

Una empresa comprometida con visión en el futuro...
Creación de valor compartido en Alpina

Paola Andrea Ospina Calvete – ID: 101074156
Lina Maria Rojas Cardozo - ID: 101071907

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–
Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Bogotá

2019

Una empresa comprometida con visión en el futuro...
Creación de valor compartido en Alpina

Paola Andrea Ospina Calvete – ID: 101074156
Lina Maria Rojas Cardozo - ID: 101071907

Director:

Roberto De La Vega Vallejo

Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–
Maestría en Administración de Empresas (MBA)

Bogotá

2019

CONTENIDO

1. Caso Pedagógico	4
2. Teaching Note	16
3. Bibliografía	29

1. Caso Pedagógico

Una empresa comprometida con visión en el futuro... Creación de valor compartido en Alpina

“En Alpina estamos comprometidos con alimentar saludablemente. Creemos con firmeza que la vida genera vida. Somos una Organización Inteligente que logra Prosperidad Colectiva de manera persistente. Este Propósito Superior nos inspira a trabajar conjuntamente, sin distinción de nivel y desde todos los lugares en los que hacemos presencia ratificando el inmenso compromiso adquirido” (Alpina, 2019).

¿Quiénes somos?

Alpina Productos Alimenticios S.A. es una empresa colombiana fundada en 1945 en el municipio de Sopo Cundinamarca por Walter Gogel y Max Banzinger, dos inmigrantes suizos. Alpina se dedica a la fabricación, venta, importación y exportación de productos alimenticios y es líder en el mercado colombiano en desarrollo de productos saludables para toda la familia. (Alpina Productos Alimenticios S.A., s.f.)

En sus 40 años de trabajo, tuvo un crecimiento exponencial pasando de 20.000 clientes a 120.000, durante este proceso la empresa fortaleció la relación con sus proveedores (ganaderos y productores de fruta de la región) convirtiéndolos en aliados estratégicos en su expansión nacional.

Actualmente, Alpina cuenta con 10 plantas de producción en Colombia, Ecuador, Venezuela y Estados Unidos desde donde exporta sus productos a Aruba, Curazao, Perú, Bolivia, Republica Dominicana, México, Canadá, Costa Rica, Surinam y Haití.



Ilustración 1 - Operaciones Alpina. Fuente: Informe de sostenibilidad 2014. Juan Pablo Ferro para Jimeno Acevedo & Asociados.

Su portafolio de productos se divide en seis categorías: bebidas lácteas, quesos, leches, postres, bebidas refrescantes y alimentos para bebés; “en su objetivo de alimentar saludablemente, Alpina

es reconocida por su calidad, tradición y constante innovación. Estos atributos la han convertido en líder en el mercado de los alimentos y en una de las marcas más queridas por los consumidores” (Alpina S.A., 2014).



Alpina desde sus comienzos propendió por buen ambiente laboral para sus colaboradores, constructivo para sus proveedores y responsable con sus clientes. Alpina ha tenido diferentes estrategias para lograr impactar a sus diferentes grupos de interés de forma positiva, un ejemplo remarcable se presentó en 1992 cuando al país enfrentaba una crisis energética y la empresa responde a esta necesidad de forma innovadora y social, desarrollando un proceso de higienización de la leche, que sumado a un empaque adecuado, permite que el producto no necesite refrigeración. (Alpina Productos Alimenticios S.A., s.f.)

La historia de Alpina refleja la trayectoria de una empresa responsable desde los contextos económicos, sociales y medio ambientales; que ha tenido la visión necesaria para invertir en proyectos que generan valor en estos aspectos. En el año 2008 se realizó el primer informe de sostenibilidad y constituyó un hito en la historia de la empresa, pues permitió un acercamiento con sus grupos de interés y se convirtió en una herramienta de gestión, que le permite a la empresa dar a conocer sus resultados y proyectos durante el periodo fiscal (Alpina S.A., 2009).

Dentro de los reconocimientos más altos que ha tenido Alpina es haber sido la primera compañía del sector lácteo en obtener la certificación de calidad ISO 9001, el premio y reconocimiento Accenture con el proyecto de asociatividad con pequeños ganaderos en Nariño, Primera empresa en Colombia con sello de sostenibilidad ICONTEC – ConTREEbute (Categoría Esencia). Además de contar con un centro de investigación Alpina, dedicado al estudio de la nutrición y alimentación, con un laboratorio acreditado por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia - ONAC para análisis de leche cruda. (Alpina Productos Alimenticios S.A., s.f.)

Sostenibilidad en Alpina

El modelo de sostenibilidad se basa en tres pilares que comienzan en la cadena de abastecimiento, donde se impulsa el desarrollo de los proveedores para adquirir materias primas de calidad enfocadas en operación eficiente, en la cual se desarrolla una oferta de productos innovadores, nutritivos y de calidad. El segundo pilar busca generar un impacto positivo en sus grupos de interés,

promoviendo el bienestar, la nutrición y hábitos de consumo; acompañado de gestión ambiental. El tercer pilar está enfocado en los “Alpinistas” (empleados de Alpina), quienes actúan con integridad, coherencia y responsabilidad. Este pilar ayuda a Alpina a ser competitivos, agregar valor y satisfacer las necesidades del mercado (Alpina, s.f.).

El siguiente gráfico muestra la interacción entre cada uno de sus pilares en la creación de valor compartido:

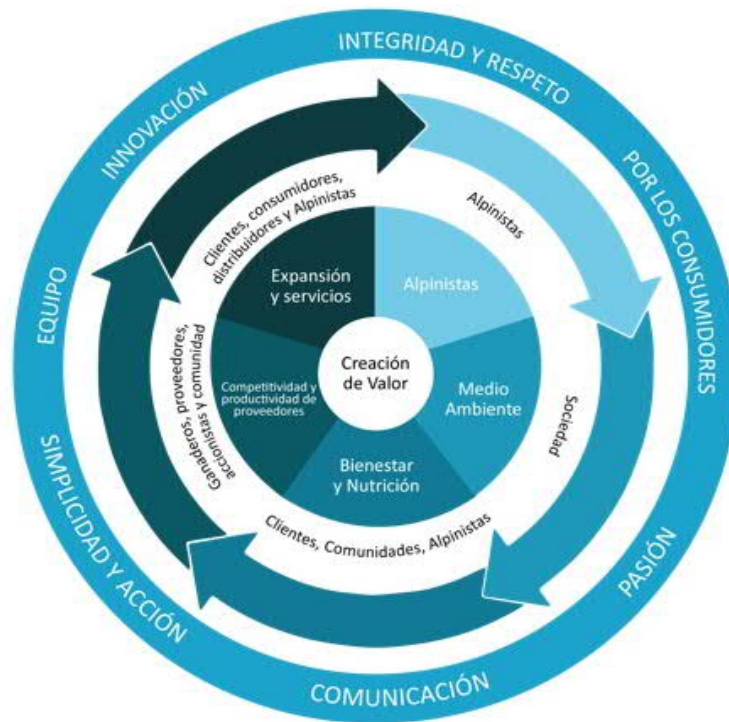


Ilustración 2 - Pilares de sostenibilidad para la creación de valor compartido. Fuente: Alpina. (s.f.). QUÉ ES LA SOSTENIBILIDAD PARA ALPINA. Recuperado el 30 de Abril de 2019, de Alpina: <https://www.alpina.com/corporativo/sostenibilidad/que-es-la-sostenibilidad-para-alpina>

“Esta apuesta por la sostenibilidad la cual se encuentra articulada en nuestra estrategia, no solo ha permitido apalancar nuestro crecimiento sino también el de nuestra cadena de abastecimiento y nos habilita para transformar ideas en realidades a largo plazo siempre aportándole a la construcción del país y al fortalecimiento y desarrollo del campo colombiano y la industria láctea” (Rodríguez Flórez, 2018).

Comprometidos con alimentar saludablemente, innovando para dar bienestar y nutrición.

La empresa desde hace más de diez años ha trabajado por acercarse cada vez más a las necesidades de los consumidores por medio de la creación de productos innovadores. Su portafolio de productos le ha dado múltiples reconocimientos ganados a Alpina como segunda marca de alimentos más

recomendada por Raddar, quinta marca colombiana más valiosa por Compass Branding, quinta marca más consumida por los colombianos por Kantar Worldpanel, entre otros.

Alpina cuenta con productos de categoría Premium con amplia participación de mercado, pero también se ha preocupado por desarrollar un modelo de negocio social que tiene como objetivo llevar a los consumidores de la base de la pirámide productos asequibles con alto contenido nutricional. Para el año 2013, la empresa abrió una unidad de negocio que se ocupa del desarrollo de este tipo de productos llamada "ConSentido", la cual tiene como objetivo generar valor social y económico para los consumidores y la empresa dentro de un plan estratégico rentable.

En Colombia, Ecuador y Venezuela Alpina hizo presencia en este sector con los siguientes productos:

	AlpiCrema Queso con alto valor nutricional. Colombia
	Alpilac Bebida a base de leche. Lactosuero Colombia y Ecuador 2013
	Alpifrut Bebida refrescante a partir de concentrado de naranja, con zinc, B12, Vitamina C y ácido fólico. Colombia
	Panelac Bebida refrescante a partir de concentrado de naranja, con zinc, B12, Vitamina C y ácido fólico. Colombia

Alpifrut, Alpilac y Yagú hasta el 2013 fueron los productos con mayor crecimiento dentro del segmento de marcas de bajo costo. Panelac, que se creó bajo la unidad de negocio ConSentido, pensado de punta a punta en generar valor social además de alto contenido nutricional ya que provee el 30% de las vitaminas y minerales que requiere una persona al día, ácido fólico, hierro, vitamina A, B6, B12 y el 25% de los requerimientos diarios de Zinc.

Panelac al igual que los otros productos de la misma unidad de negocio sólo se distribuyó en ciertas zonas de Colombia como Medellín y Bogotá, su precio de lanzamiento fue \$1.200 pesos, menos de US\$ 0.40 (Perez, 2013)¹.

¹ Para entender mejor la unidad de negocio ConSentido para el producto Panelac se puede ver el siguiente video de Alpina - <https://vimeo.com/71305434>

Competitividad del sector agropecuario – cómo garantizar un suministro de leche constante y con un alto estándar de calidad.

A partir del año 2007, y como consecuencia de la crisis económica de finales de los años 90s y el desarrollo urbano de las regiones centrales del país, Alpina comienza una estrategia para el abastecimiento de leche enfocándose en regiones del sur y norte del país, cuya producción está concentrada en pequeños productores que presentan una “baja tecnificación, ordeño manual, deficiencia en las medidas de higiene, ausencia de tanques de enfriamiento y una producción promedio diaria de 60 litros” (CECODE - Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible, 2008); esta estrategia obliga a Alpina a establecer condiciones necesarias a sus productores para garantizar el abastecimiento oportuno de leche con índices de calidad esperados, así como con costos y condiciones necesarios para la correcta operación y expansión de Alpina.

“La leche es nuestra principal materia prima. Es decir, es de nuestro interés tener la mejor calidad junto con una estructura de costos competitiva, y para ello hay que contar con la competitividad de nuestros ganaderos. Por eso, Alpina cree que es indispensable que sus proveedores entiendan la importancia de desarrollar procesos de modernización, que les permitan optimizar su desempeño” (Alpina S.A., 2014)

El modelo creado por Alpina para el desarrollo de pequeños ganaderos contiene las siguientes variables:

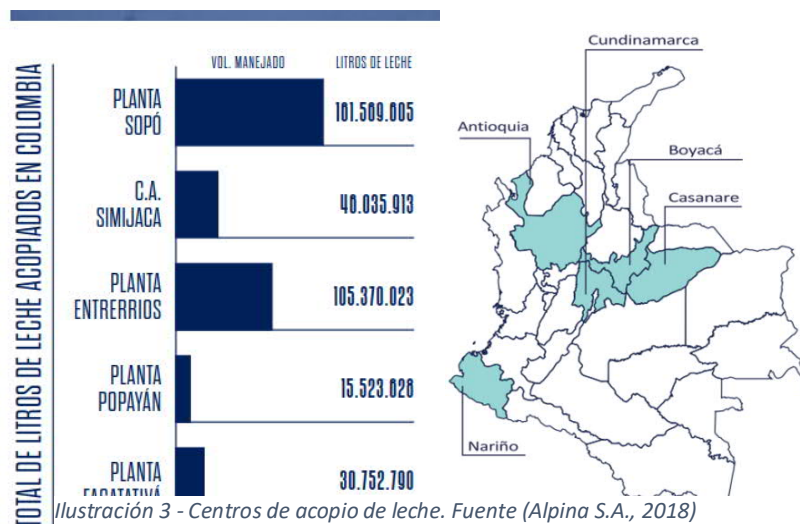


1) Asociatividad: unión de pequeños productores de leche con el fin de mejorar productividad y aumentar los ingresos. 2) Estabilidad: promueve una garantía de compra por parte de Alpina y el diseño de alternativas para promover el relevo generacional de productores; 3) Calidad: calidad higiénica, sanitaria y composicional y a la residualidad; 4) Productividad: adopción de Buenas Prácticas Ganaderas (BPG) por parte del ganadero; 5) Rentabilidad: mejorar la gestión de costos por

área y por vaca; entrega de incentivos para la mejora de calidad de la leche; 6) Gestión y mitigación de impacto ambiental: para la protección de la frontera ambiental y gestión de residuos peligrosos (empaques de insecticidas) (Alpina S.A., 2013).

Con este programa, Alpina ha logrado el fomento del uso adecuado y eficiente del suelo y las praderas en las fincas el cual se calcula en función de la cantidad de ganado por hectárea; para el 2017, Alpina aumentó el número de vacas en ordeño por hectárea; se inició el año con 1.64 vacas por hectárea y se cerró con 2.04. En 2017 se logró que los ganaderos produjeran en promedio 12,788 litros por hectárea, cada vaca produce un promedio de 17,1 litros, medida muy cercana al promedio nacional que maneja Nueva Zelanda, el mayor competidor en producción de leche en el mundo (Alpina S.A., 2017, pág. 45).

Durante el 2018, Alpina trabajó con más de 3.800 ganaderos y acopió más de 386.932.971 litros de leche. En el año se realizan como mínimo 3 visitas técnicas para revisar indicadores como la cantidad de litros de leche generados por cada vaca, costo de mano de obra, suplementos y praderas. Se realizaron capacitaciones en temas como higiene, productividad y facturación electrónica; así mismo se logró facilitar el acceso de ganaderos a insumos y servicios agropecuarios a precios competitivos, los cuales son descontados del pago de la leche (Alpina S.A., 2018).



Alpina en varias ocasiones ha demostrado la lealtad y compromiso con su cadena de valor, particularmente con sus proveedores. A comienzos del 2015, en Colombia se presentó un fenómeno llamado la enlechada, que consistía en una sobreoferta de leche en el mercado, durante este periodo Alpina y sus proveedores mantuvieron los acuerdos de compra de leche en volumen y precio. Al igual que en el 2015 en el 2019 Alpina le cumplió a sus proveedores, ya que a pesar del cierre de la vía Panamericana en el departamento del Cauca, donde los ganaderos de la región dejaron de percibir el 43% de sus ingresos, los ganaderos asociados con Alpina mantuvieron sus ingresos, pues fue la única empresa que mantuvo abierta su planta de acopio y realizó el esfuerzo de enviar carros pequeños con mayor costo a su planta de procesamiento de Caloto. (Caicedo, 2019)

Casos de éxito:

Municipio de Guachucal, Nariño: En Guachucal se implementó un modelo de asociatividad, enfocado en los campesinos e indígenas víctimas de la violencia, y que tenían los cultivos ilícitos como única fuente de ingresos debido a la zona donde se encontraban. Pequeños productores, con tecnología baja, explotaciones rudimentarias, ordeño manual y manejo de cantinas y enfriamiento a través de tanques comunitarios. En 2016, el municipio generó más de \$23 mil millones en compra de leche; hoy el municipio produce 80 mil litros gracias al trabajo de 1.400 familias agrupadas en 40 asociaciones, y al proyecto de la industria lechera (Revista Semana, 2016).



Ilustración 4 - Leche por Amapola. Fuente: (Revista Semana, 2016)



Visita. La empresa Alpina hace visitas periódicas a las fincas lecheras que se asientan en la provincia del Carchi.

Ilustración 5 - Tienen asegurado el mercado

San Gabriel – Ecuador: Adicional a los servicios de asesoría que se brindan a los ganaderos para ampliar conocimientos relacionados con nutrición animal, salud animal y calidad de leche; creación de iniciativas financieramente viables y administración de recursos. En el año 2010, Alpina ayudó a la creación del Almacén Veterinario, el cual ha permitido estrechar lazos con los productores de leche al permitirles acceder a un suministro constante de insumos básicos necesarios a un precio competitivo (Diario La Hora, 2013).

Carchi – Ecuador: Alpina transferirá a las 13 organizaciones de pequeños ganaderos que conforman Quesinor esquemas de buenas prácticas, al igual que a su planta, y conocimiento técnico sobre la producción de quesos, para que esta microempresa, integrada en 2011 gracias a un Proyecto de Desarrollo Social, gestionado por el Gobierno Autónomo Descentralizado del Carchi y el Fondo Ítalo Ecuatoriano, produzca quesos propios, bajo estándares de la más alta calidad en cuanto a higiene, salubridad y procesos. Además, Alpina comercializará cerca de dos toneladas de quesos al mes producidos bajo esta alianza. (Real, s.f.)



ANDRÉS CÁRDENAS, REPRESENTANTE LEGAL DE QUESINOR,
Y JUAN FERNANDO MAYA, GERENTE GENERAL ALPINA ECUADOR.

Ilustración 6 - Asociación Alpina Ecuador y Quesinor

Estos modelos de asociatividad para la producción y acoplo de la leche han tenido un impacto muy positivo para las dos partes; para Alpina, se ha asegurado un abastecimiento continuo de leche bajo estándares de calidad adecuados a precios previamente negociados y bajando los costos de producción; y para las comunidades se percibe una mejora en la calidad de vida; se garantiza acceso a agua potable y a fuentes de energía, aumenta el acceso a créditos al reducir la dependencia a prestamistas y construye tejido social creando reglas de uso e interacción entre la comunidad (Contexto Ganadero, 2017).

Así lo indica Adriana Corredor, ganadera, en el informe de sostenibilidad de alpina para el año 2018, *“Alpina ha alimentado mi vida durante 20 años, así como Alpina ha progresado yo también he podido progresar, he aumentado el número de vacas y los litros de leche. Alpina nos ha ayudado a ir avanzando, hemos aprendido mucho y esto nos ha permitido mejorar los procesos y la productividad en la finca. Al principio solo podía producir 200 litros de leche y hoy en día llego a los 900 litros. Me identifico demasiado con la marca, soy de las que cuando va al supermercado y ve a alguien comprando otra marca me pongo a hablarle de todo lo bueno que es comprar Alpina, todo lo que hay detrás, todo lo hacemos por la calidad de la leche”.* (Alpina S.A., 2018)

Mejora del entorno empresarial local y cómo reducir el impacto ambiental con el manejo de las devoluciones de empaques – posconsumo - a la planta de Alpina en Sopó...

Parte de la cadena de valor sostenible para Alpina, se encuentra la administración de los desechos de producción y manejo de las devoluciones de producto de la planta de Sopó; para este proceso, Alpina se enfoca en fomentar y acompañar el emprendimiento social de la población de escasos recursos; desde el año 2009, Alpina ha desarrollado tres estrategias:

Cundy Plast SAS – Proyecto de constitución y desarrollo de la empresa dedicada a la recuperación de materiales reciclables, a quienes Alpina les vende más del 50% de las devoluciones, para que las mismas sean seleccionadas, descontaminadas y transformadas en nuevas materias primas útiles para las industrias de los plásticos y la agronomía. Cundiplast está conformada por 11 personas de escasos recursos (desplazados, madres cabeza y miembros de la Red Juntos).

Alpina trabaja en un esquema de capacitaciones en temas administrativos, familiares y técnicos, tanto para los empleados como para sus familias (Alpina S.A., 2009).

Alpina gana el premio Aliados Carrefour 2010, el cual busca estimular a las empresas colombianas que han desarrollado iniciativas ejemplares en la innovación comercial, el desarrollo social y el desarrollo ambiental. (Mi Putumayo, 2010)



Ilustración 7 - Benjamín Herrera. Líder del proyecto de Reciclaje Inclusivo

Proyecto Piloto de Reciclaje Posconsumo (CEMPRE) - 2010:

- Recuperación de 90 toneladas de materiales reciclables y reincorporación al ciclo productivo.
- Creación de 30 puestos de trabajo formal para recicladores.
- Ahorro de 2.368.500 litros de agua para el año 2010.

Se evitó la emisión de 23,6 toneladas de CO₂ y tala de 903 árboles (Alpina S.A., 2010).



Ilustración 8 - CEMPRE Colombia

Alianza estratégica Alpina, Carvajal Empaques y Cundy Plast

- Desarrollo de empaques sostenibles con material reciclado en su capa intermedia para envases de productos.
- Cundy Plast convierte en los envases de Alpina en pellets que luego vende a Carvajal Empaques y pasan por un proceso de extrusión para la fabricación de envases que luego son vendidos a Alpina.
- Los empaques son procesados en la nueva planta de Carvajal Empaques localizada en Tocancipá que ha permitido a la firma de lácteos reducir en un 51% su huella de carbono en el proceso de suministro de envases para los productos que elabora. Menor consumo de gasolina en su flota de camiones, dado que la cercanía de ambas unidades de producción (menor distancia recorridas, pasó de recorrer 524 km a 8 km.



Ilustración 9 - Planta Carvajal Tocancipá

Impacto económico para Alpina tras la implementación de iniciativas de valor compartido

Financieramente, la empresa ha tenido que sortear en estos últimos diez años varias reformas tributarias, crisis financieras y cambios de políticas gubernamentales, que han afectado en alguna medida los resultados económicos, pero como se evidencia en el Anexo 2 , EBITDA , esto no ha impedido la consolidación y crecimiento de la empresa, es decir que su estrategia de creación de valor a largo plazo le ha permitido ser referente nacional para dicho sector.

Alpina para el cierre de 2018 tuvo un crecimiento del 2.1% por encima del año 2017; una venta neta de \$1,82 billones de pesos, una situación alentadora teniendo en cuenta la difícil situación del año anterior; la utilidad por su parte tuvo un crecimiento del 5% (Vargas Rubio, 2019). La empresa ha tenido desde sus inicios un crecimiento, con la implementación de los proyectos de asociatividad con los pequeños ganaderos donde ha podido asegurar la calidad de sus productos que son a razón de su estrategia y crecimiento. (Alpina Productos Alimenticios S.A., s.f.)

Anexos

Anexo 1- Estados Financieros

Alpina - Resultados PyG*	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
Ingresos Netos Operacionales	1,788,180	1,778,917	1,625,894	1,506,196	1,429,904	1,414,940	1,265,084
Δ de Ingresos	0.5%	9.4%	7.9%	5.3%	1.1%	11.8%	
Costo de Ventas	1,002,702	1,031,641	958,496	896,267	856,395	862,575	764,059
Utilidad Bruta	785,478	747,276	667,398	609,929	573,509	552,365	501,025
Δ de Utilidad	5.1%	12.0%	9.4%	6.4%	3.8%	10.2%	
Administración	347,860	324,768	289,630	301,988	160,700	164,520	154,544
Gastos Distribución	65,519	56,604	47,732	44,166			
Gatos Beneficios Empleados	162,548	160,792	157,910	146,414			
Otros	14,687	3,436	17,092	10,193			
Ventas					305,541	295,256	267,336
Gatos Operacionales	590,614	545,600	512,364	502,761	466,241	459,776	421,880
Utilidad Operacional	194,864	201,676	155,034	107,168	107,268	92,589	79,145
Ingresos No Operacionales	7,236	8,484	13,886	10,872	38,790	32,869	40,969
Gasto No Operacional	61,605	69,877	84,341	70,593	85,477	71,516	75,717
Utilidad Antes de Impuesto	140,495	140,283	84,579	47,447	60,581	53,942	44,397
Δ de Utilidad Antes de impo	0.2%	65.9%	78.3%	-21.7%	12.3%	21.5%	
Provisión de Impuesto	59,337	60,612	47,671	31,213	24,484	20,359	14,422
Utilidad Neta del Ejercicio	81,158	79,671	36,908	16,234	36,097	33,583	29,975
Δ de Utilidad	1.9%	115.9%	127.4%	-55.0%	7.5%	12.0%	

* Cifras en miles

Fuente: Informe Estados Financieros 2012 Alpina, Informe Estados Financieros 2013 Alpina, Informe Estados Financieros 2014 Alpina, Informe Estados Financieros 2015 Alpina, Informe Estados Financieros 2016 Alpina, Informe Estados Financieros 2017 Alpina.

<https://www.alpina.com/corporativo/informacion-financiera/informes/informes-anales>

Anexo 2- EBITDA- Alpina

EBITDA - Alpina	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011
EBITDA	264,458	259,569	230,093	175,069	165,342	148,856	138,321
Margen EBITDA	14.80%	14.60%	14.20%	11.60%	11.60%	10.52%	
Δ EBITDA	1.9%	12.8%	31.4%	5.9%	11.1%	7.6%	

Fuente: Informe de Gestión 2012 Alpina, Informe de Gestión 2013 Alpina, Informe de Gestión 2014 Alpina, Informe de Gestión 2015 Alpina, Informe de Gestión 2016 Alpina, Informe de Gestión 2017 Alpina. <https://www.alpina.com/corporativo/informacion-financiera/informes/informes-de-gestion>



Producción de leche en Nariño afectada tras cierre de vía Panamericana



19-Mar-19

Por: Lorena Caicedo - Sistema Informativo del Canal 1

Cauca Vía Panamericana

El octavo día del cierre de la vía Panamericana en el departamento de Cauca, trae consigo uno de los coletazos más fuertes para el departamento de Nariño, principalmente en el sector agrícola la producción de leche y de otros productos se ha visto impactada por este hecho, dejando cuantiosas pérdidas para la economía regional.

“Los cálculos que llevamos en este momento son de 1200 millones de pesos diarios, entre los sectores que desde la Cámara de Comercio estamos monitoreando, pero cada vez empiezan a ser pérdidas acumuladas mayores, yo quiero hacer un énfasis y es que no solamente la mercancía deja de entrar o la que dejamos de despachar del departamento; nuestros comerciantes están perdiendo punto de venta en góndola, en los mercados del interior del país nuestros productos no están ya en las estanterías de mercados del centro”, indicó Francisco Revelo, director de Planeación y Competitividad de la Cámara de Comercio Pasto.

Por su parte, Eudoro Bravo Rueda, director ejecutivo Sagan -Sociedad de Agricultores y Ganaderos de Nariño dijo: **“En el departamento de Nariño estamos produciendo cerca de un millón de litros, exactamente 960 mil litros de leche al día, esa leche, la distribución que se tiene aquí en el departamento de Nariño es del 43 %, sale del departamento como leche cruda, como materia prima para ser transformada, para ser elaborada fuera del departamento de Nariño y llegan los productos terminados para comercializarse acá, ese 57 % restante se procesa también en plantas artesanales pero plantas pequeñas no más allá de unos 8 a 10 mil litros cada una de ellas”.**

Uno de los sectores más sensibles en este paro es el de los ganaderos quienes han dejado de percibir el 43 % de producto que pudo ser comercializado en el interior del país.

“La situación es cada vez más crítica, en la medida que pasa es cada vez más complicada la situación sobre todo con los productos que salen y cada día más con los productos que entran al departamento, entre los productos que salen del departamento empiezan ya a represarse unas pérdidas acumuladas graves, son leche, papa y hortalizas, afortunadamente aún la cosecha de café, la cosecha de mitaca no se está viendo afectada porque no se recoge pero los insumos para esa cosecha ya la ponen en peligro”, agregó Revelo.

De los productos que entran al departamento la situación es muy complicada por el tema de gasolina.

“Ese 43 % que no ha podido ser evacuado hasta el momento nosotros tenemos conocimiento que de las tres plantas formales que acopian leche aquí, dos de ellas ya cerraron su captación, ya no están captando alrededor de un 200 mil litros al día y una tercera planta que es de Alpina todavía está recibiendo la leche a todos sus productores en los mismos volúmenes, la despacha a Popayán, donde hacen transbordo para que llegue hasta Caloto donde está la planta transformadora de ellos, en carros pequeños con sobrecostos y con riesgos de que esa leche no llegue en la mejor calidad”, añadió Bravo Rueda.

Otro de los temas de gran preocupación es el desabastecimiento de combustible inminente que se presenta en el departamento de Nariño y hoy tiene sitiada a la región.

“Nosotros tenemos un cupo de cerca de un millón de galones pero se nos reparte en tres cuotas por los primeros 10 días, los siguientes 10 días, el Ministerio ha levantado esta resolución para tener la posibilidad, hoy la mayoría de las estaciones de servicio carecen totalmente de combustible”, señaló Pedro Vicente Obando, alcalde de Pasto.

“Ahorita tocaría lo que me surtan, lo que ellos me puedan vender, toca tanque lleno sino -¿si están llenando el tanque?- No, en partes venden 30, en partes 20, es un rato lo que puede trabajar, más no puede trabajar uno y volver otra vez a hacer cola para poder tanquear”, sostuvo Álvaro Tovar, taxista.

Las cifras del departamento de Nariño en pérdidas por el paro continúan en aumento, dejando a los nariñenses a pie mientras los gremios son fuertemente golpeados.

Lorena Caicedo

2. Teaching Note

Una empresa comprometida con visión en el futuro... Creación de valor compartido en Alpina

Introducción

Este caso pedagógico está diseñado para que el estudiante conozca el concepto instaurado por Michael E. Porter y Mark R. Kramer, en su publicación en la revista Harvard Business Review, titulada *Creating Shared Value*, concepto que enmarca políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa mientras que simultáneamente crea mejoras en las condiciones sociales y económicas en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y social (2011).

Creación de Valor Compartido (CSV) difiere de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial (CSR) y del concepto filantrópico sobre responsabilidad con la sociedad; el valor social compartido no solo busca retornar a la comunidad parte de los recursos que toma para satisfacer su objeto social encaminado a cumplir con las metas de desarrollo sostenible, sino que busca crear sinergias con la sociedad que a su vez le benefician económicamente; creando una situación de beneficio mutuo.

Resumen

El caso de Alpina buscará mostrar al estudiante las estrategias desarrolladas por la empresa para la generación de valor compartido y los efectos de las mismas en los resultados del negocio y los resultados para la sociedad. La señora Claudia Uricoechea, directora de sostenibilidad de Alpina indica: *“Esta apuesta por la sostenibilidad la cual se encuentra articulada en nuestra estrategia, no solo ha permitido apalancar nuestro crecimiento sino también el de nuestra cadena de abastecimiento y nos habilita para transformar ideas en realidades a largo plazo siempre aportándole a la construcción del país y al fortalecimiento y desarrollo del campo colombiano y la industria láctea”* (Rodríguez Flórez, 2018)

1- Objetivo de enseñanza:

Con el desarrollo de este caso pedagógico se busca alentar al estudiante a comprender el concepto de valor social compartido (CSV) y su creación en la empresa a través de las estrategias identificadas por Michael E. Porter y Mark R. Kramer donde la reconsideración de productos y mercados, redefinición de la productividad en la cadena de valor y la mejora del entorno empresarial local y regional, hacen que la empresa esté en capacidad para crear valor a la sociedad y así mismo crear beneficios económicos en el desarrollo de su objeto social, creando una ventaja competitiva respecto a sus principales competidores.

2- Objetivos Específicos:

- 1) Habilidad para diferenciar entre los conceptos de valor social compartido (CSV) y Responsabilidad Social Corporativa (CSR).
- 2) Creación de modelo mental para desarrollar valor compartido en la empresa.
- 3) Identificación de los beneficios sociales y económicos de la creación de valor compartido.

3- Nivel de Dificultad

Analítico: Se busca que el estudiante pueda evaluar qué estrategias utilizadas por Alpina en la búsqueda de mitigar el efecto de la competencia han sido orientadas a crear una propuesta de valor social compartido utilizando los conceptos mencionados por Michael E. Porter y Mark R. Kramer y cuáles han sido los beneficios hacia la sociedad y hacia la empresa al aplicar estas políticas.

4- Tipo de Caso

Generador de política, se busca que el estudiante identifique cuáles estrategias utilizadas por Alpina en la creación de valor compartido han impulsado resultados en beneficio de la empresa misma y de la comunidad, mediante el análisis de factores económicos, medioambientales y sociales.

5- Grupo Objetivo

Este caso está dirigido a estudiantes de pregrado y posgrado en Administración de Empresas, Finanzas, Ingeniería Industrial y carreras afines para ser utilizado en clases enfocadas en: negocios sociales, liderazgo social, competitividad, sostenibilidad. Así mismo, puede ser utilizado como base para cursos de estrategia de negocios enfocados a creación de valor compartido orientando a la empresa a crear un plan de acción que mejora su rentabilidad y competitividad, generando a su vez una mejora a las condiciones económicas, sociales y ambientales de su entorno.

6- Lecturas Sugeridas

Para aprender el concepto de Creación de Valor Compartido, se sugiere que el estudiante revise las siguientes lecturas que le darán las herramientas necesarias para identificar la estrategia de valor compartido y su aplicabilidad; estas lecturas sirven como modelo guía para comprender el caso de valor social compartido aplicado a Alpina en Colombia.

Nombre	Código	Fecha Publicación	Autores	Fuente
--------	--------	-------------------	---------	--------

Nestle's Creating Shared Value Strategy	Product #:716422-PDF-ENG	Nov 28, 2015	Michael E. Porter, Mark R. Kramer, Kerry Herman, Sarah McAra	Harvard Business Publishing
Creating Shared Value	Reprint: R1101C	January – February 2011	Michael E. Porter, Mark R. Kramer,	Harvard Business Review
Measuring Shared Value How to Unlock Value by Linking Social and Business Results	N/A	Oct 01, 2012	Michael E. Porter, Greg Hills, Marc Pfitzer, Sonja Patscheke, and Elizabeth Hawkins	FSG
Innovating for Shared Value	N/A	September, 2013	Marc W. Pfitzer, Valerie Bockstette, Mike Stamp	Harvard Business Review

7- Declaración Procedencia de Información – Caso Pedagógico Alpina

Para la elaboración del caso pedagógico titulado “Una empresa comprometida con visión en el futuro... Creación de valor compartido en Alpina”, nosotras: Paola Andrea Ospina Calvete y Lina María Rojas Cardozo certificamos que la información utilizada para la elaboración de este trabajo es de uso público y proviene de fuentes referenciadas ubicadas en libros de academia e internet.

8- Preguntas de análisis individual

- 1.1. ¿Qué es valor compartido?
- 1.2. Diferencia con responsabilidad social empresarial
- 1.3. ¿Por qué es importante el valor compartido?
- 1.4. ¿Como se crea valor compartido? ¿Qué características debe tener?

1.1. ¿Qué es valor compartido?

Los esfuerzos de las empresas para mejorar el impacto en el entorno de la operación pueden estar relacionados con el core del negocio o por el contrario pueden tener un enfoque fragmentado (Porter & Kramer, Estrategia y Sociedad, 2006); cuando estos proyectos y esfuerzos están relacionados con la cadena de valor y crean valor tanto para la empresa como para la sociedad, abordando sus necesidades y desafíos, es cuando se genera valor compartido (Porter & Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011).

En palabras de Porter y Kramer:

“...El concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social.” (Porter & Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011)

Las empresas deben asumir el compromiso que permita actuar de forma más armónica con la sociedad y su entorno, para recuperar legitimidad en la operación del negocio (Porter & Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011).

Este modelo propende por la generación de valor dentro de su negocio, pero ¿Qué es valor? De acuerdo a la Real Academia Española-RAE valor significa “Grado de utilidad o aptitud de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite”; por tanto, para cada empresa de acuerdo a su negocio el valor se puede presentar en diferentes partes de la cadena de valor. La premisa anterior está sustentada en la teoría estratégica, donde dice que “la empresa debe crear una propuesta de valor distintiva que satisfaga las necesidades de un conjunto escogido de clientes , obteniendo una ventaja competitiva con la forma en que configura la cadena de valor o el conjunto de actividades involucradas...” (Porter & Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011)

La conjunción del valor social y el valor económico es valor compartido; esta es la definición propuesta por Bockstette y Stamp:

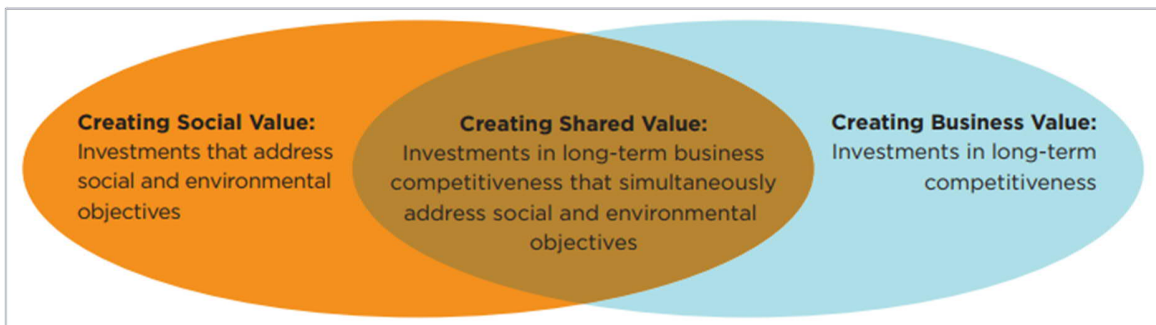


Figure 1 - Shared Value; Fuente: V. Bockstette & M. Stamp, *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R)evolution*, EEUU: FSG, 2011

Según Porter y Kramer, existen principalmente tres maneras claves de desarrollar este concepto: re-concebir los productos y mercados, redefinir la productividad en la cadena de valor y permitir el desarrollo de un clúster local. Cada uno tiene características particulares y tiene resultados diferentes en el negocio (Measuring Shared Value How to Unlock Value by Linking Social and Business Results, 2011).

Re-concebir los productos y mercados las empresas: se parte de preguntas básicas que permiten volver a la esencia del producto, conectar el negocio con la sociedad, evaluar los productos y mercados existentes, ¿El producto está satisfaciendo las necesidades de la sociedad en la que se ofrece?, ¿Es bueno el producto?, ¿Qué necesidad está supliendo este producto y está conectada con la visión y misión de la empresa?, ¿Qué beneficios y males produce?, estas preguntas permiten volver a direccionar a la empresa y reconectar con objetivos superiores.

Dentro el primer nivel de valor compartido se genera para el negocio un aumento del ingreso y del mercado, mientras que los resultados sociales están dados por mejor nutrición, mejor educación, mejor cuidado y reducción en la huella de carbono, esto dependerá de la industria en la que se desarrolle. (Hills, Porter, Pfitzer, Patscheke, & Hawkins, 2011)

Redefinir la productividad en la cadena de valor: Es necesario identificar las actividades que realiza la empresa, cuales generan impacto y valor, y a quienes impacta. En general dentro de las empresas existen aspectos y áreas de mayor impacto en la operación del negocio, es decir que son las áreas donde se pueden encontrar más oportunidades y se pueden aportar mayores beneficios a la sociedad, Porter y Kramer a continuación los mencionan estas áreas mediante un gráfico:

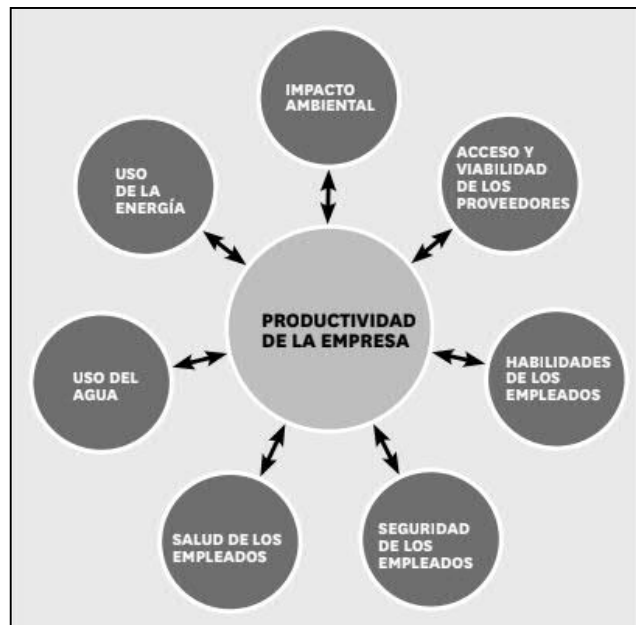


Figure 2 - La conexión entre la ventaja competitiva y los problemas sociales. Fuente: Porter, M., & Kramer, M. (2011). La Creación de Valor Compartido. Harvard Business Review.

La creación de valor compartido dentro de esta modalidad requiere de un amplio conocimiento interno del negocio e innovación pues es encontrar nuevas formas de realizar los procesos de tal manera que generen valor, sean productivos y beneficiosos para sus actores (Porter & Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011). En el negocio tiene un impacto fuerte en productividad y calidad, mientras que por la parte social se genera optimización en los recursos (Hills, Porter, Pfitzer, Patscheke, & Hawkins, 2011).

Desarrollo de un clúster local: Las empresas y las industrias tienen dependencia de su entorno, el desarrollo de clúster potencializa la productividad, reduce costos, mejora distribución, mejora la y competitividad (Porter & Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011). Generar sinergias entre las empresas, el estado y la sociedad, para crear valor compartido, requiere de mercados abiertos, transparentes y en muchos casos modificación al entorno (Hills, Porter, Pfitzer, Patscheke, & Hawkins, 2011).

1.2. Diferencia con responsabilidad social empresarial

Cuando se habla de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), se habla de esfuerzos para mejorar la actuación de la empresa, visto desde la sociedad. Como se mencionó anteriormente, esto puede ser de manera genuina o de manera aparente, ya que no está relacionada con una estrategia integrada en la empresa, por tanto puede ser cualquier inversión que mejore o ayude algún grupo de interés (Muñoz, 2013), dentro de este espectro puede ser la rendición de cuentas en los informes de gestión, la compra de implementos académicos o deporte para el colegio de la comunidad, o la inversión en una planta de tratamiento de aguas, la capacitación de personas de la comunidad, entre muchas opciones.

Las acciones desde la perspectiva del RSC siempre parten de la empresa, es decir que el esfuerzo lo realiza únicamente una de las partes, por el contrario, para el valor compartido requiere de una sinergia de cada una de las partes, pues todos deben percibir o recibir valor, sea económico y/o social. (Porter & Kramer, La Creación de Valor Compartido, 2011)

El valor compartido siempre busca una maximización del valor percibido; por tanto, debe estar asociado al negocio; no se puede desvincular estos factores de lo contrario se estarían realizando acciones de Responsabilidad Social o Filantropía (Muñoz, 2013).

1.3. ¿Por qué es importante el valor compartido?

Jorge Mario Díaz, vicepresidente de articulación público-privada de la Cámara de Comercio de Bogotá, confirma que “el Valor Compartido invita a las empresas que asumen ese reto a repensar su forma de hacer el negocio de una manera más sostenible” (Grupo Bancolombia, 2018).

Entre los beneficios que trae la creación de la estrategia de Valor Compartido en la empresa se encuentra que para “los sistemas de proveedores locales traen beneficios empresariales como la disminución de costos de transporte y tiempos de abastecimiento. Y entre los beneficios sociales y colectivos se destacan: la disminución de las emisiones de carbono al reducir las necesidades de movilidad, y la contribución al desarrollo económico las comunidades, generando un mayor reconocimiento de la marca al tener una relación más cercana con la comunidad” (Pacific Rubiales, 2013).

Dentro de los tres niveles de valor compartido se pueden percibir beneficios tanto para la empresa como para la sociedad en general, así:

Nivel de Valor Compartido	Resultados para el Negocio	Resultados para la Sociedad
Reconsideración de productos y mercados	Mejora de resultados financieros, incremento de participación de mercado, mejora en utilidad.	Reducción de huella de carbón, mejorar los niveles de nutrición y educación.

Redefinición de la productividad en la cadena de valor	Mejora de productividad, reducción de costos operativos y de logística, aseguramiento de suministro asegurado, mejora en la calidad y rentabilidad.	Uso reducido de energía y agua; reducción de utilización de materia prima y disminución de desperdicios, mejora de las habilidades de trabajo y de los ingresos de los empleados.
Mejora del entorno empresarial local y regional	Reducción de costos, suministro asegurado, mejor infraestructura para la distribución, acceso a fuerza laboral capacitada y mejora de la rentabilidad.	Mejora en la educación, mayor creación de empleo. Mejores condiciones de salud y en los niveles de ingresos.

Fuente: Porter, M., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2012). Measuring Shared Value - How to Unlock Value by Linking Social and Business Results. *FSG*, 1-22. (Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke, & Hawkins, 2012)

1.4. ¿Como se crea valor compartido? ¿Qué características debe tener?

El proceso de creación de valor compartido consta de 5 elementos fundamentales que permiten identificar los problemas sociales y vincularlos al interés de la empresa en la búsqueda de generación de rentabilidad y valor de mercado. Estos cinco elementos permiten identificar, medir y evaluar si la estrategia implementada es factor de creación de Valor Compartido.



Ilustración 10 - Proceso de Creación de Valor Compartido – Fuente: Pfitzer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (Septiembre de 2013). *Harvard Business Review*. Obtenido de *Innovating for Shared Value*: <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value> (Pfitzer, Bockstette, & Stamp, 2013).

- 1) **Crear un propósito social:** Definir un propósito social claro, publicarlo interna y externamente e incorporarlo en procesos centrales como la planificación estratégica y la elaboración de presupuestos. Los líderes deben reforzar el propósito social de la compañía, así como describir y cuantificar sin descanso las amenazas y oportunidades empresariales inherentes a los desafíos globales (por ejemplo: alineación con los Objetivos de Desarrollo del Milenio - ODM).
- 2) **Definición de una necesidad social:** necesidad de comprender las condiciones sociales subyacentes; para ello se debe llevar a cabo una extensa investigación para desarrollar una visión integral del problema, las personas afectadas y su número, las barreras para el progreso, las opciones para impulsar el cambio y las partes que pueden ayudar. Este conocimiento proporciona la base para anticipar los requisitos de recursos, desarrollar el caso de negocios e identificar las capacidades de ejecución necesarias dentro y fuera de la empresa.
- 3) **Medición del valor compartido:** se debe supervisar la efectividad en la que la compañía incrementa su valor compartido; para ello se determinan tres pasos:
 - a. Estimar el valor para la empresa y la sociedad: Determinar cómo el cambio de una condición social impulsará las ganancias a través de incremento en las ventas o reducción de costos; y vincular estos beneficios con los recursos necesarios para lograrlos, estrategia a utilizar y posibilidad que otros inviertan en la iniciativa.
 - b. Establecer medidas intermedias y seguir su progreso: El plan de negocios se puede usar como una hoja de ruta para monitorear el progreso de la iniciativa en el logro de los beneficios sociales y empresariales específicos. El objetivo es validar (o invalidar) el vínculo previsto entre los resultados sociales y empresariales, ver qué enfoques funcionan y cuáles no, y perfeccionar la iniciativa en consecuencia. Pero debido a que los beneficios pueden tardar en materializarse, una empresa puede tener que instalar métricas para monitorear el progreso intermedio.
 - c. Evaluar el valor compartido producido: ayuda a las empresas a expandirse a nuevas áreas y justificar inversiones adicionales. Medidas que se pueden implementar son: cantidad de nuevos puestos de trabajo creados, aumento en ventas, incremento de mayor conciencia de marca en las comunidades objetivo (Pfizer, Bockstette, & Stamp, 2013).
- 4) **Creación de una estrategia de Innovación óptima y a largo plazo:** La empresa debe tener un propósito social claro, comprende los problemas sociales específicos, poseer las competencias para resolverlos y con esto puede construir un caso de negocios sólido que le permita alcanzar sus objetivos económicos. Este tipo de proyectos por lo general no generan la utilidad esperada en una ventana de tiempo corta, por lo tanto, la empresa debe colocar estas iniciativas en el grupo de inversión social que opera con fondos semilla de empresas (búsqueda de financiación gubernamental o inversionistas privados) y tiene su

propio equipo de gestión y procesos con el fin de no distorsionar el Core del negocio. Si una empresa carece de la experiencia necesaria para desarrollar una comprensión profunda y una solución rentable para un problema social de interés, puede financiar a empresarios independientes para enfrentar el desafío. La empresa puede aprender de sus esfuerzos y adquirir sus soluciones.

Una vez este desarrollo social da los resultados esperados se puede integrar a las líneas de negocio actuales de la compañía.

- 5) **Creación conjunta con actores externos:** Identificar a partes interesadas externas para comprender las necesidades sociales que están dirigiendo y ejecutar sus estrategias. Estas partes interesadas pueden incluir gobiernos, fundaciones, universidades, ONG y otras empresas. La compañía puede financiar la investigación de estas partes interesadas, para que se desempeñen como asesores o consultores, y contratando a personas con experiencia tanto en el sector empresarial como en el social para dirigir estos programas; así mismo puede aprovechar las capacidades de los demás para extender y mejorar los costos de su iniciativa (ejemplo: cadenas de distribución ya establecidas, financiamiento local, entre otros).

9- Preguntas para análisis del caso

- 1) ¿Cuáles son iniciativas desarrolladas por Alpina y por qué estas se consideran como generadoras de valor compartido?
- 2) ¿Cómo les permite diferenciarse?
- 3) Resultados obtenidos al implementar estrategias de valor compartido en Alpina.

10- Plan de enseñanza

Este caso está planteado para desarrollarse en 1 hora de clase:

1. Historia de Alpina	10 minutos
2. Modelo de sostenibilidad	05 minutos
3. Iniciativas desarrolladas por Alpina para la creación de valor compartido y clasificación en las diferentes modalidades de valor compartido	15 minutos
4. Valor compartido como agente diferenciador y creador de lealtad en los consumidores	15 minutos
5. Impacto económico para Alpina tras la implementación de iniciativas de valor compartido	10 minutos

11- Plan de Discusión

1- Historia de Alpina

Alpina es una empresa colombiana fundada en 1945 en el municipio de Sopo Cundinamarca, por Walter Gogel y Max Banzinger, dos inmigrantes suizos. Alpina Productos Alimenticios se dedica a la fabricación, venta, importación y exportación de productos alimenticios. Es líder en el mercado colombiano en desarrollo de productos saludables para toda la familia. (Alpina Productos Alimenticios S.A., s.f.)

En sus 40 años de trabajo tuvo un crecimiento exponencial pasando de 20.000 clientes a 120.000, durante este proceso la empresa fortaleció la relación con sus proveedores (ganaderos de la región) convirtiéndolos en aliados estratégicos en su expansión nacional. Entre los años 80 y 90 realizaron el lanzamiento de los productos: Boggy, Finesse, Bon Yurt, Alpinito y la primera leche UHT.

Alpina desde sus comienzos propendió por buen ambiente laboral para sus colaboradores, constructivo para sus proveedores y responsable con sus clientes. Alpina ha tenido diferentes estrategias para lograr impactar a sus diferentes grupos de interés de forma positiva, un ejemplo remarcable se presentó en 1992 cuando al país enfrentaba una crisis energética y la empresa responde a esta necesidad de forma innovadora y social, desarrollando un proceso de higienización de la leche, que sumado a un empaque adecuado, permite que el producto no necesite refrigeración. (Alpina Productos Alimenticios S.A., s.f.)

Dentro de los reconocimientos más altos que ha tenido Alpina es haber sido la primera compañía del sector lácteo en obtener la certificación de calidad ISO 9001, el premio y reconocimiento Accenture con el proyecto de asociatividad con pequeños ganaderos en Nariño, Primera empresa en Colombia con sello de sostenibilidad ICONTEC – ConTREEbute (Categoría Esencia). Además de contar con un centro de investigación Alpina, dedicado al estudio de la nutrición y alimentación, con un laboratorio acreditado por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia - ONAC para análisis de leche cruda. (Alpina Productos Alimenticios S.A., s.f.)

2- Modelo de sostenibilidad

El modelo de sostenibilidad se basa en tres pilares que comienzan en la cadena de abastecimiento, donde se impulsa el desarrollo de los proveedores para adquirir materias primas de calidad enfocadas en operación eficiente, en la cual desarrollamos una oferta de productos innovadores, nutritivos y de calidad.

El segundo pilar busca generar un impacto positivo en sus grupos de interés, promoviendo el bienestar, la nutrición y hábitos de consumo; acompañado de gestión ambiental.

El tercer pilar está enfocado en los “Alpinistas” (empleados de Alpina), quienes actúan con integridad, coherencia y responsabilidad. Este pilar ayuda a Alpina a ser competitivos, agregar valor y satisfacer las necesidades del mercado (Alpina, s.f.).

El siguiente gráfico muestra la interacción entre cada uno de sus pilares que llevan a la creación de valor compartido:

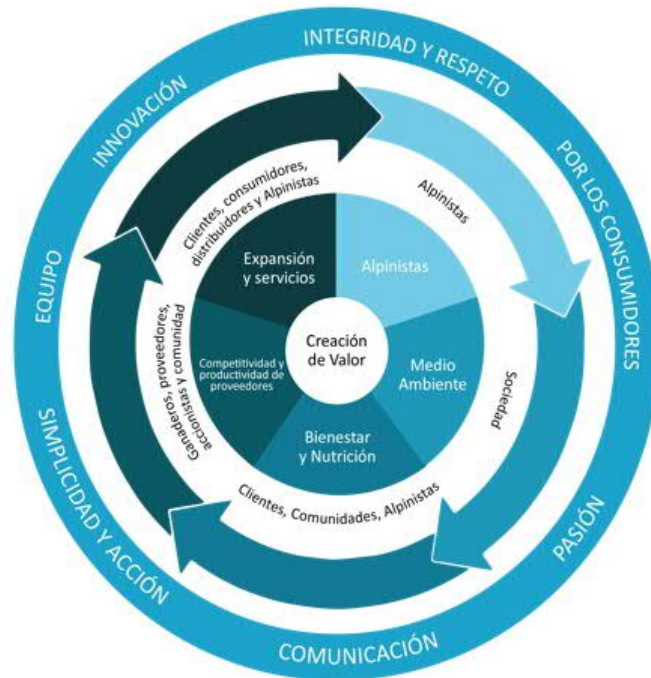


Ilustración 11 - Pilares de sostenibilidad para la creación de valor compartido. Fuente: Alpina. (s.f.). QUÉ ES LA SOSTENIBILIDAD PARA ALPINA. Recuperado el 30 de Abril de 2019, de Alpina: <https://www.alpina.com/corporativo/sostenibilidad/que-es-la-sostenibilidad-para-alpina>

3. Iniciativas desarrolladas por Alpina para la generación de valor compartido

Energía - Mediante la implementación de buenas prácticas de manufactura, tecnologías de producción más limpia, buenas prácticas de conducción y cambio en la flota, se ha logrado reducir la huella de carbono en un 30% desde el 2010.

Aprovechamiento de residuos: Al reciclar, transformar y reincorporar los nresiduos de fibra de celulosa, como papel, cartón y Kraft, se logra reducir el consumo de material virgen en las cajas de embalaje; aprovechamiento de residuos del 93%

Evitar la tala de 38.000 árboles - Mediante el programa de Cierre de Ciclo de vida de Cartón y Papel, el cual permite reciclar y reutilizar el 100% del cartón y papel usado en las sedes industriales y operativas. Una vez transformados, se reincorporan a los procesos convertidos en cajas de embalaje que se usan para transportar y distribuir los productos, dándoles así un segundo uso.

Agua – Disminución 20% en el consumo de agua mediante la implementación de planes de ahorro y uso eficiente en todas las sedes. Está reducción equivale a la cantidad de agua necesaria para suplir el consumo de la población de Sopó durante tres meses.

Modelo de asociatividad con pequeños ganaderos - Impulsa la unión entre ellos para que puedan aumentar su productividad. Esta estrategia mejora el conocimiento técnico y productivo de los pequeños productores de leche, aumenta su capacidad de negociación, da estabilidad a su negocio y contribuye a la construcción de tejido social y relaciones de confianza en áreas rurales. Estos encadenamientos productivos han beneficiado a más de 3.000 ganaderos y se han convertido en un modelo ejemplar de negocio inclusivo. Dichos impactos son visibles en los proyectos que hemos impulsado en Cauca, Nariño y Cundinamarca como parte de nuestros procesos de innovación social.

Empoderar a las mujeres cabeza de familia – Se les incluye en los procesos de despitonada de fruta y brindando buenas prácticas de manufactura. En Caldas, Risaralda, Cauca y Antioquia, alrededor de 160 mujeres cabeza de hogar trabajan para Asociaciones y Cooperativas en la técnica de quitarle el sépalo a las fresas y moras, para luego realizar la selección de las mejores frutas para la producción de nuestros productos.

4. Valor compartido como agente diferenciador y creador de lealtad en los consumidores

Las estrategias implementadas por Alpina le han otorgado reconocimientos en el marco de: sostenibilidad, empresarial, innovación, calidad, talento y marca (Alpina Productos Alimenticios S.A., s.f.); siendo, en esta última, Alpina seleccionada por los colombianos como una de las empresas en el top 5 de mayor reconocimiento de marca en el país para abril de 2019 (Dinero, 2019).

Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Andesco a la RSE – Categoría mejor entorno de mercado. • Premio BiBo – Mejor gestión ambiental empresarial. • Premio RedEAmérica a la Fundación Alpina por proyecto en el Cauca. • Premio Ciudadano Corporativo de las Américas (CCA) - Categoría 'Innovación de Mercado' otorgado por la Organización de Estados Americanos y The Trust for the Americas. • Primera empresa en Colombia con sello de sostenibilidad ICONTEC – Contreebute en Categoría Esencia. • Premio Emprender Paz – Proyecto de asociatividad en Nariño.
Empresariales	<ul style="list-style-type: none"> • MERCO Empresas 2017 – 3 lugar. • Fitch Ratings subió nuestra calificación de riesgo a AA+. • Goodwill – 3 lugar.
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo de investigación en categoría A – otorgado al Instituto Alpina por Colciencias.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Primera empresa de la industria láctea colombiana en tener dos laboratorios acreditados por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia - ONAC para análisis de leche cruda.
Talento	<ul style="list-style-type: none"> • MERCO Talento 2017 – 4 lugar. • Encuesta Carrera de los sueños Colombia 2017 – Alpina 12 lugar.
Marca	<ul style="list-style-type: none"> • Segunda marca de alimentos más recomendada por los colombianos – Raddar.

	<ul style="list-style-type: none"> • 5ª marca colombiana más valiosa – Compass Branding y Raddar. • Top 10 anunciantes más importantes de Colombia. • Superbrands – marcas más poderosas (Compassbranding). • 5ª marca más consumida por los colombianos (Kantar Worldpanel). • Mejor proveedor de lácteos - Premios La Barra. • Anunciante Digital del Año - Premios IAB.
--	--

Esta empresa colombiana se destaca en el mercado con sus productos y marcas que alimentan a toda la familia. De acuerdo con un estudio del Politécnico Gran Colombiano, la marca Alpina junto con Ramo son las más recordadas por los niños en todo nivel socioeconómico (La Republica, 2012); los consumidores se mantienen fiel a la marca, ya que más allá de un kumis, yogur o queso, son productos con valor nutricional y emocional.

Alpina ha logrado como empresa, cambiar la forma en que los consumidores ven sus productos pasando de commodities a productos con valor agregado, esta estrategia ayudó a Alpina a pasar por diferentes crisis del país, fortaleció la marca y se volvió un producto premium que la hizo crecer en la participación de mercado. (Dinero, 2002).

Pero los clientes no son el único grupo de interés que ha impactado positivamente, en marzo de 2019 producto del paro indígena La Minga en el Cauca, el país sufrió grandes pérdidas económicas y sociales; Alpina con su programa de valor compartido de asociatividad con pequeños ganaderos, fue la única empresa que mantuvo la compra de leche en los mismos volúmenes demostrando lealtad y cumplimiento con sus programas. Para ampliar la noticias seguir el link a continuación: <https://canal1.com.co/noticias/nacional/produccion-de-leche-en-narino-afectada-tras-cierre-de-via-panamericana/>

5. Impacto económico para Alpina tras la implementación de iniciativas de valor compartido.

La estrategia de valor compartido para Alpina y la evolución de sus estados financieros, hace que diversos medios de comunicación, como el diario La República, coloquen a la empresa como ejemplo de sostenibilidad en el país.

Alpina para el cierre de 2018 tuvo un crecimiento del 2.1% por encima del año 2017; una venta neta de \$1,82 billones de pesos, una situación alentadora teniendo en cuenta la difícil situación del año anterior; la utilidad por su parte tuvo un crecimiento del 5% (Vargas Rubio, 2019). La empresa ha tenido desde sus inicios un crecimiento, con la implementación de los proyectos de asociatividad con los pequeños ganaderos ha podido asegurar la calidad de sus productos, que son a razón de su estrategia y crecimiento (Alpina Productos Alimenticios S.A., s.f.).

Para esta parte el análisis se realiza un comparativo de los históricos de los estados financieros para los 7 últimos años, de tal manera, que refleje los altibajos de la empresa, la identificación de las inversiones y el crecimiento que han tenido desde la perspectiva del estado de resultados y el EBITDA.

Bibliografía

- Alpina. (2019, Mayo). *Propósito Superior*. Retrieved from Alpina:
<https://www.alpina.com/corporativo/somos-alpina/quienes-somos/proposito-superior>
- Alpina Productos Alimenticios S.A. (n.d.). *Alpina*. Retrieved Abr 4, 2019, from
<https://www.alpina.com>
- Alpina. (s.f.). *QUÉ ES LA SOSTENIBILIDAD PARA ALPINA*. Recuperado el 30 de Abril de 2019, de Alpina: <https://www.alpina.com/corporativo/sostenibilidad/que-es-la-sostenibilidad-para-alpina>
- Alpina S.A. (2009). *Informe de sostenibilidad 2009*. Bogota.
- Alpina S.A. (2010). *Informe de sostenibilidad 2010*. Bogota.
- Alpina S.A. (2012). *Informe de sostenibilidad 2012*.
- Alpina S.A. (2013). *Reporte de Sostenibilidad 2013*. Bogotá: Lip Ltda.
- Alpina S.A. (2014). *Informe de sostenibilidad 2014*. Juan Pablo Ferro para Jimeno Acevedo & Asociados.
- Alpina S.A. (2017). *Informe de Gestión 2017*. Bogotá.
- Alpina S.A. (2018). *Informe de sostenibilidad 2018*. Bogotá.
- Caicedo, L. (2019, Mar 19). *Sistema Informativo del Canal 1*. Retrieved May 15, 2019, from
<https://canal1.com.co/noticias/nacional/produccion-de-leche-en-narino-afectada-tras-cierre-de-via-panamericana/>
- CECODE - Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible. (2008). *Los Negocios Inclusivos en Colombia*. Obtenido de CECODE - Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible:
https://www.academia.edu/26655760/ALIANZA_PARA_LOS_NEGOCIOS_INCLUSIVOS_Los_Negocios_Inclusivos_en_Colombia
- Contexto Ganadero. (02 de Octubre de 2017). *Contexto Ganadero*. Obtenido de Proyecto de asociatividad de Alpina recibe premio Emprender Paz:
<https://www.contextoganadero.com/regiones/proyecto-de-asociatividad-de-alpina-recibe-premio-emprender-paz>
- Diario La Hora. (03 de Marzo de 2013). *Tienen asegurado el mercado*. Obtenido de Diario La Hora:
<https://lahora.com.ec/noticia/1101473017/home>
- Dinero. (2019, Abr 11). *Familia es la marca colombiana más influyente de 2018 de acuerdo a Ipsos*. Retrieved from <https://www.larepublica.co/empresas/familia-es-la-marca-mas-influyente-de-2018-de-acuerdo-a-un-analisis-de-ipsos-2850272>

- Grupo Bancolombia. (2018, Agosto 16). *Sostenibilidad - Grupo Bancolombia*. Retrieved from El Valor Compartido con beneficios para el entorno:
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/sostenibilidad/beneficios-valor-compartido>
- Hills, G., Porter, M., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2011). *Measuring Shared Value How to Unlock Value by Linking Social and Business Results*. Massachusetts: FSG.
- La Republica. (2012, Dic 5). *La Republica*. Retrieved from
<https://www.larepublica.co/consumo/alpina-y-ramo-son-las-marcas-mas-reconocidas-por-los-ninos-2027136>
- Mi Putumayo. (10 de Diciembre de 2010). *El Premio Aliados Carrefour 2010: un reconocimiento a la innovación comercial, social y ambiental de sus aliados estratégicos*. Obtenido de Mi Putumayo: <http://miputumayo.com.co/2010/12/10/el-premio-aliados-carrefour-2010-un-reconocimiento-a-la-innovacion-comercial-social-y-ambiental-de-sus-aliados-estrategicos/>
- Muñoz, M. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Creación Globalización, Competitividad y Gobernabilidad de Georgetown*, 3.
- Pacific Rubiales. (17 de Junio de 2013). *La creación de valor compartido: una nueva forma de éxito económico empresarial*. Obtenido de El Espectador:
<https://www.elespectador.com/publicaciones/especial/creacion-de-valor-compartido-una-nueva-forma-de-exito-e-articulo-428293>
- Perez, V. (2013, Jun 6). *La Republica*. Retrieved Mayo 15, 2019, from
<https://www.larepublica.co/empresas/alpina-abrio-una-linea-de-negocio-social-y-su-primer-producto-sera-panelac-2040234>
- Pfitzer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (Septiembre de 2013). *Innovating for Shared Value*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 1-17.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y Sociedad. *Harvard Business Review*, 84(12), 45-56.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La Creación de Valor Compartido. *Harvard Business Review*.
- Porter, M., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2012). Measuring Shared Value - How to Unlock Value by Linking Social and Business Results. *FSG*, 1-22.
- Real, L. (s.f.). *Industria láctea con mejores condiciones de producción*. Obtenido de Revista Gestión:
https://revistagestion.ec/sites/default/files/import/legacy_pdfs/226_004.pdf
- Revista Semana. (21 de Mayo de 2016). *Leche por amapola*. Obtenido de Semana:
<https://www.semana.com/100-empresas/articulo/alpina-promueve-proyecto-lechero-para-pequenos-campesinos-e-indigenas/474363>

Rodríguez Flórez, C. (30 de Noviembre de 2018). *La República*. Obtenido de La sostenibilidad se perfila como un modelo de negocios para el sector empresarial:

<https://www.larepublica.co/especiales/especial-sostenibilidad-y-medio-ambiente/la-sostenibilidad-se-perfila-como-un-modelo-de-negocios-para-el-sector-empresarial-2800119>

Vargas Rubio, P. A. (2019, Mar 21). *La Republica*. Retrieved from

<https://www.larepublica.co/empresas/invertiremos-90000-millones-en-innovacion-y-renovacion-de-equipos-alpina-2842252>