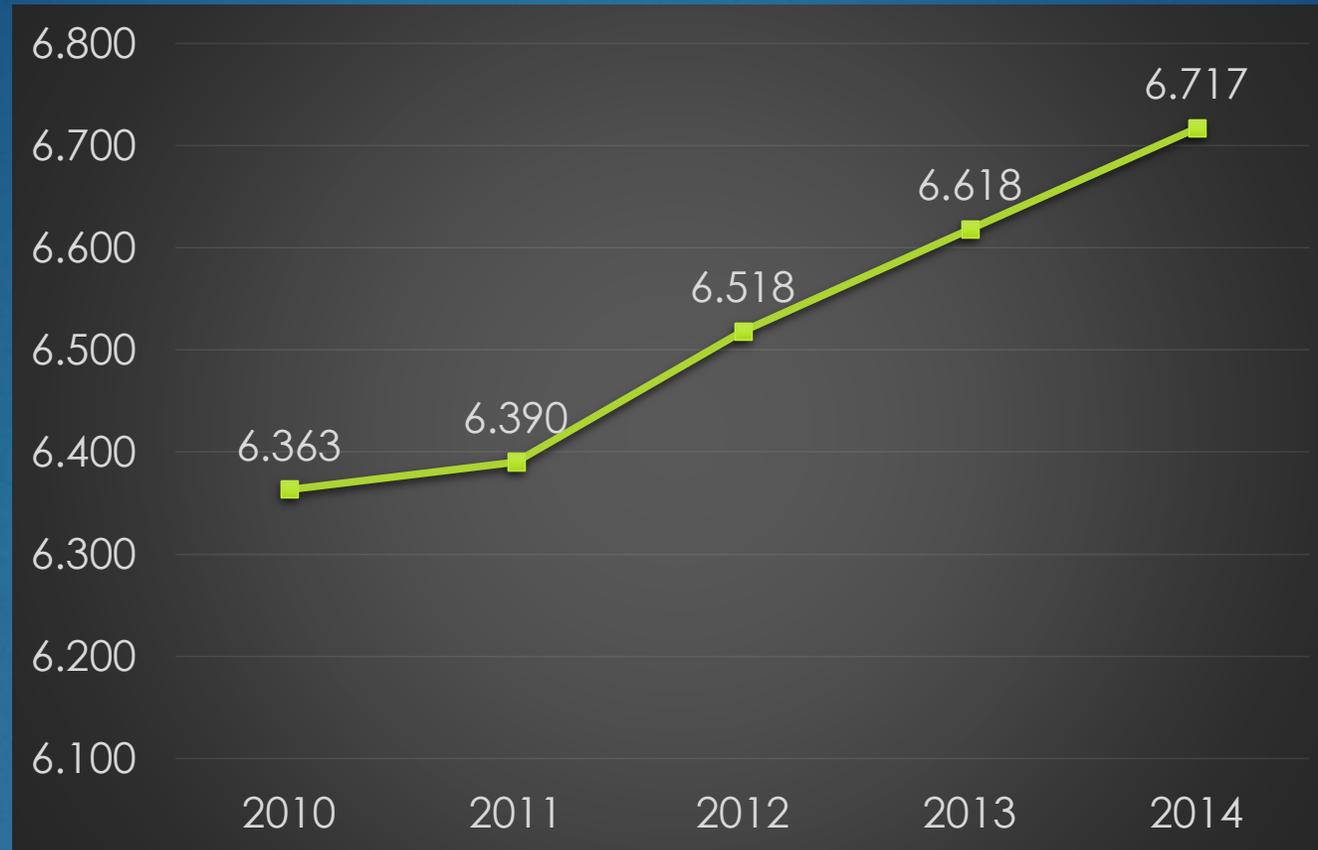


❖ **Procesamiento industrial**, en el cual se produce una amplia gama de productos derivados de la leche. FEDEGÁN, indica que el sector de procesamiento industrial se caracteriza por ser totalmente privado, una importante participación de inversión extranjera, participación del sector solidario y procesa cerca del 65% del acopio formal de leche.

❖ **Comercialización**, debido a que la leche es un producto altamente perecedero y en razón a los altos costos de transporte, su comercialización se realiza fundamentalmente a nivel interno para suplir la demanda de los procesadores del producto y consumo por parte de la población.



## Producción leche cruda en Colombia (millones de litros)



Fuente: FEDEGAN <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/produccion-0>

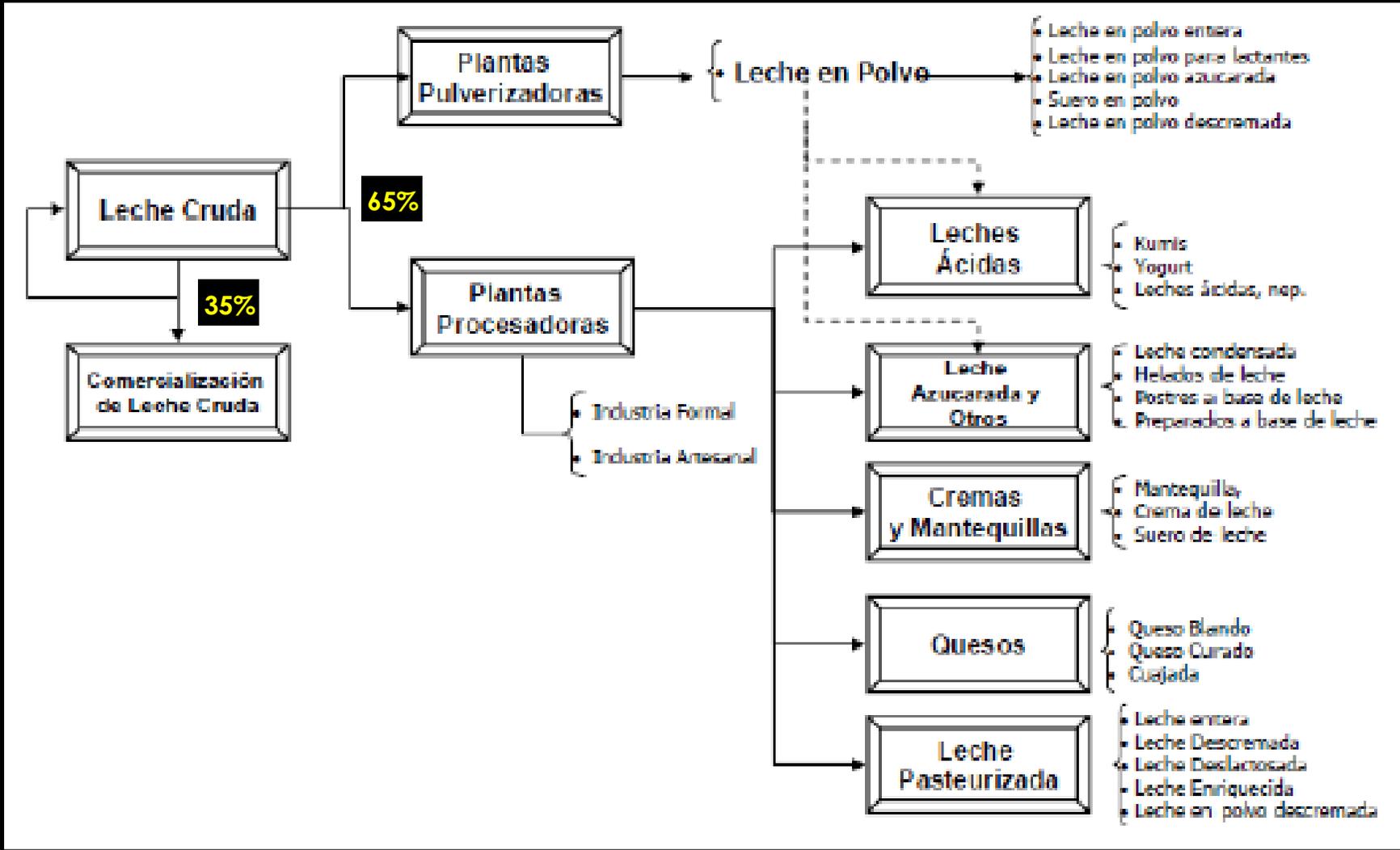
La ganadería de leche genera un 3,18% del empleo total nacional, lo que equivale a 13,92% de los empleos del sector agropecuario. En la actividad agroindustrial la cadena proporciona 13 mil empleos directos en promedio anual con una participación media de 2% sobre el total del empleo y de 4% en la producción industrial.

## Participación porcentual de la industria en el acopio de leche (litros) - año 2012

EMPRESA	PARTICIPACIÓN %
COOPERATIVA COLANTA LIMITADA	20-30%
ALPINA COLOMBIA S.A.	8-15%
PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA ALQUERIA S.A.	7-10%
NESTLÉ DE COLOMBIA S.A.	1-5%
PROCESADORA DE LECHE S.A.	2-6%
COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE LECHE DE LA COSTA ATLÁNTICA COOLECHERA	1-4%
FRESKALECHE S.A.	1-3%
PARMALAT COLOMBIA LIMITADA	1-3%
ALGARRA S.A.	1-3%
COOPERATIVA INDUSTRIAL LECHERA DE COLOMBIA	1-3%
TOTAL 10 AGENTES	67%
OTRAS 343 EMPRESAS	33%

Artículo: <http://www.larepublica.co/uni%C3%B3n-empresarial-de-freskaleche-%07y-alquer%C3%ADa-espera-vender-1-bill%C3%B3n-223666>

# Eslabón industrial de la cadena láctea



## Portafolio de productos de las principales empresas procesadoras de derivados lácteos en Colombia

- Leche
- Yogurt
- Queso
- Postres
- Leche en polvo
- Arequipes
- Avenas
- Infantiles
- Bebidas lácteas/Alimentos Lácteos
- Bebidas Saborizadas
- Funcionales
- Lactosueros Líquidos o en polvo

Se encuentra que la línea de bebidas se compone de diversas marcas de las compañías, pasando por bebidas lácteas y alimentos lácteos fermentados, bebidas saborizadas, y avenas.

La línea infantil también presenta un desarrollo que pasa por fórmulas y alimentos lácteos, yogures suaves y alimentos específicos.

Las empresas han desarrollado nuevos productos como arequipes con coco, café, y chocolate, café latte envasado, y diferentes alimentos funcionales y de ayuda a la digestión.

Lo anterior es un aspecto que vale la pena resaltar, ya que la notable gama de productos derivados lácteos muestra su alta competitividad en el mercado interno. Muy diferente de lo que ocurre en otras agroindustrias donde el consumidor no tiene mayor libertad de elección, puesto que el bien final producido es relativamente homogéneo entre las compañías.



## EMPRESAS LIDERES EN EL SECTOR

Según datos de la Superintendencia de Sociedades, el ranking de empresas lecheras en el país organizado por los ingresos operacionales durante 2013 es:

1. con \$1,81 billones



2. con \$1,42 billones



3. con \$654.411 millones



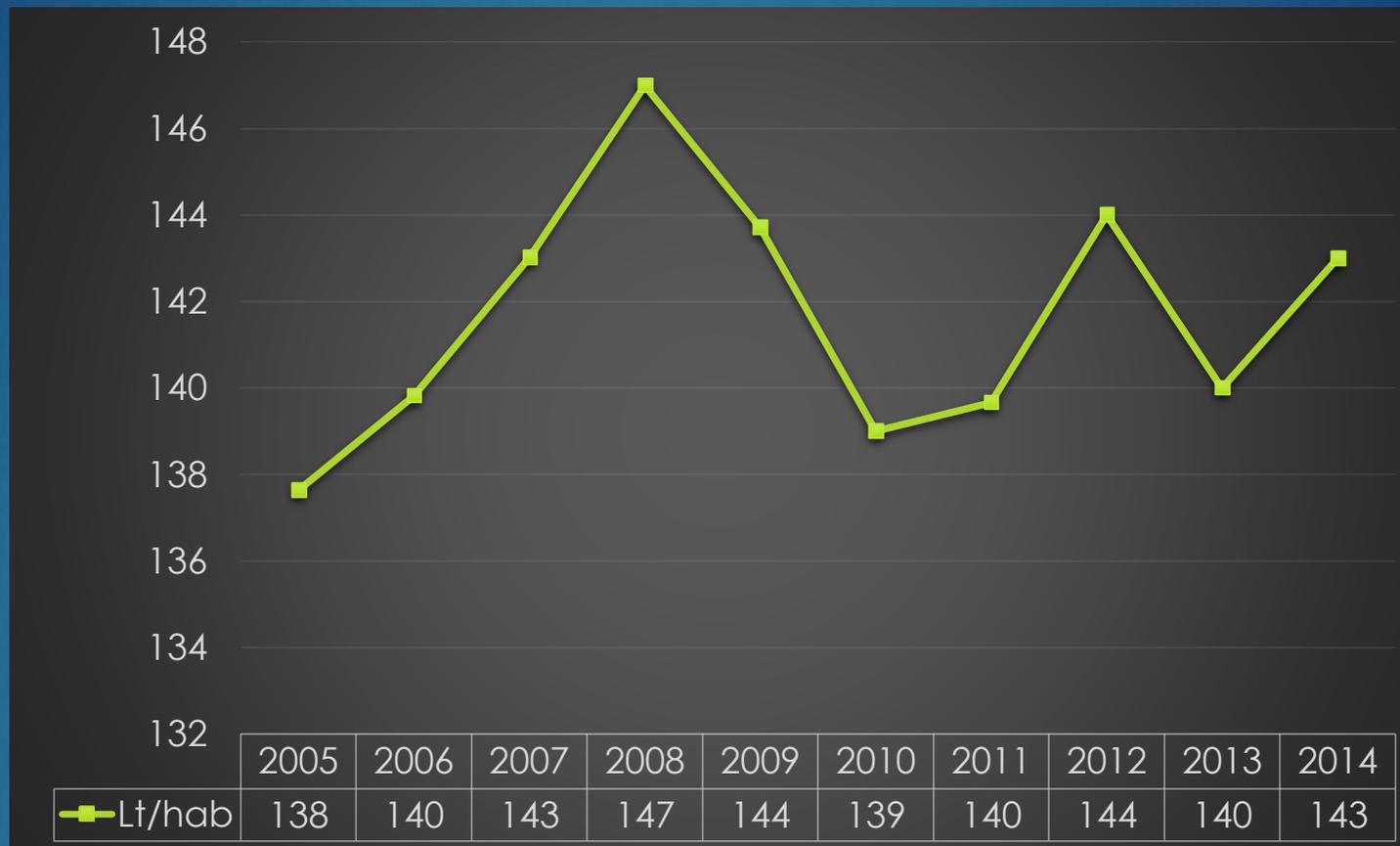
4. con \$255.916 millones



5. con \$150.324 millones



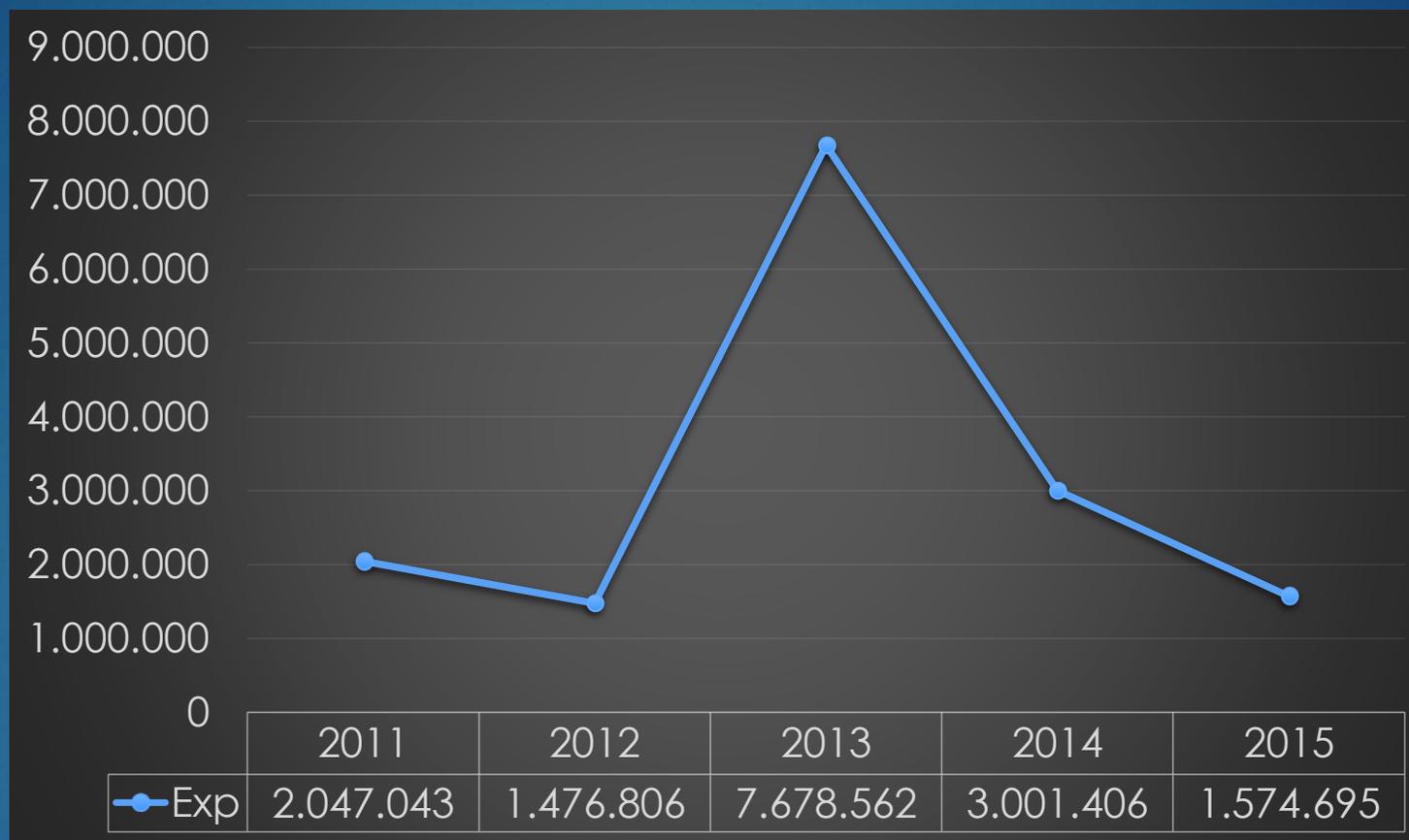
## Consumo aparente per cápita anual Leche en Colombia



Fuente: FEDEGAN <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>

El consumo de leche en el país es de aproximadamente 143 litros por habitante por año, según reporte de Fedegan año 2014, es decir  $392 \text{ cm}^3$  por día por habitante.

## Exportaciones lácteas – 2011 a julio de 2015 (Kilos netos)



Fuente: FEDEGAN <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/comercio-exterior-1>

Las exportaciones de productos lácteos (Jun 30 2015) están representadas en productos lácteos procesados

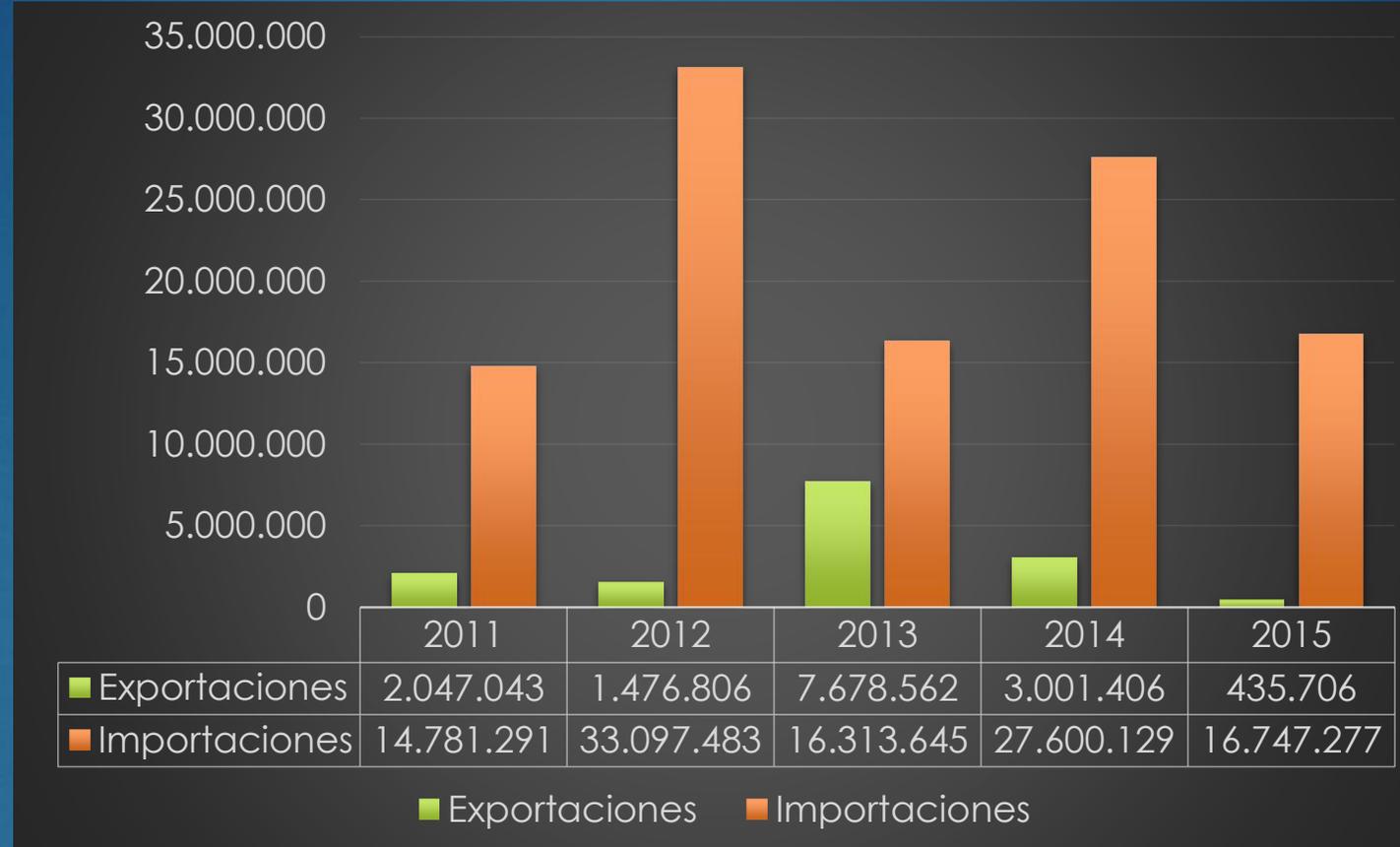
## Importaciones lácteas – 2011 a junio de 2015 (Kilos netos)



Fuente: FEDEGAN <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/comercio-exterior-1>

Las importaciones de leche, yogur, lactosuero (mezcla de agua, leche y suero de leche o lactosuero, y otros ingredientes), mantequilla y queso en términos han presentado un aumento del 158% a junio de 2015 en comparación con el mismo periodo del año anterior. El principal proveedor de productos lácteos fue Estados Unidos seguido de Chile. El producto con mayor participación en las compras internacionales es el lactosuero, otros productos: leche en polvo, yogurt, quesos, productos lácteos procesados y helados.

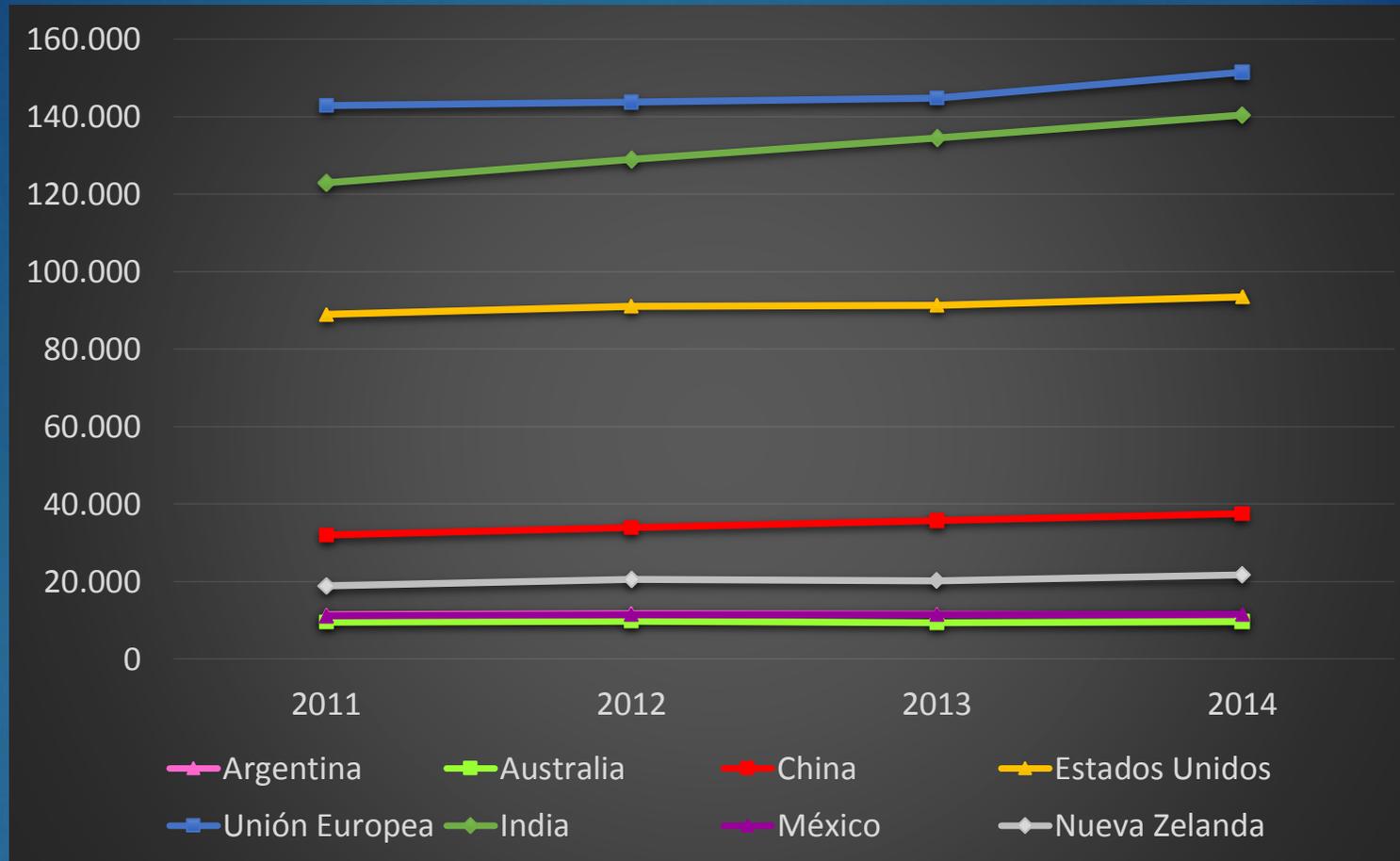
## Balanza Comercial – 2011 a junio de 2015 (kilos netos)



Fuente: FEDEGAN <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/comercio-exterior-1>

Durante el año 2012 se presentó disminución en el precio internacional de la leche en polvo, lo cual incentivó las importaciones por parte de la industria colombiana, como consecuencia, las grandes empresas compradoras de leche cruda al presentar niveles de inventarios altos a causa de dichas importaciones, disminuyeron el precio interno y por lo tanto los volúmenes de compra de la leche cruda nacional.

## Producción mundial de leche (1000 Toneladas)



Fuente: FEDEGAN <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/produccion-0>

Uno de los principales desafíos que tiene el sector lácteo colombiano es generar estrategias que se orienten a abrir **nuevos mercados**, **mejorar la calidad sanitaria de la producción**, **impulsar la innovación tecnológica** a través de mayor investigación, acceso y disponibilidad de los insumos, aspectos determinantes para lograr la competitividad del sector frente al resto del mundo.

## Compañías líderes del sector a nivel mundial que invierten en Colombia



La multinacional suiza adelanta un importante plan de inversión que supera los 20 millones de dólares en sus fábricas en Colombia. El grueso de la inversión, se dirige a la actualización en tecnología.



Compañía italiana, líder mundial en la producción de leche UHT, llegó a Colombia en 1994 ofreciendo al mercado productos lácteos y sus derivados.



La Compañía francesa ingresó al país en el 2007 gracias a un joint venture con la empresa colombiana Alquería, permitiendo combinar la experiencia internacional y la capacidad de innovación y desarrollo de Danone, con el conocimiento del mercado nacional de Alquería, orientados al desarrollo de productos nutritivos.

❖ La cadena láctea afronta diversas problemáticas como el contrabando, la entrada masiva de derivados lácteos, en especial, el lactosuero y la comercialización de leche cruda. En cuanto a la leche cruda una buena parte de la leche que se produce, es parte del mercado informal, quiere decir que es leche que ni se procesa ni se comercializa a través de los canales formales, es una leche [...] “invisible” para el mercado.

❖ De acuerdo con el sistema de higienización: la leche de origen animal, no debe ser consumida cruda, puesto que en dicho estado podría contener microorganismos patógenos y por lo tanto implicar un riesgo para la salud; por ello es indispensable llevar a cabo su pasteurización o ultra pasteurización.

❖ En el comercio internacional:



<b>Nueva Zelanda</b>	primer exportador mundial	leche en polvo y mantequilla
<b>Unión Europea</b>	primer exportador mundial	Quesos
<b>Australia, Estados Unidos y Argentina</b>	destacados exportadores	productos lácteos
<b>Rusia</b>	primer importador mundial	mantequilla y queso
<b>India</b>	primer importador mundial	leche en polvo descremada
<b>Argelia</b>	primer importador mundial	leche en polvo entera
<b>Japón</b>	destacado importador	queso
<b>México y Venezuela</b>	destacado importador	leche en polvo



- ❖ De acuerdo con FEDEGÁN (2013), la industria se concentra en productos de mayor valor para los segmentos de la población con mayor capacidad de compra, y tiene muy baja orientación hacia los estratos bajos.
- ❖ Los stocks de leche en polvo en China están llegando a su menor nivel en tres años, a causa de la reducción de las importaciones de este producto. se estima que la demanda caerá 30%
- ❖ Los países de Argelia, Egipto y Marruecos son mercados para los productos lácteos ya que sus poblaciones presentan interés creciente en estos productos, sin embargo la producción interna de leche es insuficiente para la creciente demanda.

Fuentes:

- Boletín de Mercados Internacionales 221-010615 FEDEGAN – FEP
- Análisis del Mercado de la Leche y Derivados Lácteos en Colombia (2008 – 2012), Superintendencia de Industria y Comercio

**Artículos:**

<http://www.portafolio.co/opinion/analisis-sector-lacteo-colombia>

<http://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/consumo-productos-lacteos-colombia/205416>

## 2. ANÁLISIS FUERZAS DE PORTER (primera entrega)

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

**Análisis General**

**Análisis Industria**



- Segmento Demográfico
- Segmento Económico
- Segmento Político
- Segmento Sociocultural
- Segmento Tecnológico
- Segmento Global



**Entorno de la Industria**



*El gerente internacional desarrolla el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad.*



# ¿INDUSTRIA?

Es un grupo de empresas que elaboran un producto o servicio similar, como refrescos, automóviles, servicios financieros, etc.

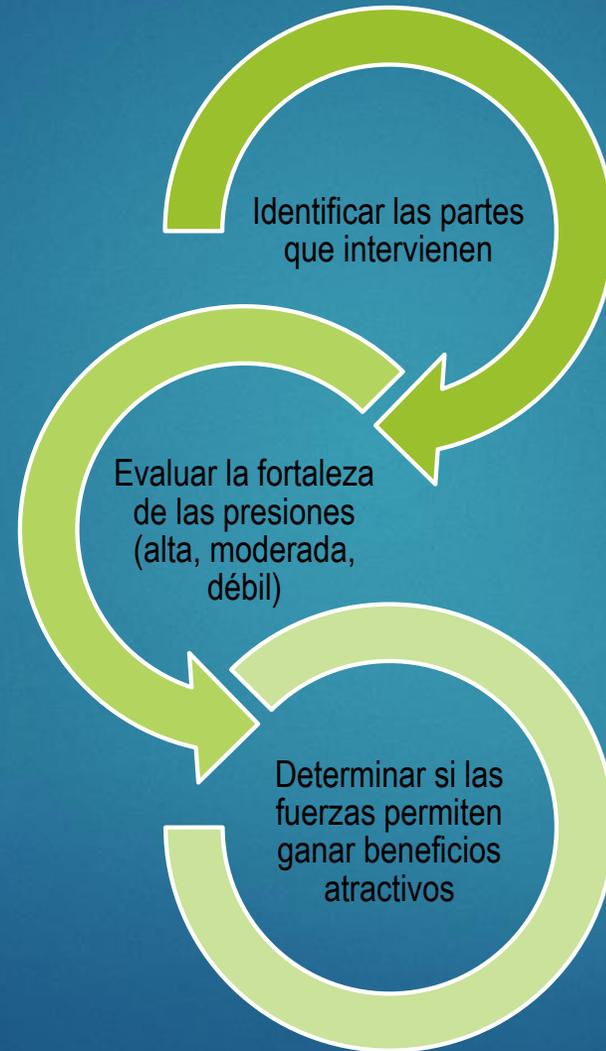
# ENTORNO DE LA INDUSTRIA

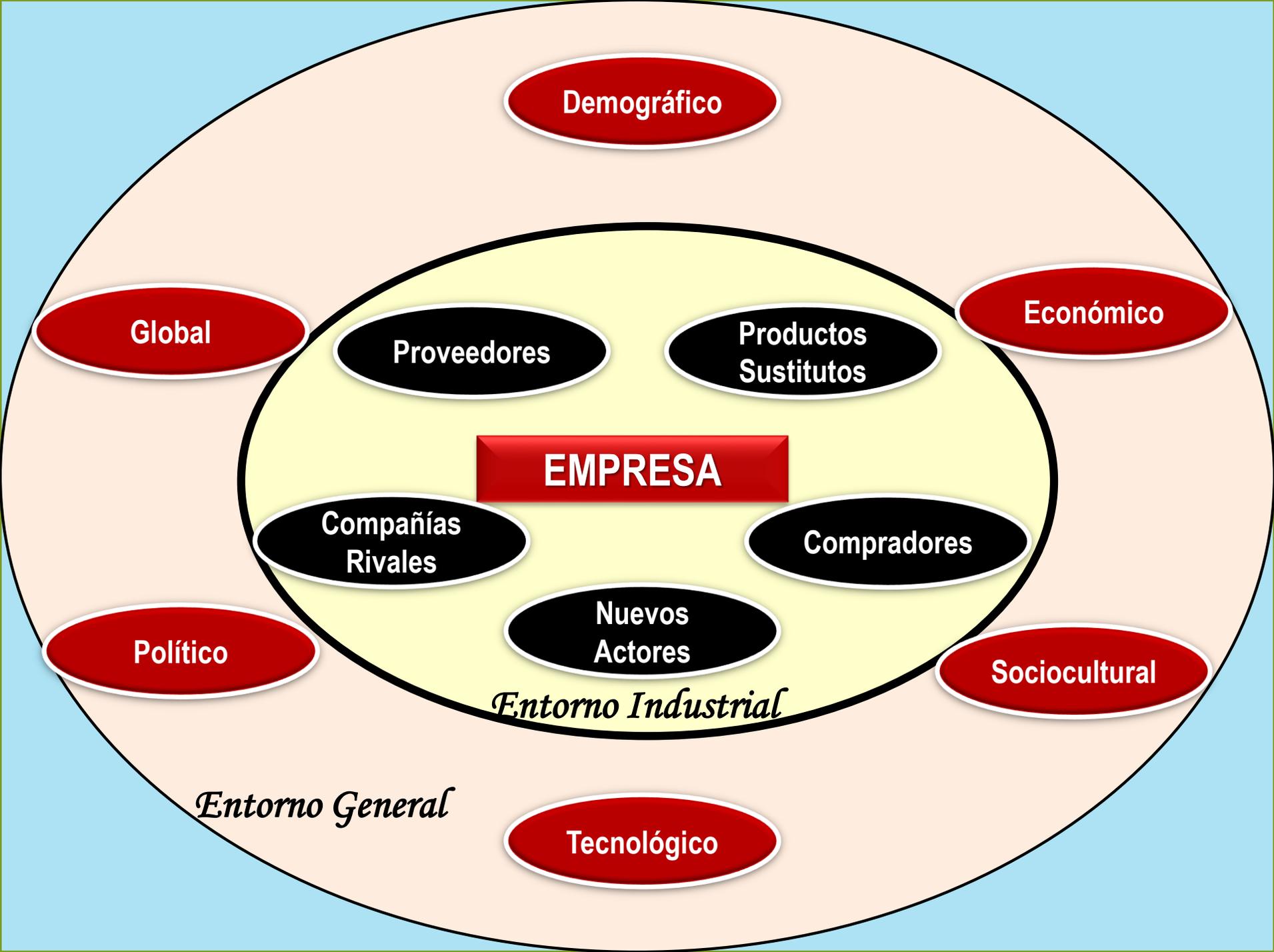
En el mundo empresarial se trata de lograr ventajas sobre los competidores.



Herramienta para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una

# ENTORNO DE LA INDUSTRIA





# ENTORNO DE LA INDUSTRIA

¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de una industria y que intensidad tiene cada una?

El **modelo de las 5 fuerzas** es útil para diagnosticar de manera sistemática las principales **presiones competitivas en un mercado** y para evaluar la **fortaleza e importancia** de cada una.

Ayuda a decidir si una empresa debe permanecer en un sector o salir de el.



# FUERZAS DE PORTER



Una fuerza menor puede ver ser vista como una oportunidad por que permite a la empresa obtener mayores beneficios



Una fuerza poderosa es considerada como una amenaza por que tiene posibilidad de reducir los beneficios

# FUERZAS DE PORTER

Ayuda a decidir si su empresa debe permanecer en un sector o salir de el.

Mejorar la posición competitiva de la empresa



# COMPAÑÍAS RIVALES



Rivalidad entre  
Vendedores  
Competidores

Presiones competitivas por la competencia de una mejor posición en el mercado, mayores ventas y participación de mercado y ventajas competitivas

# COMPAÑIAS RIVALES

## Rivalidad Mayor

- ▶ La demanda crece con lentitud
- ▶ La Cantidad de rivales aumenta
- ▶ Los costos del comprador para cambiar de marca son bajos
- ▶ Los productos de los vendedores rivales son bienes u otras cosas poco diferenciables.
- ▶ Los rivales están insatisfechos con su posición actual y hacen movimientos agresivos para atraer clientes.
- ▶ **Barreras de salida altas**

# COMPAÑIAS RIVALES

## Rivalidad Menor

- ▶ La demanda **crece con rapidez**
- ▶ Hay menos de 5 vendedores que ninguna acción de las empresas tiene un efecto directo importante.
- ▶ Los costos del comprador para cambiar de marca son altos
- ▶ Los productos de los vendedores rivales están bien diferenciados y la lealtad del cliente es alta
- ▶ Los miembros de una industria se mueven de vez en cuando

# COMPAÑIAS RIVALES

## “Estrategias para combatir rivales y atraer compradores”

- ▶ Precios más bajos
- ▶ Más características, o mejores
- ▶ Mayor calidad
- ▶ Más amplia variedad de modelos y estilos
- ▶ Financiamiento con interés bajo
- ▶ Mayores grados de publicidad
- ▶ Mayor capacidad del servicio al cliente
- ▶ Mayor capacidad de Innovación
- ▶ Liderazgo Gerencial



# COMPAÑIAS RIVALES

*“Entre **mayor** sea la **competencia**  
más **difícil** será **entrar** en la  
Industria y para las existentes  
**sobrevivir**”*



# NUEVOS ACTORES



Nuevos Actores Potenciales

Presiones Competitivas de la  
amenaza de entrada de nuevos  
rivales

# NUEVOS ACTORES

## Rivalidad Mayor

- ▶ La cantidad de candidatos para entrar es grande.
- ▶ Las **barreras de entrada** son bajas o los candidatos pueden saltarlas sin dificultad.
- ▶ Los recién llegados pueden obtener ganancias atractivas.
- ▶ La demanda del comprador crece con rapidez.

## Las principales barreras de entrada son:

- ✓ Economías de Escala
- ✓ Diferenciación del Producto
- ✓ Requerimientos de Capital
- ✓ Otras desventajas de costos (Patentes, acceso favorable a materias primas, etc)

# NUEVOS ACTORES

## Rivalidad Menor

- ▶ La cantidad de candidatos para entrar es pequeña.
- ▶ Las **barreras para entrar** son altas.
- ▶ La demanda del comprador crece poco a poco o está estancada.
- ▶ Los competidores luchan por obtener ganancias saludables.
- ▶ Las perspectivas de la industria son riesgosas o inciertas.
- ▶ **Economías de Escala**



# PRODUCTOS SUSTITUTOS

Presiones competitivas provenientes de los esfuerzos de empresas ajenas a la industria por ganar compradores para sus productos o servicios.



# PRODUCTOS SUSTITUTOS

## Rivalidad Mayor

- ▶ Los buenos sustitutos están disponibles o aparecen nuevos.
- ▶ Los sustitutos tienen precios atractivos
- ▶ Los sustitutos con comparables o tienen mejores características de desempeño.
- ▶ Los usuarios finales incurren en costos bajos al cambiar a los sustitutos.

# PRODUCTOS SUSTITUTOS

## Rivalidad Menor

- ▶ Los buenos sustitutos no están disponibles con facilidad o no existen.
- ▶ Los sustitutos son más caros respecto del desempeño que ofrecen.
- ▶ Los usuarios finales incurren en costos altos al cambiar a los sustitutos.



# PROVEEDORES

Presiones Competitivas del poder de negociación del proveedor y de la colaboración proveedor - vendedor



**Proveedores de Materias Primas,  
partes, componentes u otros  
recursos e insumos**

# PROVEEDORES

## Poder de negociación del proveedor fuerte

- ▶ Los miembros de la industria incurren en altos costos al cambiar de proveedores.
- ▶ Hay pocos proveedores de un insumo particular.
- ▶ Algunos proveedores amenazan con integrarse a las etapas posteriores de la producción de los miembros de la industria y quizás convertirse en sus rivales.
- ▶ Un proveedor tiene un insumo diferenciado que aumenta la calidad del producto del vendedor.

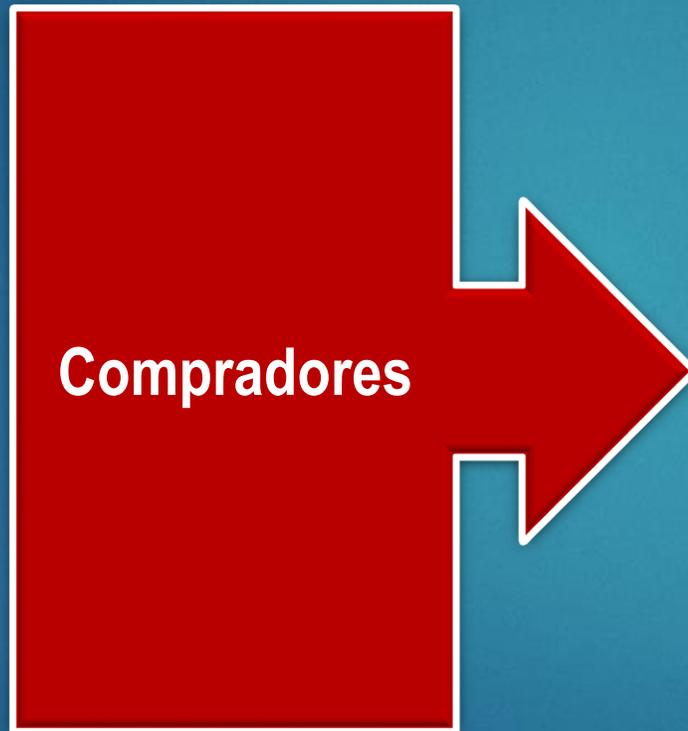
# PROVEEDORES

## Poder de negociación débil

- ▶ El artículo que se provee es una mercancía disponible con muchos proveedores.
- ▶ Los costos de cambiar de proveedor son bajos.
- ▶ Hay buenos insumos sustitutos o aparecen nuevos.
- ▶ Los miembros de la industria amenazan con **integrar las etapas tempranas de su producción** y fabricar ellos mismos lo que necesitan.



# COMPRADORES



Presiones Competitivas del poder de negociación del comprador y de la colaboración comprador – vendedor. Amenaza de que los compradores obliguen a **bajar los precios**, exijan **mayor calidad o más servicios** y enfrenten a los competidores entre sí.

# COMPRADORES

## Poder de negociación mayor

- ▶ Los costos de cambiar a otras marcas o productos sustitutos son bajos para el comprador.
- ▶ Los productos que compra en el sector son estándar y no se diferencian.
- ▶ La adquisición de grandes volúmenes por parte de los compradores son importantes para los vendedores.
- ▶ Hay pocos compradores.
- ▶ Algunos compradores significan **una amenaza de integrarse.**

# COMPRADORES

## Poder de negociación menor:

- ▶ Los compradores adquieren el artículo con poca frecuencia.
- ▶ Los costos de cambiar a otras marcas son altos.
- ▶ La reputación de la marca de un vendedor es importante para el comprador.
- ▶ El producto de un vendedor añade calidad o desempeño importante para el comprador.



*Concluyendo*



# MODELO DE LAS 5 FUERZAS

El análisis de cada una de las fuerzas competitivas ofrece un **diagnostico** útil de la **competencia** en un mercado determinado.

Una vez se determina si las presiones constituyen una fuerza competitiva **fuerte, moderada o débil**, el siguiente paso es **evaluar** la fortaleza de las 5 fuerzas y determinar si la competencia permitirá una buena **rentabilidad**.

# MODELO DE LAS 5 FUERZAS



Las empresas que permanecen alerta tienen la oportunidad de explorar nuevos horizontes.

En conjunto el Entorno general y el de la Industria le permiten a las organizaciones tener una clara postura en relación al entorno externo de estas y poder aprovechar las oportunidades.

# MODELO DE LAS 5 FUERZAS

Para que un análisis de la industria sea valioso, la compañía debe reunir y evaluar una amplia variedad de información.



# 3. ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR

Sector: Lácteos (segunda entrega)

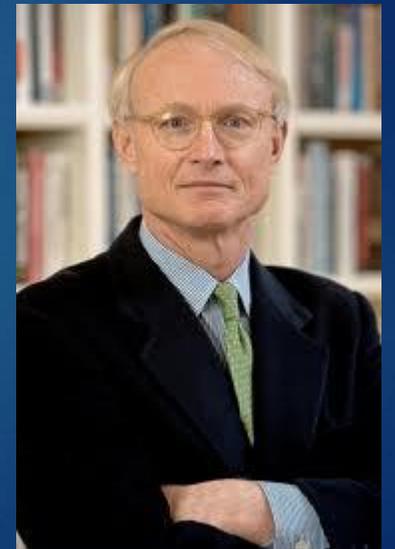


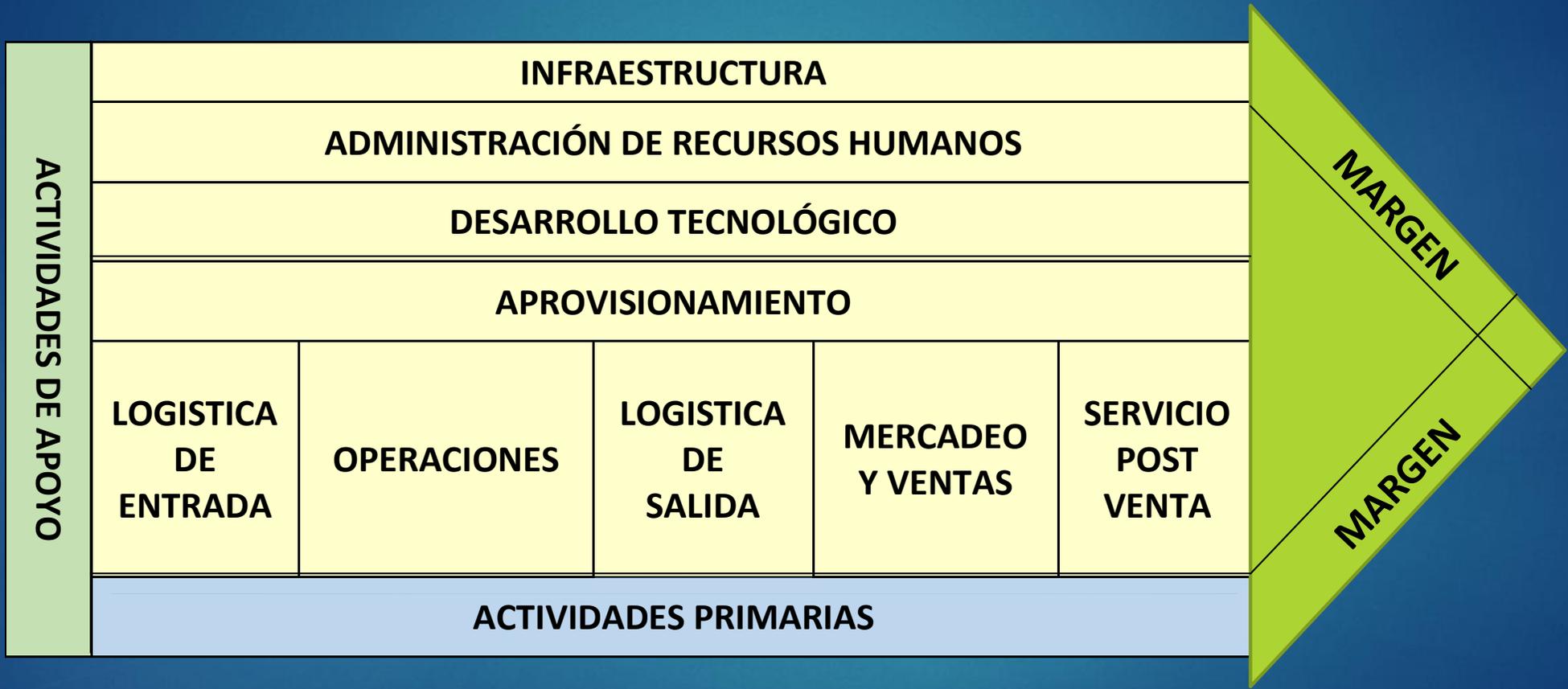
## ► CONCEPTO

La cadena de valor es un modelo teórico que grafica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.

Una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen, ya sea bajando los costos o aumentando las ventas, de acuerdo con este concepto.

Este margen se analiza a través de la cadena de valor de *Michael Porter*, concepto que presentó en el libro “Ventaja Competitiva” (1985).





# ACTIVIDADES PRIMARIAS

son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta. Se dividen en cinco categorías:

- ▶ **Logística de entrada**: comprende recepción, almacenamiento, control de existencias y distribución interna de materias primas y materiales auxiliares hasta que se incorporan al proceso productivo.
- ▶ **Operaciones (producción)**: procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final. Es en esta etapa donde se procura minimizar los costos.

- 
- ▶ **Logística de salida**: almacenamiento y recepción de los productos y distribución del producto al consumidor.
  - ▶ **Mercadeo y Ventas**: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
  - ▶ **Servicio post venta**: o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener y realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías, servicios técnicos y soporte de fábrica al producto.

# ACTIVIDADES DE APOYO

- ▶ **Infraestructura**: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como planificación, contabilidad y finanzas.
- ▶ **Administración de Recursos Humanos**: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- ▶ **Desarrollo Tecnológico**: investigación y desarrollo, generadores de costos y valor.
- ▶ **Aprovisionamiento**: actividades para asegurar la disponibilidad de los bienes y servicios externos que le son necesarios para la etapa de producción: materias primas, suministros, consumibles, maquinaria y equipos.

# MARGEN

Diferencia entre los costos de producción y el precio de venta.

Se trata de crear valor para el cliente, es decir, un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos en su producción.

Cada actividad que realiza la empresa debe ser lo más eficiente posible, para que cueste lo menos posible, y así obtener un margen superior al de los competidores.

# La cadena de valor

- ▶ Ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva.
- ▶ La cadena de valor se encuentra directamente relacionada al desarrollo del modelo de negocio.

## 4. MATRIZ DE VALORACION COMPETITIVA (segunda entrega)

### Matriz de Valoración de Factores – Contexto País



**7 a 10  
oportunidad país**



**4 a 6 normalidad  
país**



**0 a 3 riesgo país**

MATRIZ DE VALORACION DE FACTORES COMPETITIVOS: PAIS

VARIABLES INDICADORES	No	PONDER. GENERAL	PONDER. GRUPAL	VALORACIÓN										RESULT. GRUPAL	RESULT. TOTAL	
				Debilidad		Normal					Fortaleza					
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
<b>CONTEXTO EMPRESARIAL</b>					25%											
Estructura de costos optima	1		0,40								X				2,8	
Producto total de optima calidad	2		0,30									X			2,4	
Fortaleza en el talento humano	3		0,30					X							1,5	
<b>TOTAL GRUPO</b>			<b>1,00</b>												<b>6,7</b>	<b>1,675</b>
<b>CONTEXTO REGIONAL</b>					25%											
Producto Interno Bruto	4		0,15									X			1,35	
Condiciones climaticas	5		0,10									X			0,8	
Vías de acceso	3		0,15							X					1,05	
Economia regional	2		0,20			X									0,6	
Consumo regional	1		0,30				X								1,2	
Finanzas y gobierno	6		0,10									X			0,9	
<b>TOTAL GRUPO</b>			<b>1,00</b>												<b>5,9</b>	<b>1,475</b>
<b>CONTEXTO NACIONAL</b>					25%											
PIB Nacional	4		0,05					X							0,25	
Niveles de consumo	5		0,05						X						0,3	
Importaciones	6		0,15						X						0,9	
Exportaciones	7		0,10				X								0,4	
Políticas Gubernamentales	3		0,15			X									0,45	
Conocimiento numero de empresas en la industria	1		0,30					X							1,5	
Niveles de empleo	2		0,20					X							0,1	
<b>TOTAL GRUPO</b>			<b>1,00</b>												<b>3,9</b>	<b>0,975</b>
<b>CONTEXTO INTERNACIONAL</b>					25%											
Normas Internacionales de Estandarizacion	4		0,20					X							0,1	
Posicion competitiva	3		0,25							X					1,75	
Economia para efectuar negocios	2		0,25						X						1,5	
Capacidad para hacer negocios	1		0,30								X				2,4	
<b>TOTAL GRUPO</b>			<b>1,00</b>												<b>5,75</b>	<b>1,437</b>
<b>T O T A L</b>														<b>5,562</b>		



Jueves , 24 de julio de 2014

Editar



UPB-Bucaramanga: Servicios Web: Bases de Datos

## Bases de Datos

	Legiscomex	<a href="http://www.legiscomex.com">www.legiscomex.com</a>
	Benchmark	<a href="http://www.bpr.com.co">www.bpr.com.co</a>

## Servicios Web

- MESA DE SERVICIOS
- SIGAA
- CORREO
- DIRECTORIO



## Calendario Académico

Septiembre 19  
Jornada de Integración Bolivariana

Octubre 22  
Fecha límite para entregar la documentación para grados

# BIBLIOGRAFÍA

- **Administración Estratégica. Teoría y casos.**
- **Administración Estratégica. Competitividad y Globalización. Concepto y casos.**
- **Gerencia Estratégica. Humberto Serna Gómez**

