

LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN ALPINA



Beatriz Londoño Giraldo
Esteban López Zapata
Universidad de Antioquia (Colombia)

Alpina es una reconocida empresa en el competitivo y complejo mercado de alimentos en Colombia. Cuenta con fábricas en Colombia, Ecuador y Venezuela y tiene presencia comercial en Centroamérica, Norteamérica, España e Italia. De acuerdo con el estudio Merco Colombia, la empresa ocupa el sexto lugar en el ranking de reputación empresarial.

La empresa es líder no sólo por su tradición, sino por la calidad de sus productos y su constante innovación. El desarrollo y explotación de esta capacidad le ha permitido agitar un mercado maduro como el de bebidas lácteas, logrando en 2007 crecer en un 26%. En el caso de Alpina, históricamente la mitad del crecimiento real de la compañía se ha dado por los nuevos lanzamientos. Entre 2001 y 2005, la empresa lanzó 144 referencias con una tasa de supervivencia de nuevos productos del 68,7%. En 2007, cerca del 33% de sus ingresos correspondieron a los nuevos productos, con un promedio de lanzamiento de nuevos productos cada diez días.

Además de posibilitar el crecimiento, la innovación le ha permitido a Alpina defender una posición ventajosa frente a sus principales competidores, conservando participaciones cercanas al 60% en el mercado colombiano de productos lácteos, mientras que su competidor más cercano, Meals, tiene una cuota de mercado del 5,6%. De igual manera, la empresa ha explotado esta capacidad organizativa mediante la diversificación hacia nuevos mercados como el de bebidas refrescantes, alimentos funcionales y BabyFood, así como a través de la reciente internacionalización de sus operaciones hacia los mercados de Norteamérica y Europa.

Alpina orienta su innovación en cinco frentes principalmente: Innovación en Calidad del producto, Empaques de última tecnología, Fortalecimiento de Marca, Nuevas Categorías (Quesos, Yogurt, Leche, Postres, Jugos, BabyFood) y Conocimiento del Consumidor. Asimismo, ha asumido un compromiso estratégico con valores como la nutrición y la salud, los cuales están asociados en forma crítica al posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores. Sus lanzamientos de productos siguen esa orientación, como es el caso de Yox, un yogur que es único en el mercado porque contiene un probiótico originado en leche materna, y Regeneris, un producto que ayuda a los consumidores a manejar el problema del estreñimiento.

Por otra parte, y como pieza fundamental de la gestión del conocimiento, la empresa ha desarrollado todo un aprendizaje a partir de sus fracasos. Un ejemplo es el caso de Wingo, un refresco líquido que se disolvía en agua, con el cual se pretendía llevar a la población de menores recursos un producto con alto contenido en fruta. Sin embargo, el producto no tuvo éxito. La empresa comprendió que su error fundamental radicó en enfocar la presentación en los beneficios de belleza y salud, subestimando la favorable percepción que tiene la población objetivo sobre el aporte energético del azúcar de los refrescos en polvo. Además, se cometió otro error en el empaque, pues debía abrirse con tijeras y no era fácil almacenarlo una vez abierto. Fallos como éste favorecen la construcción constante del capital intelectual de la empresa.

En gran medida la cantidad de ideas de producto generadas y su posterior realización es el resultado de un método sistemático e integrado que permite guiar a la compañía a un proceso de innovación permanente. La cultura organizacional favorece que empleados de todas las áreas se

sientan con la confianza suficiente para aportar ideas a través de los bancos de proyectos y de los comités de innovación, tanto para el desarrollo de nuevos productos como para mejoras en los procesos productivos. Adicionalmente, se busca la participación activa del consumidor final, para lo cual se ha creado un Centro de Gestión del Conocimiento Técnico a través del cual los consumidores interactúan con la empresa en el desarrollo de nuevos productos.

Como resultado del aprendizaje organizacional la compañía ha tenido que cambiar de paradigmas en su propia forma de operar. En 2005, la empresa dejó de pensar en ciclos de ejecución de ideas de 12 meses, para garantizar la supervivencia de ideas de mayor período de maduración y de más innovación, con la creación de un banco de proyectos. Asimismo, la innovación dejó de ser un asunto reservado a comités individuales por área, para convertirse en un comité corporativo, y de involucrar sólo a una parte de la gerencia, a comprometer a todo el grupo directivo. Hoy en día, en Alpina hay comités que gestionan esta capacidad desde diferentes instancias:

- **Comité corporativo de innovación de productos:** Donde tienen asiento los directivos de la empresa, empezando por el presidente corporativo, se encarga de definir las políticas, prioridades e iniciativas corporativas de innovación de productos. Se reúne trimestralmente y aprueba el plan de innovación de productos, desarrolla las iniciativas de nuevos negocios como respuesta al plan estratégico y administra y actualiza el banco de proyectos.

- **Comité de desarrollo de productos:** Identifica, evalúa y desarrolla oportunidades de nuevos productos, hace seguimiento a las tendencias mundiales de mercado, evalúa la factibilidad de los proyectos desarrollados por los equipos de proyecto y controla el estado de los proyectos en desarrollo. Se reúne mensualmente y a él asisten los directores de categoría, desarrollo, ingeniería y proyectos, garantía de calidad, mercadeo estratégico, la coordinadora de mercadeo nutricional y los vicepresidentes de mercadeo, operaciones, negocios internacionales y gerente de ingredientes.

Fuentes:

- www.alpina.com.co
- www.portafolio.com.co
- www.dinero.com