

Alpina: un caso de innovación para la competitividad

Alpina: A Case of Innovation for Competitiveness

Juan Pablo Fernández González

Vicepresidente de Innovación & Marketing. jpferman@alpina.com

Recibido 30 de junio de 2013, aprobado 19 de julio de 2013.

Palabras claves

Competitividad, conocimiento, consumidor, innovación, procesos, sostenibilidad.

Resumen

Alpina es una compañía pionera en la industria de alimentos en Colombia que se ha desarrollado a partir de la innovación. Este artículo presenta cómo Alpina ha forjado una cultura de innovación, calidad y emprendimiento en todo lo que realiza y cómo los constantes cambios en el contexto competitivo motivan el desarrollo continuo de la capacidad de innovación y estrategias para hacer el negocio más sostenible y con proyección hacia el futuro.

Key words

Competitiveness, knowledge, consumer, innovation, processes, sustainability.

Abstract

Alpina is a pioneer in the Colombian food industry whose business activities have been characterized by permanent innovation. This article describes how Alpina has developed a culture of innovation, quality and permanent initiative that governs all its activities. It demonstrates how continuous changes in the competitive environment have led the company to engage in a permanent process of innovation and strategic reflection in order to ensure its sustainability into the future.

FUNDAMENTOS DE LA INNOVACIÓN EN ALPINA

Alpina es una organización que se ha desarrollado y crecido a lo largo de los años transitando un camino lleno de retos, cambios, evolución y oportunidades, el cual ha forjado una cultura de innovación y emprendimiento. Los contextos competitivos cambian cada vez más rápido, y esta realidad no es ajena a la compañía pionera en la industria de alimentos. Los mercados y categorías en las cuales Alpina ha competido, ha evolucionado hasta el punto de presentar grandes retos para la empresa, cuyos principales desafíos y tareas se enumeran a continuación:

- Interactuar a diario con consumidores cada vez más informados y demandantes, donde se busca entender cada vez mejor los diferentes

segmentos de consumidores y necesidades que existen.

- Los nuevos tratados de libre comercio están cambiando varios de los negocios de la compañía, llevándola a crear a una estrategia cada vez más global.
- Competir en la región con compañías de talla mundial que han llegado a los países en donde Alpina está presente.
- La legislación está también generando lineamientos más estrictos para el desarrollo de productos saludables.
- Conquistar nuevos mercados, en donde se debe construir la marca e imprimir los valores para crecer.

Estos retos requieren de la condición de evolucionar los procesos y capacidades en innovación bajo la premisa y cumplimiento del propósito

superior según el cual: “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.” (Alpina, 2011). Este compromiso se materializa en el comportamiento y actuación de los Alpinistas para ser líderes innovadores, crear soluciones ingeniosas y vivir apasionados por querer aprender y evolucionar.

LA INNOVACIÓN ES UN EJE ESTRATÉGICO

La innovación es uno de los cuatro ejes estratégicos de Alpina, entre los que se encuentran: 1. Excelencia operacional (operando de forma excepcional en todos sus procesos operativos con estándares de talla mundial); 2. Sostenibilidad (asegurando un impacto



Fuente. Foto por Alpiña. Tomada de: <https://sites.google.com/site/alpinaselibreempre/mas-de-nosotros>

positivo en lo económico, social y ambiental a cada uno de los múltiples grupo de interés); 3. Cliente/consumidor (desarrollando un sello distintivo en la capacidad de sorprender a clientes y consumidores); y por último 4. Innovación (profundizando en la evolución de su modelo organizacional, procesos, tecnologías y productos y mercados) (Figura 1).

La innovación es una capacidad transversal en Alpiña, cuya presencia

está en todos los procesos de la cadena de valor (innovación y desarrollo, mercadeo, aprovisionamiento, manufactura, ventas, logística, servicio al cliente y en toda la infraestructura de soporte de la organización).

A continuación se describe, de forma general, las diversas formas de innovación, logros alcanzados, formas de operar y retos en cada proceso y área, entendiendo que este es un proceso que debe ser articulado.

LAS INNOVACIONES EN PRODUCTO

Los procesos de innovación del producto inician a través de diferentes fuentes de inspiración. Indiscutiblemente el consumidor (por medio del estudio de sus hábitos y necesidades) es una fuente importante de este proceso. Para Alpiña, las fuentes de innovación de los productos son:

1. Monitoreo del entorno: Investigación de tendencias de consumo, asistencia a ferias, visitas a diferentes geografías, revisiones macro económicas y análisis de industria.
2. Consumidor: Investigación de hábitos y necesidades de los consumidores, paneles de expertos, paneles on-line y contacto directo con nuestros consumidores.
3. Ciencia y tecnología: Investigación aplicada, redes científicas de cooperación, vigilancia y prospectiva tecnológica.

Para lograr lo anterior, se ha repensado el proceso de innovación para cumplir con las expectativas del consumidor especializando y asimismo con

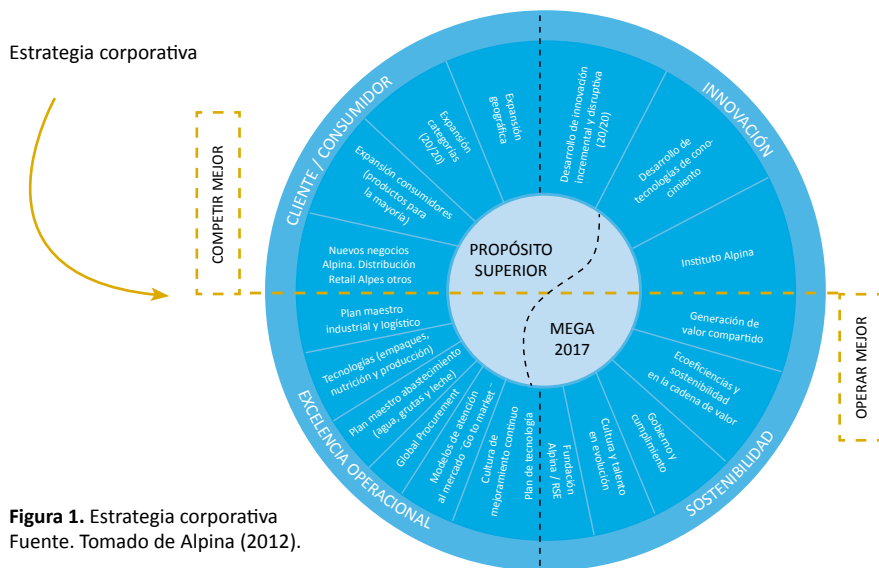


Figura 1. Estrategia corporativa Fuente. Tomado de Alpiña (2012).

el modelo de innovación del producto acorde a los tipos de innovación:

- **Core:** Desarrollo de productos existentes de ventas con altos volúmenes en el cual se innova en nuevos sabores, tamaños, fórmulas o empaques y distintas formas de multiempaques (tiempo de desarrollo de seis a ocho meses).
- **Incremental:** Desarrollo de productos de nuevas categorías con plataformas tecnológicas existentes con nuevos beneficios, nuevos usos o redefinición de una categoría existente (tiempo de desarrollo de 12 a 24 meses).
- **2do pero mejor:** Desarrollo de productos existentes con mayores beneficios y atributos diferenciados (tiempo de desarrollo de 18 a 24 meses).
- **Disruptivos:** Son productos de mayor complejidad para satisfacer necesidades insatisfechas con nuevas capacidades de la organización y uso de tecnologías emergentes (tiempo de desarrollo de 36 a 60 meses) (Figura 2).

Actualmente, el proceso de desarrollo de nuevos productos es de carácter interdisciplinario en el cual participan las áreas involucradas, con un liderazgo definido de trabajo en equipo en el cual una idea de diseño de producto debe cumplir con un procedimiento donde se va validando el cumplimiento de los requisitos iniciales. Por tanto, la

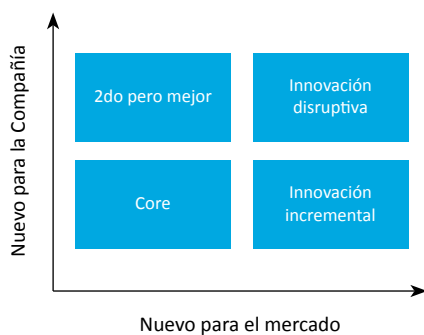


Figura 2. Fuente. Innovación desde las oportunidades Vicepresidencia de Innovación & Marketing

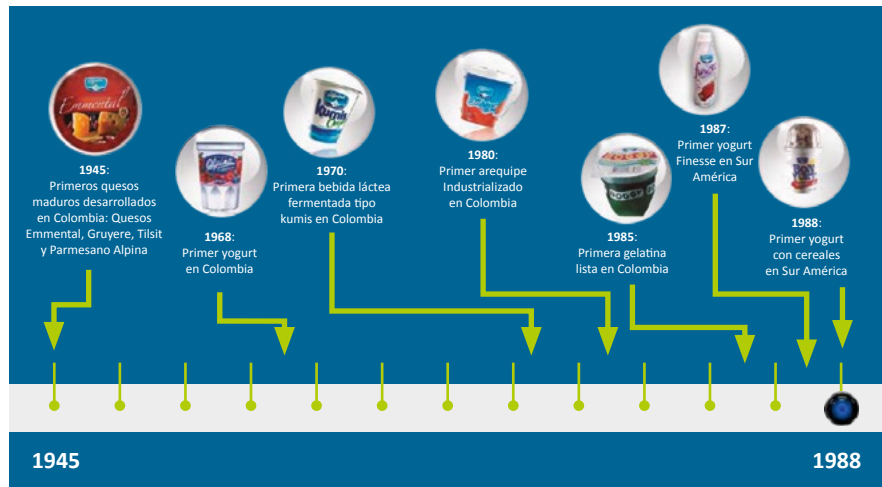


Figura 3. Principales productos innovadores. Evolución de los lanzamientos de nuevos productos Fuente. Vicepresidencia de Innovación & Marketing

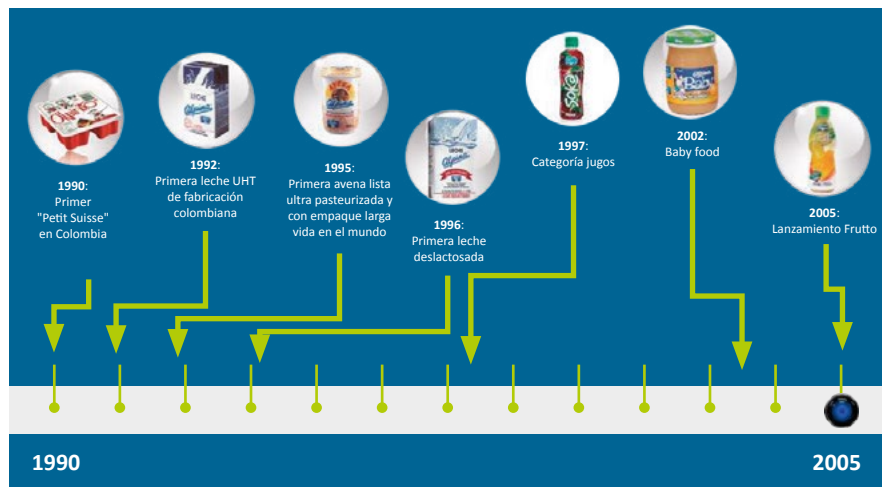


Figura 4. Principales productos innovadores. Evolución de los lanzamientos de nuevos productos Fuente: Vicepresidencia de Innovación & Marketing

innovación debe ser gestionada de forma integral a través de todo el proceso desde la idea hasta su implementación.

Alpina, para poder responder a los retos competitivos de mejoramiento de los productos y de lanzamiento de nuevos productos, trabaja de forma colaborativa con otras firmas de proveedores de materias primas y material de empaque, realizando transferencias tecnológicas e implementando nuevos procesos. Esto ha permitido, a través de los años, que Alpina sea pionera en nuevas categorías de productos como son (Figuras 3-6):

INNOVACIÓN EN CANALES DE VENTA

Para acompañar estos esfuerzos de creación de propuestas a los consumidores, Alpina ha innovado en el desarrollo de nuevos canales de venta de productos como:

- Canal autoventa, para llegar directamente al consumidor final con productos de bajo precio con un modelo económico rentable a través de la modalidad de negocios inclusivos con grupos sociales como mujeres emprendedoras, entre otros.

- Canal *vending machine*, cuyo principal objetivo es desarrollar nuevas oportunidades de venta con equipos en sitios con alto potencial de venta y crecimiento.
- Canal institucional con productos especializados a través de la *Recetta*.
- *Alpina Retail*, con puntos de venta cercanos al consumidor con nuevas propuestas de productos y preparaciones.

INNOVACIÓN EN PROCESOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En el año 2011, Alpina evolucionó su modelo corporativo: pasó de una estructura jerárquica e independiente, a un modelo más especializado, de redes colaborativas donde están las unidades de negocio operando cada una con el soporte de los procesos centralizados y cumpliendo las directrices y estrategias del Centro Corporativo.

Esta evolución buscaba que Alpina pudiera acelerar los niveles de crecimiento, ganar mayor velocidad en la toma de decisiones, optimizar el uso las capacidades instaladas y mayor cultura de emprendiendo e innovación. Este modelo nos ha permitido trabajar en redes, con equipos interdisciplinarios, con emprendimiento y apertura, lo que convierte a Alpina en una compañía más competitiva (Figura 7).

La innovación en la estructura organizacional tiene la finalidad de agrupar los procesos de la organización de forma especializada maximizando cada una de las capacidades de liderazgo, por lo anterior se agruparon en tres grandes áreas:

- El Centro Corporativo, con la función de liderar el desarrollo estratégico, planeación de nuevas fronteras, creación de capacidades en la organización, monitoreo, control y acompañamiento a la operación de los países, está integrado por la Vicepresidencias Corporativa de innovación y marketing, finanzas y desarrollo de nuevos negocios, y asuntos corporativos.

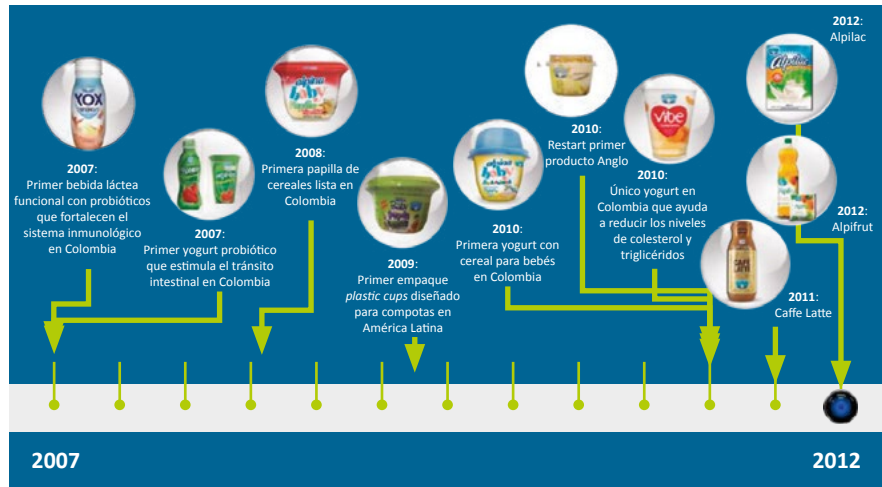


Figura 5. Principales productos innovadores. Evolución de los lanzamientos de nuevos productos Fuente: Vicepresidencia de Innovación & Marketing

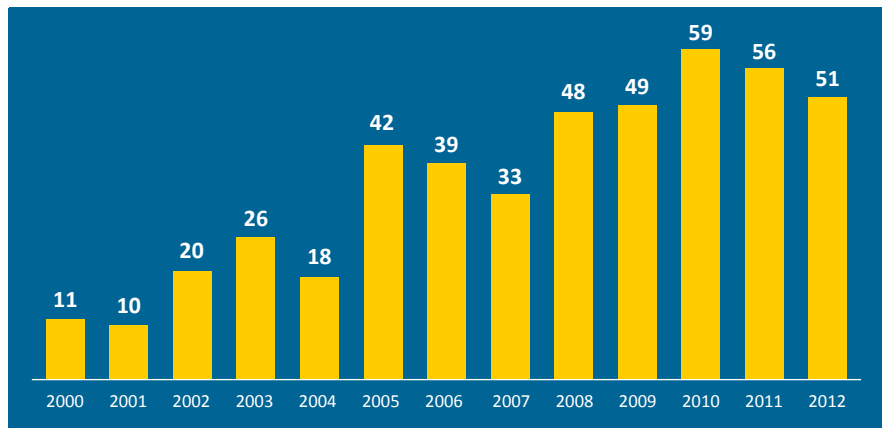


Figura 6. Lanzamientos por año / Colombia. Número de nuevos productos lanzados Fuente: Vicepresidencia de Innovación & Marketing

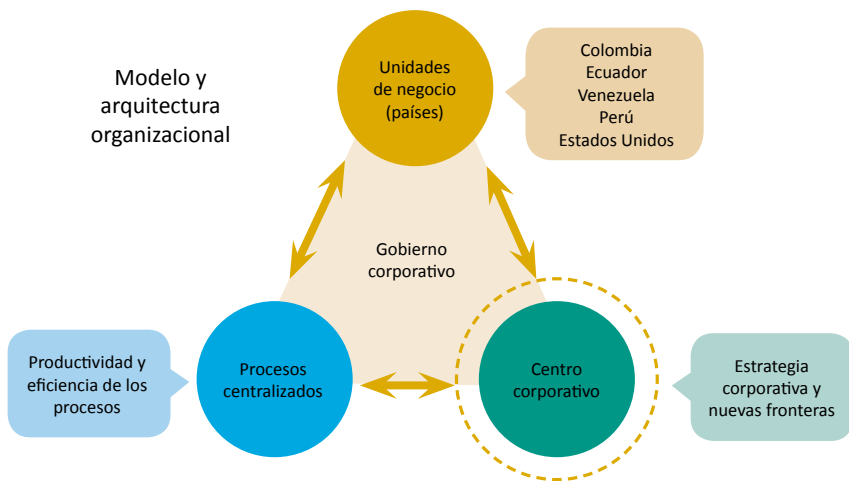


Figura 7. Modelo de estructura de gobierno Fuente. Tomado de Alpina (2013).

- La Vicepresidencia Corporativa de Servicios y Productividad, como líder en gestión centralizada de la eficiencia, la productividad y los servicios de la organización, ampliando el modelo de servicios compartidos (ASC), administrativos y financieros, a servicios industriales y logísticos e incluyendo el Centro de Excelencia como actor clave para la productividad y eficiencia de nuestros procesos.
- Unidades de negocio de los países, bajo Gerencias Generales que gestionan integralmente la cadena de valor en el país e implementan estrategias locales de negocio.

EL CASO DE ALPINA SERVICIOS COMPARTIDOS (ASC)

Dado que el contexto competitivo en Colombia es cada vez más exigente y con el propósito de fortalecer su esquema de gobierno, Alpina implementó un modelo de procesos y estructura para sus áreas de servicio, alineado a sus objetivos estratégicos de crecimiento y expansión internacional. Estas áreas de servicio en ese entonces no respondían a las expectativas de la compañía revelando evidentes necesidades de evolución. Era necesario desarrollar un modelo diferente para superar obstáculos que venían evidenciándose y que a su vez permitiera alinear los objetivos individuales de cada área en una sólida estrategia que apalancara los objetivos de la corporación.

Teniendo en cuenta las necesidades de cambio de las unidades de servicios y el crecimiento de los Centro de Servicios Compartidos (CSC), como corriente dominante en el entorno empresarial (2007) para funciones de soporte eficiente en costo y servicio, se tomó la decisión de incorporar un modelo CSC para Alpina, denominado Alpina Servicios Compartidos (ASC).

La fase de apertura de ASC, consistió en la creación de seis unidades de servicio que administrarían los procesos definidos en el modelo de implementación, con la promesa de valor para la compañía bajo las mejores prácticas de

generar productividad y competitividad, servicio de calidad, nueva tecnología, foco en el cliente y recursos humanos calificados, entre otros.

Unidades de servicio:

1. Control financiero
2. Recursos financieros
3. Servicios administrativos
4. Operaciones de tecnología
5. Gestión humana
6. Procesos y productividad

En la fase de crecimiento y maduración (2011-2013), se abarcaron procesos estratégicos para el negocio, logrando una consolidación de procesos de mejores prácticas y servicios desarrollados en conjunto con el cliente. Estos nuevos procesos son:

1. Compras y comercio exterior
2. Ingeniería e infraestructura
3. Calidad y medio ambiente
4. Centro de excelencia

Entre estos nuevos procesos se destaca la creación del Centro de Excelencia, cuyo rol consiste en la de ser un consultor experto de la organización para la incorporación de nuevas tendencias, mejores prácticas, metodologías y tecnologías de punta para la generación de productividades en procesos clave (Figura 8).

Igualmente, vale la pena mencionar que en relación con dinámicas de innovación, la organización ha adoptado nuevas metodologías que han permitido innovar en áreas tales como administración y control de proyectos con la aplicación del Project Management Office (PMO) y en la optimización de procesos en la cadena de valor, desde el proveedor hasta el cliente final, con la ejecución de metodologías de mejoramiento continuo como 5S, Lean six sigma.

INNOVACIÓN EN CONOCIMIENTO Y CAPACIDAD CIENTÍFICA

Parte de los procesos de innovación en Alpina buscan desarrollar su capacidad científica para generar conocimiento en alimentación, nutrición y salud y

transformar los avances científicos en innovación a través de la creación del Instituto Alpina. Las áreas de investigación del Instituto Alpina están centradas en nutrición y salud, procesamiento de alimentos y bioprocesos, inocuidad, sostenibilidad ambiental y ciencia del consumidor.

La creación del Instituto Alpina de Investigación, le permite a Alpina innovar en:

- En el estudio e implementación de soluciones novedosas aplicables en la biotecnología de sus productos (matrices saludables).
- Implementación y estudio de nuevas tecnologías de procesamiento emergentes.
- Realizar conectividad con redes científicas para el codesarrollo y cooperación.
- Entendimiento científico preliminar para inicio de transferencia de nuevas tecnologías a implementación industrial.

Los grandes retos del Instituto Alpina son generación de *clusters* tecnológicos, mejoramiento del sector de alimentos y transferencia de conocimiento y mejores prácticas. Las grandes organizaciones de alimentos del mundo cuentan con institutos e investigaciones propias. Es por esto que Alpina ha desarrollado el Instituto Alpina para crear uno de los primeros centros de investigación en temas de alimentación en Colombia.

INNOVACIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD

Alpina cree que la innovación es colaborativa y que se construye entre todos los grupos de interés del negocio. En ese sentido, en el año 2012 se dio inicio a "innovaxion", una plataforma de innovación abierta inicialmente para los Alpinistas que busca la solución de retos de negocio haciendo uso de la creatividad e inteligencia colectiva. A través de "innovaxion" se formularon dos retos de negocio en los que participaron 645 Alpinistas de todas las geografías



Figura 8. Principales cifras e indicadores de ASC
 Fuente. Vicepresidencia de servicio & Productividad

quienes aportaron 131 ideas. Expertos en cada tema se encargan del estudio y profundidad de las ideas con mayor potencial y las áreas responsables ejecutan las ideas ganadoras en caso de que resulten viables.

“Innovaxion” está generando una nueva cultura de co-creación y colaboración que fortalecerá la capacidad de dar solución, de forma innovadora, ágil y a menor costo, a algunos de los retos de negocio.

En Alpina es importante la integración del conocimiento de diversas áreas de la organización como: desarrollo tecnológico, aseguramiento de calidad, nutrición y salud, gerencias de marca, unidades de negocio, ingeniería y proyectos, conocimiento del consumidor, red de expertos externos y las agencias. Lo anterior ha generado un proceso participativo que integra diversidad de conocimiento y visión de futuro.

El gran reto con la sostenibilidad es continuar fortaleciendo y generando una cultura de conocimiento con los diversos grupos de interés para desarrollar

un proceso estructurado de innovación abierta, un diálogo permanente y creación de alianzas.

LOS PRINCIPALES APRENDIZAJES QUE LE QUEDAN A ALPINA DE SU EXPERIENCIA DE INNOVACIÓN SON:

- La innovación es un proceso integrador de conocimiento, de muchas áreas tanto internas como externas.
- Innovación con el consumidor, entendiendo la importancia de iterar de manera constante y temprana con el consumidor/usuario final. Esto es muy importante para garantizar que el proyecto le genere valor al consumidor y que le resuelva una necesidad clara.
- La innovación es un trabajo interdisciplinario. Es evidente que a partir de una necesidad del consumidor (quien es el que define la oportunidad de mercado) y analizando esta necesidad desde la óptica de personas con diferentes niveles de *expertise*, que provienen de diferentes

áreas del negocio, es de gran valor para el proyecto desde cada uno de sus enfoques. Esta interacción es la que permite que el proyecto de innovación tenga más riqueza en el pensamiento y que haya una mayor alineación sobre los retos del mismo proyecto.

- El trabajo colaborativo con terceros es indispensable para ser competitivos y exitosos en el ejercicio de la innovación. En Alpina la competitividad de cualquier negocio se sustenta en el trabajo que se hace no solo con las competencias y conocimientos internos que hay en la compañía, sino también apalancando y construyendo redes externas que nos ayuden a complementar el conocimiento de la compañía. Fortalecer el proceso de innovación abierto significa mayores oportunidades para crear y desarrollar nuevas propuestas innovadoras.
- La visión y el compromiso directivo son importantes para el direccionamiento del proceso, liderazgo y la facilitación de los recursos.

LOS FACTORES (INTERNOS Y EXTERNOS) QUE HAN INFLUENCIADO EL COMPORTAMIENTO INNOVADOR DE ALPINA EN COLOMBIA

Algunos factores internos:

- Alpina ha sido una organización que ha tenido una visión clara sobre la innovación de acuerdo a sus capacidades y oportunidades. Ha entendido que la innovación es clave para su crecimiento, desarrollo industrial y su relación de cercanía con el consumidor.
- Alpina, en su proceso de innovación, ha estado alineado con sus objetivos. Esto le ha permitido generar estructuras, modelos y herramientas de implementación con participación de sus grupos de interés.
- Alpina ha definido y comunicado a toda la organización su visión de innovación y a dónde se quiere llegar.
- En cuanto al talento humano, Alpina ha construido capacidades y competencias que le permitan a los colaboradores ser innovadores y emprendedores. Sin embargo, Alpina es consciente de que falta todavía desarrollar estrategias al respecto.
- Disponibilidad de recursos para incorporación de nuevas tecnologías.
- Alpina se ha esforzado por tener una mezcla adecuada de todas las variables: proyectos, procesos, personas, comportamientos y habilidades. No existe una fórmula pero cada compañía debe encontrar su camino para alcanzar los resultados.
- Capacidad y disposición para abandonar continuamente la “zona de confort”, abandonar lo conocido para encontrar la diferenciación.

¿CÓMO ALPINA MITIGA LOS RIESGOS DE INNOVACIÓN?

- Vigilando e identificando oportunamente los diferentes cambios que puedan tener las legislaciones.
- Interactuando y realizando vigilancia tecnológica con redes científico-tecnológicas para asegurar una

adecuada transferencia de conocimiento.

- Realizando una rigurosa evaluación económica de los proyectos.
- Realizando los correspondientes estudios de viabilidad de producto en el mercado y la retroalimentación constante del consumidor.
- Monitoreo constante del entorno industrial, gubernamental y de los competidores.

GESTIÓN Y PREVENCIÓN DE LAS BARRERAS QUE PUEDEN OBSTACULIZAR LA INNOVACIÓN EN ALPINA

Reconociendo que todas las innovaciones tienen riesgos asociados, Alpina se ha asegurado de que los procesos integrales se fundamenten en:

- Definición de estrategias de innovación con objetivos priorizados y planes de acción para lograrlos.
- Asegurar la flexibilidad en el proceso para su implementación y así responder ágilmente a las oportunidades.
- Cumplir con un proceso juicioso de planeación del proyecto.
- Asegurar la disponibilidad económica de los recursos.

Las dificultades y obstáculos para innovar en el país:

- Los focos estratégicos de investigación no están acotados por parte del gobierno nacional en las áreas estratégicas de investigación.
- Pocos son los recursos que el Estado direcciona para el ejercicio de la innovación y en adición a los recursos y sus montos, también la falta de continuidad sobre las políticas que permitan desarrollo de *clusters* de innovación a largo plazo.
- La innovación en Colombia no está aprovechando, ni integrando los diversos actores que existen: la academia, la empresa, las entidades regionales de apoyo o centros de desarrollo regionales de investigación.

- La falta de *clusters* tecnológicos por regiones donde se estimule la solución de problemas comunes y que puedan ser articulados de manera eficaz por cada uno de los actores. La existencia de *clusters* disminuirían los costos, y la inversión de capital sería compartida y, a su vez, se reduciría el tiempo de desarrollo de los proyectos.
- Colombia hasta ahora está transitando por un camino que la lleve a generar conocimiento propio para fortalecer sus capacidades en capital humano en Ciencia, Tecnología e Innovación (CT+I) fundamentada en una política económica clara, recursos y líneas de financiación. Sin embargo, faltan: un marco legal claro para el uso comercial de la biotecnología, acceso a recursos naturales y ambientales, y una interacción y articulación entre el estado, la academia, los centros I+D y las empresas.

¿CÓMO ALPINA VA A INTERACTUAR CON LOS DIVERSOS ACTORES DEL SISTEMA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN?

El interés de Alpina es poder interactuar con *clusters* tecnológicos regionales o internacionales a través de proyectos de generación de conocimiento y tecnología. Lo anterior para poder trabajar con diversas entidades en la solución de problemas de alto impacto para la compañía o las regiones.

Las áreas de interés de Alpina con este tipo de alianzas están centradas en el codesarrollo de nuevos productos con beneficios funcionales, mejores empaques, proyectos de mejoramiento de productividad, retomando experiencias en otras organizaciones, desarrollo de nuevos proveedores estratégicos de abastecimiento e implementación de proyectos inclusivos de nuevas tecnologías en frutas.

Actualmente se ha iniciado contactos con entidades que promuevan tecnología e innovación como Ruta N en

Medellín y Connect e Inventta en Bogotá. Aun así, existen todavía grandes oportunidades sobre este frente para construir *clusters* más profundos que generen las bases para mejorar la capacidad de innovación en el país, articulando gestores del sector público, privado y academia.

La academia con sus facultades de ingeniería y ciencias básicas tienen un rol fundamental en la conexión entre la ciencia y la generación de soluciones concretas y las innovaciones para los sectores productivos y de servicios. Las ingenierías y las ciencias básicas son uno de los motores principales de la innovación, de las actividades de Investigación y Desarrollo (I+D) y, por consiguiente, del crecimiento económico y la competitividad de las empresas privadas, públicas y por ende del país.

GRANDES RETOS Y OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN EN ALPINA

- Implementar estrategias para aumentar el valor del capital intelectual

y humano, para fortalecer la contribución y la satisfacción de los Alpinistas por medio de la gestión del conocimiento, desarrollando comportamientos en los Alpinistas y capacidades en la organización, a través de la Universidad Alpina profundizando en el código de innovación permanente que vive la compañía, desde la perspectiva de retar, cuestionar, mejorar y asimismo evolucionar.

- Realizar prospectiva e investigación de mercados con el fin de desarrollar productos para segmentos y ocasiones de consumo, según los ciclos de vida del consumidor y sus hábitos. Incorporar las últimas metodologías de entendimiento y desarrollo de producto para detectar oportunidades de crecimiento futuro. Focalizar el modelo de innovación para promover todavía más la gestión de conocimiento y el trabajo articulado de las diferentes áreas participantes en los procesos de innovación para que así sean procesos integrales.

- Fortalecer el proceso de innovación abierta a nivel nacional e internacional con diversos actores externos (academia, Gobierno, instituciones de salud, empresas del sector y el consumidor).
- Generación de conocimiento propio en ciencia y tecnología para fortalecer las innovaciones en proceso y producto a través del Instituto Alpina.

REFERENCIAS

- Alpina. (2012). *Informe Annual de Sostenibilidad Alpina*. Recuperado de <http://asp-es.secure-zone.net/v2/index.jsp?id=5452/9020/18036&lng=es>
- Alpina. (2013). *Click Alpina*. Bogotá: Fundación Alpina, Oxfam Recuperado de: http://www.clickalpina.com/web/alpina/introduccion-general17_21ene2011
- Alpina. (2011). *Trabaje con nosotros*. Recuperado de: http://www.elemento.com/sitios-empresariales/colombia/alpina_11/