

Formando líderes para la construcción de un nuevo país en paz

Universidad de Pamplona

Facultad de Facultad de Ciencias Económicas

Programa de Administración de Empresa

Cread, Magdalena

Trabajo de Grado

Diplomado Alta Gerencia

Alumnos

Marisella Araque Restrepo

Maribel Villa Álvarez

Luis Carlos Barreto Polo

Santa Marta, junio 4 del 2024

1. Tabla de contenido

Introducción **1**

Gerencia Estratégica 2

Empresa Consultora 3

Misión, visión, servicios **4**

Presentación de productos y servicios 5

Reencuentro Critico de la empresa 6

Fotografías de la empresa 7

Ciclo de vida y ciclo actual de la empresa 8

Presentación de productos y servicios 9

Diagnóstico de la empresa 10

Presentación de productos y servicios 11

Plan de acción y presupuestos 12

Referencia de la estructura organizacional y manual de procesos y procedimientos 13

Expectativas sobre la empresa por parte de los propietarios, clientes, proveedores 14

cultura organización 15

Análisis del Entorno Económico Nacional e Internacional **16**

Impacto del ODS el sector empresarial 17

Análisis del sector económico 18

Entorno Politico **19**

Análisis del entorno económico 20

Análisis del entorno social 21

Análisis del entorno tecnológico 22

Análisis del entorno legal 23

Enfoque regional nacional e internacional 24

PIB 25

Inflación 26

Demanda interna 27

Empelo generado 28

Gráficos 29

Análisis del Talento Humano y Cultura Corporativa 30

Diagnostico 31

Plan de capacitación 32

Programa y protocolo de inducción 33

Capacitación de producción y servicio 34

Procesos de incorporación a la empresa 35

Programa de reconocimiento 36

Desarrollo de liderazgo y comunicación afectiva 37

Retención de colaboradores 38

Análisis de y propuesta de manual de funciones 39

Clima organizacional 40

Estrategias de talento humano 41

Plan de mejoramiento 42

Presupuesto 43

Gerencia de Mercadeo, Productividad y Análisis Competitivo 44

Marketing 45

Marketing Mix 46

Análisis del producto 47

Análisis de precios 48

Análisis de comercialización 49

Promoción 50

Matriz BCG 51

5 fuerzas de Porter 52

Investigación de mercados 53

Marketing Digital 54

Diseño de marca 55
Plan de mejoramiento **56**
Presupuesto 57
Producción, producto y servicios **58**
Análisis de la administración, clientes, tiempos servicios y productos 59
Análisis de la materia prima 60
Análisis de la materia prima, mano de obra y cadena de suministro 61
Análisis y evaluación de operaciones productivas y servicios 62
Análisis y evaluación de la tecnología, investigación de desarrollo 63
Aseguramiento de la calidad del producto 64
Estrategias de productividad 65
Mapa de procesos 66
Diseño de planta 67
Cadena de valor 68
Plan de mejoramiento **69**
Presupuesto 70
Gerencia financiera **71**
Análisis y evaluación financiera 72
Análisis de indicadores financieros 73
Análisis de estructura financiera y de capital 74
Análisis de balance general 75
Estado de P y G 76
Flujo de caja 77
TIR 78
Plan de mejoramiento **79**
Presupuesto 80
Planes Tácticos y Operativos **81**
Planeación cuantitativa **82**

Diagnóstico interno EFI 83
Diagnóstico Externo EFE 84
Análisis y conclusiones 85
Formulación Estratégica PEYEA 86
Matriz IE 87
DOFA 88
Análisis y conclusiones 89
Implementación MPCE 90
Análisis y conclusiones 91
MPC 92
Conclusiones 93
Plano directo del MICMAC 94
Análisis y conclusiones 95
Gráficos 96
Indicadores Gestión y Balance Scorecard 97
Evaluación plan estratégico 98
Redefinición de la visión y la misión 99
Presentación del plan de acción 100
Recomendaciones 101
Conclusiones 102
Bibliografía 103

Introducción

La consultoría es un servicio profesional de gran utilidad para la organización y los directivos generales para ayudarles a solucionar todos sus problemas. Un experto o especialista en un determinado campo profesional y ofrece un servicio a la empresa que contrató sus servicios. De esta forma se ayuda a afrontar el problema aportando una solución para superarlo.

Mediante la consultoría los clientes logran alcanzar sus objetivos comerciales brindándoles con soluciones efectivas basadas en una combinación de innovación y prácticas aceptadas en la industria. Es un servicio de valor agregado que, cuando funciona bien, juega un papel importante en la adopción de la empresa.

El servicio de consultoría debe ser planificado. Eso significa que tiene un principio, un desarrollo y un final. Es decir, debe lograrse mediante el plan y con uno o más logros o resultados durante su ejecución

GERENCIA ESTRATEGICA

Consultoría Santa Marta S.A.S

Somos una empresa que nace en la ciudad de Santa Marta en el año 2024 por necesidad de tener un grupo especializado en consultorías en diferentes áreas. Solida dedicada a la implementación de diversas estrategias que requieran para mejora de producto o servicios a nuestros clientes, por medio de estudio de consultoría ante la demanda de oportunidades que se le puedan brindar, con el fin de mejorar las ventas de cada cliente empresarial que requiere.

Misión

Ser una empresa reconocida a nivel costa, como una de las mejores empresas consultoras para el año 2030.

Visión

Posicionarnos como una empresa experta en consultorías, mediante la innovación de estrategias en productos o servicios, construyendo relaciones sólidas con nuestros clientes.

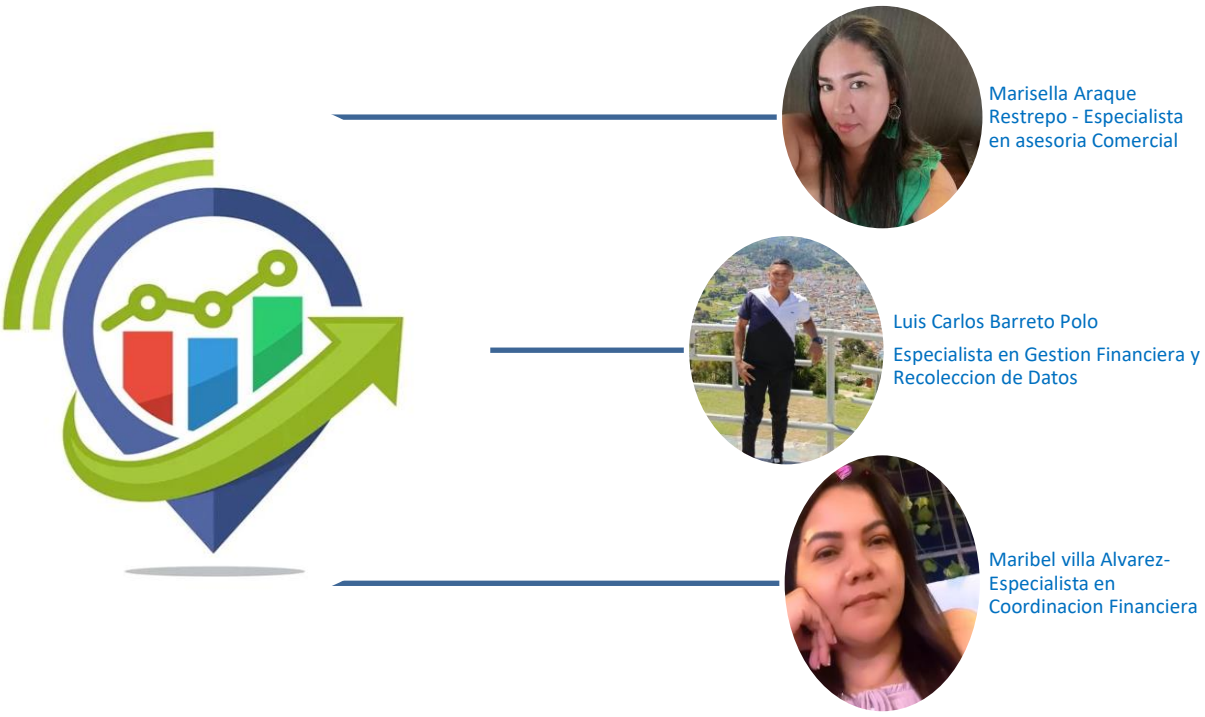
Servicios

Brindar asesorías especializada mediante la experiencia y el conocimiento de los especialistas en consultoría que le ayudarán a mejorar y hacer crecer su negocio. La oficina de Santa Marta de Consultoría SAS ofrece una amplia gama de servicios legales.

- Estudios de Mercados
- Informes de Clientes
- Redes comerciales

- Apoyo de Gestión Comercial
- Asesoramiento Legal
- Implementación Comercial y Productiva
- Planeación estratégica
- Reestructuración de empresas
- Optimización de procesos
- Administración de costos
- Institucionalización de empresas familiares
- Tecnología de información
- Reestructuración de empresas
- Selección e implantación de Software

3. Equipo de Trabajo



Presentación de grupo de trabajo e información de cada uno de su labor

Historia del Grupo Alpina

Es una multinacional, fundada en Colombia desde 1.945, promoviendo estilos de vida saludables para toda la familia. Su nombre hace referencia a los Alpes Suizos, de ahí su nombre Alpina. La empresa cuenta con plantas de producción en Bogotá, Medellín, Neiva, Pasto, Ibagué, Pereira, Cartagena, Barranquilla, Bucaramanga, Villavicencio y Duitama. Estados Unidos es su principal mercado de exportación.

La historia de ALPINA es la historia de dos hombres que, con su visión futurista y su amor por el trabajo y por estas tierras llegaron a Colombia en 1945, procedentes de Suiza. Don Walter Goggel, quien recibió de su abuelo la oportunidad de montar un negocio propio cerca de Lucerna, al presentir los vientos de guerra y tras consultar un atlas de América Latina, emigró al Ecuador con su familia y se instaló al sur del país, donde se dedicó a la agricultura. Así escribió a Max Bazinger, su amigo de juventud, y lo invitó a que se trasladara a trabajar con él. Juntos iniciaron la fabricación de quesos y mantequilla, pero el trabajo no prosperó debido a lo incierto del mercado y a las precarias condiciones de agua y luz tan necesarias en la elaboración de productos lácteos.

Estando en el Ecuador, Don Max Bazinger fue invitado a Colombia por un amigo suizo para explorar las posibilidades de trabajo en nuestro país. Así decidieron, junto con Don Walter Goggel, probar suerte en tierras colombianas. Viajaron en búsqueda de zonas ricas para el acopio de leche. Conocieron el Valle de Sopó -en la Sabana de Bogotá, Colombia- y quedaron fascinados por su similitud con el paisaje suizo. Al ir hasta el pueblo, les surgió la idea de establecerse para fabricar quesos y mantequilla. En ese entonces compraban 500 botellas de leche y manualmente elaboraban el queso diario. Con el tiempo aseguraron un pequeño mercado y el número de botellas de leche procesadas por día aumentó rápidamente. Lleno de optimismo se veía a Don Max montar en una carreta tirada por un caballo, cuando iba a la finca productora a recogerla leche en cantinas. Mientras tanto, fue Walter Goggel quien, con un sello que contenía

el nombre de ALPINA en manuscrito y en color verde, lo estampó sobre uno de los quesos dando el original logotipo de la compañía.

Misión Actual

Es una empresa innovadora, eficiente y responsable, que produce y comercializa productos lácteos de calidad garantizada, a través de una cultura de servicio y crecimiento aportando al desarrollo de la industria nacional y contribuyendo a una alimentación saludable de nuestros clientes.

Visión Actual

Alpina tiene la visión de ser la empresa líder en innovación de productos alimenticios saludables, de mayor preferencia a través de una organización ligera, eficiente, sólida y comprometida.

Presentación de Producto

Alpina cuenta con una variedad de productos que se ajustan a las necesidades de las personas de todas la edades y gustos. Contamos con variado el más portafolio de productos alimenticios. Para toda la familia, especialmente derivados lácteos, postres, bebidas, y alimentos infantes.

Avena alpina, arequipe, queso alpino, queso rallado alpina, Alpina bebe, frutos, alpinito, flan, alpinete de alpina, gelatina boggy, mini bon yurt, con fox defensis, trozos regeneris, pudin, crema de leche baja en grasa fienesse y mantequilla.

Imagen 1



Fuente: Alpina la Cabaña
En esta imagen se muestra, la variedad de producto que maneja el grupo alpina.

Reencuentro Crítico de la Historia de Alpina

Reencuentro crítico de la historia de la empresa. ALPINA. Llevamos más de 70 años, alimentando la vida de nuestros consumidores con un historial en innovación, calidad y tradición.

1945 – 1970 Innovación artesanal, los suizo Max Banziguer y Walter Goggel llegan a sopo huyendo de la segunda guerra mundial y en busca de zona aptas para el acopio de leche para poder dedicarse a la fabricación de queso y mantequilla de forma artesanal.

1980- 2006 innovación industrial, alpina amplio su mercado más allá de altiplano central y se lanzó a la conquista del territorio nacional. La compañía adopto nuevas tecnologías para la fabricación y conservación de productos.

2007 – 2014 innovación científica, para impulsar el potencial del campo colombiano, alpina lidera proyecto de asociatividad, transferencia de conocimientos y acompañamiento con familias productoras de leche y frutas en distintos departamentos del país.
2015 – 2020 innovación 360 la compañía continúa trabajando para crecer de manera sostenible adarves de la innovación. 2021 a hoy cambio de imagen, en alpina evolucionamos nuestra imagen de marca. La modernidad, la aspiracionalidad, la alegría y la conciencia viajaran atreves de muchos colores y de todos nuestros empaques, para llevar la cercanía de nuestra marca hasta las manos de cada uno de nuestros consumidores.

Ciclo de vida de la Empresa ALPINA Colombia

Grupo Alpina ha experimentado diversos ciclos a lo largo de los años, reflejando los cambios en el mercado, la economía y la estrategia empresarial. Aquí hay algunos ciclos importantes que la empresa ha atravesado:

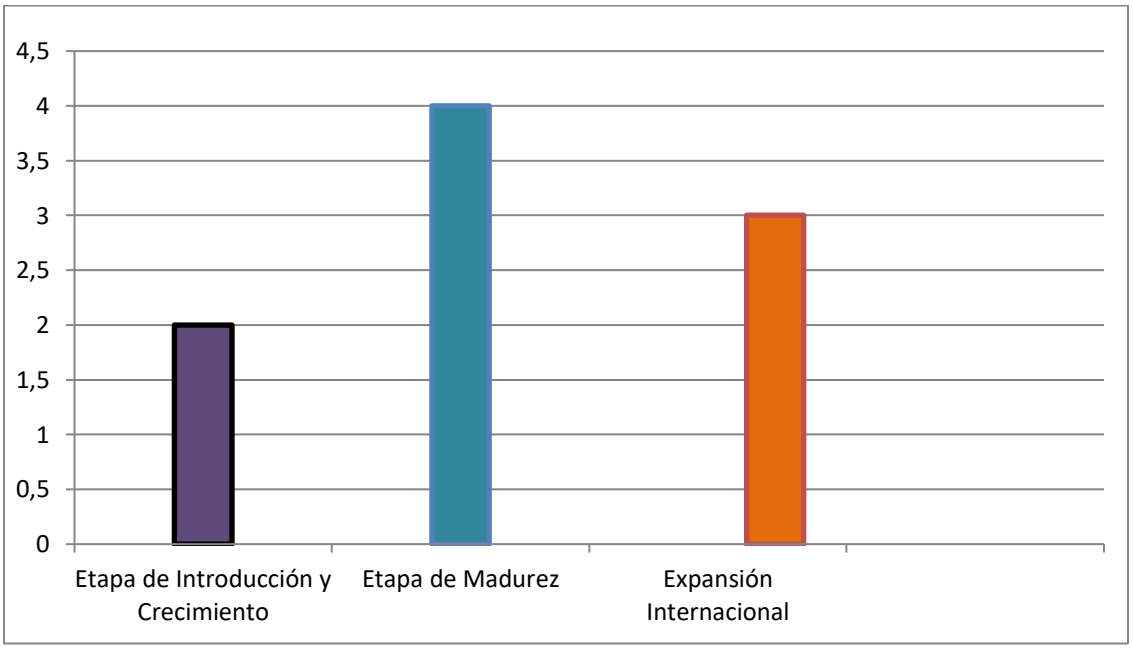
- **Etapa de Introducción y Crecimiento**: Desde que unos inmigrantes suizos fundaron la empresa hace 73 años, Alpina ha sido una de las compañías más innovadoras del país. Durante su historia, ha creado productos innovadores que fueron toda una novedad en el mercado, como el Bon Yurt y el Alpinito. Además, ha invertido significativamente en proyectos de investigación y desarrollo, lo que ha contribuido a su crecimiento y reconocimiento en el mercado.
- **Ciclo de crecimiento inicial**: Durante sus primeros años de operación, Grupo Alpina experimentó un período de crecimiento inicial. Se enfocó en la expansión de su línea de productos lácteos y en la penetración en el mercado colombiano. Esta etapa estuvo

marcada por inversiones en infraestructura, tecnología y recursos humanos para aumentar la capacidad de producción y satisfacer la creciente demanda del mercado.

- **Ciclo de diversificación**: Con el tiempo, Grupo Alpina diversificó su cartera de productos para incluir una variedad más amplia de alimentos y bebidas, además de los productos lácteos. Esta estrategia de diversificación le permitió a la empresa expandirse a nuevos segmentos de mercado y reducir su dependencia de un solo tipo de producto.
- **Ciclo de internacionalización**: Grupo Alpina ha buscado activamente oportunidades de expansión en mercados internacionales. Este ciclo implicó la entrada en nuevos países y regiones a través de alianzas estratégicas, adquisiciones o establecimiento de filiales. La internacionalización le permitió a la empresa diversificar sus fuentes de ingresos y aprovechar el crecimiento en mercados extranjeros.
- **Ciclo de innovación y sostenibilidad:** En respuesta a las tendencias del mercado y las demandas de los consumidores, Grupo Alpina ha pasado por un ciclo de innovación y sostenibilidad. Esto implica el desarrollo de nuevos productos saludables y sostenibles, así como la implementación de prácticas comerciales responsables y respetuosas con el medio ambiente.
- **Ciclo de adaptación digital**: En los últimos años, Grupo Alpina ha experimentado un ciclo de adaptación digital para aprovechar las oportunidades ofrecidas por la tecnología. Esto incluye la implementación de soluciones digitales en áreas como la cadena de suministro, el marketing digital y la atención al cliente, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente.

Estos son los ciclos más importantes que Grupo Alpina ha experimentado a lo largo de los años. Cada ciclo ha presentado desafíos y oportunidades únicas, y la capacidad de la empresa para adaptarse y responder a estos ciclos ha sido clave para su éxito continuo en el mercado.

Grafica 1 de ciclo de vida



Ubicación actual del ciclo de vida de Grupo Alpina

En esta imagen se muestra la etapa de madurez (ubicación actual de la empresa)

Grupo Alpina es una empresa multinacional colombiana dedicada a la producción y comercialización de alimentos, especialmente productos lácteos. Considerando su posición como una empresa establecida y líder en el mercado, Grupo Alpina probablemente se encuentre en la etapa de madurez del ciclo de vida de la empresa. Esto significa que la empresa ha experimentado un crecimiento significativo en el pasado y ahora está consolidando su posición en el mercado, manteniendo su cuota de mercado y buscando formas de mejorar la eficiencia y la rentabilidad en un mercado maduro y competitivo.

Diagnóstico de la gerencia estratégica de alpina

Se observa que Alpina ha demostrado un enfoque significativo en la innovación, la calidad y la gestión del conocimiento, lo que sugiere un sólido posicionamiento en el mercado de alimentos colombiano.

La empresa ha destacado su capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, lo que es fundamental para aumentar su nivel de competitividad e incursionar en nuevos mercados. Además, se ha posicionado como líder en la gestión del conocimiento, lo que refleja un enfoque sistemático e integrado a todos los procesos internos de la organización.

Liderazgo y visión estratégica: La gerencia de Alpina probablemente esté liderada por individuos con experiencia en la industria alimentaria y una visión estratégica clara para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa. Se espera que la alta dirección establezca objetivos a largo plazo, identifique oportunidades de mercado y defina estrategias para alcanzar el éxito empresarial.

En cuanto a la existencia de la misión y visión, se destaca la estrategia diferenciadora de Alpina, basada en el desarrollo y promoción de productos de alta calidad, saludables, nutritivos y atractivos. La empresa ha consolidado su presencia en varios países y ha demostrado un enfoque en la innovación de productos alimenticios saludables.

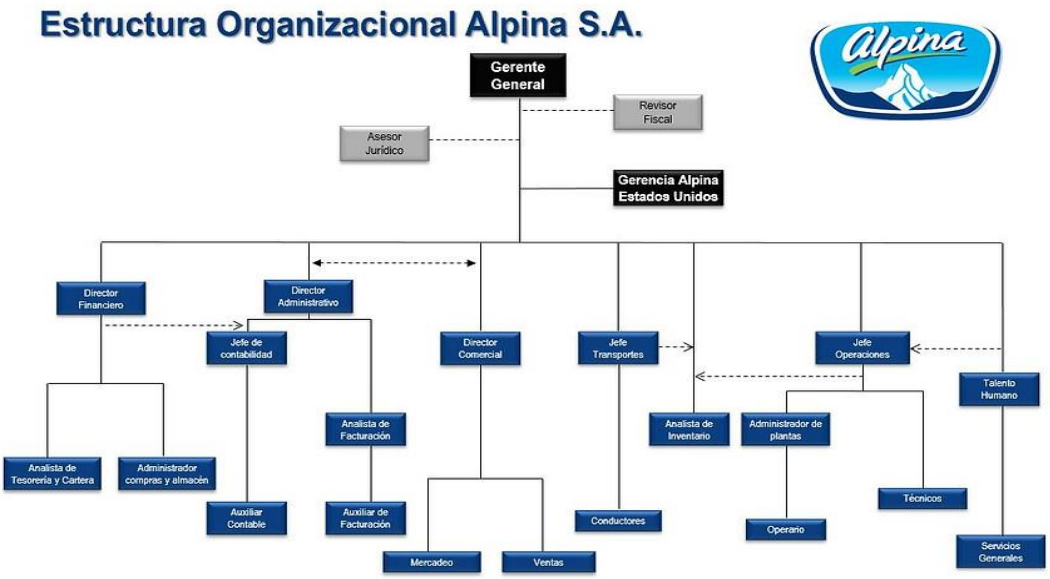
El diagnóstico de la gerencia estratégica de Alpina tiene un enfoque sólido en la innovación, la calidad, la gestión del conocimiento y una clara estrategia diferenciadora basada en productos de alta calidad y saludables.

Estructura Organizacional Grupo Alpina Colombia

La estructura organizacional se refleja principalmente en el organigrama de la empresa, expone las funciones que debe cumplir cada empleado, cómo éstos se agrupan y se comunican entre ellos para lograr con éxito los objetivos de la compañía (Daft, 2010). La estructura organizacional abarca tres componentes claves: el primero, las relaciones formales de

subordinación; el segundo, agrupamiento de individuos en departamentos y los departamentos con toda la organización y el tercero, sistemas que garanticen la comunicación, coordinación e integración entre los departamentos de la empresa; los dos primeros componentes se conocen como jerarquía vertical y el tercer componente refleja las relaciones entre los empleados y la organización (Daft, 2010).

Imagen 2



Fuente: Alpina Colombia. Se logra percibir la estructura organizacional que se maneja en el grupo alpina.

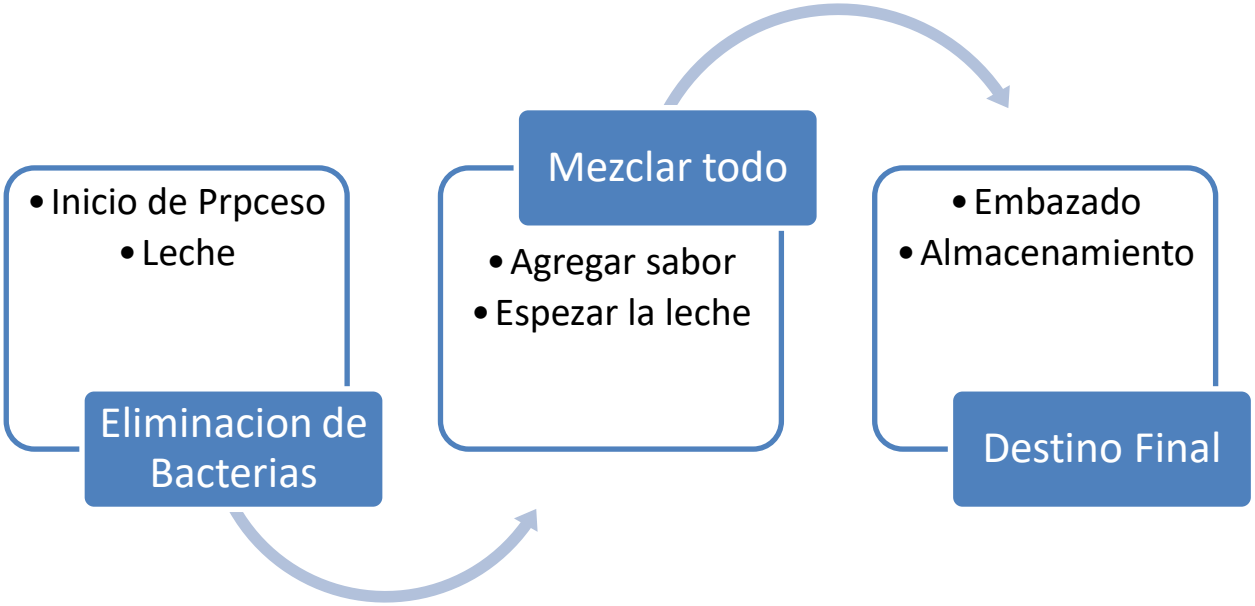
Manual de Procesos y Procedimientos

El manual de procedimientos dentro de la empresa es el método mediante el cual debemos ejecutar las tareas, lo que traduce que es el conjunto de secuencias de pasos que se deben realizar para llevar a cabo una determinada actividad, entendiendo la actividad como un conjunto de tareas que deben realizarse de una determinada forma y en un determinado orden.

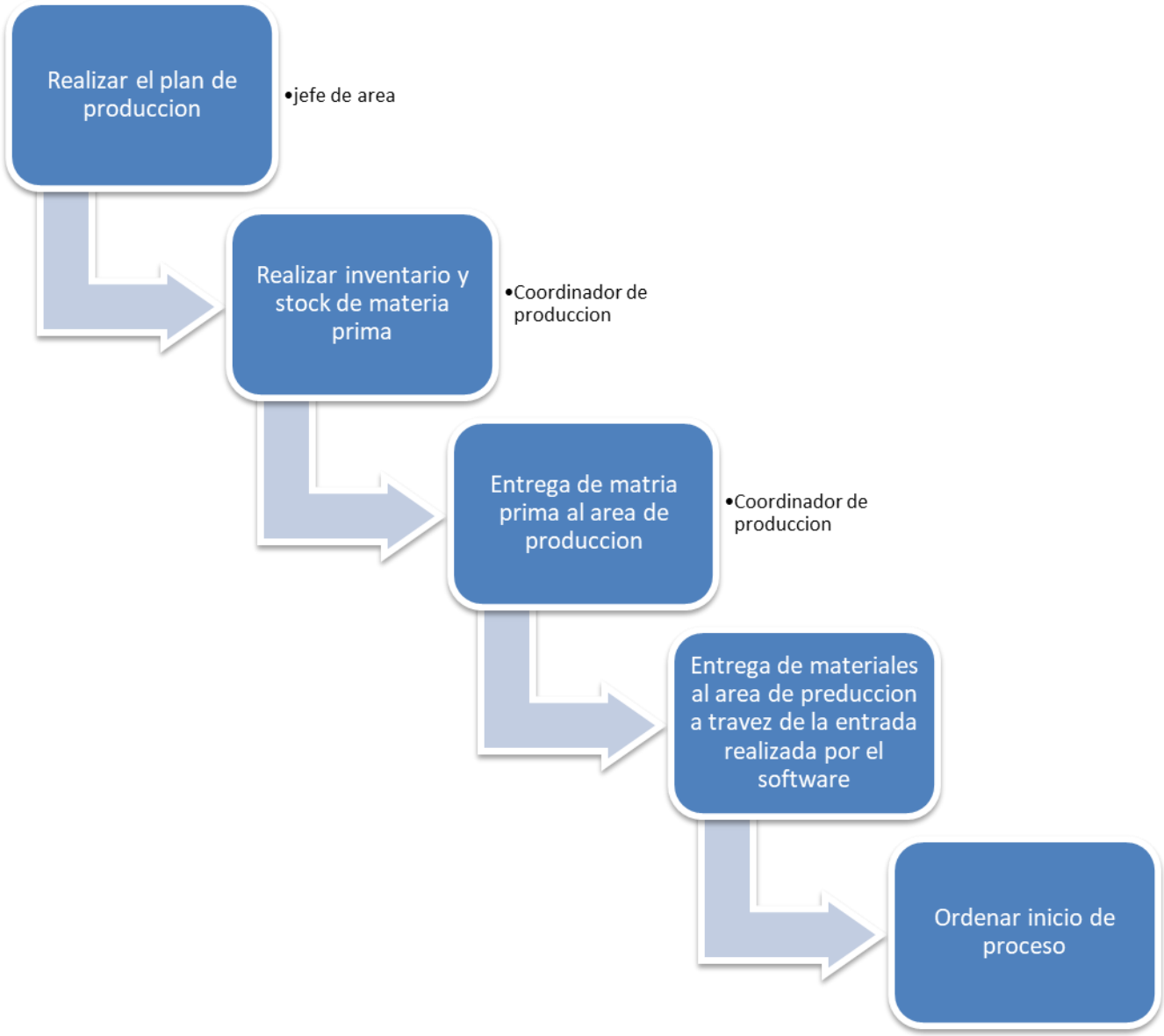
Alpina es una empresa dedicada a la producción de productos lácteos y todos los procedimientos deben estar en el plan estratégico de cumplimiento del marco legal para cumplir

con la finalidad en los servicios ofrecidos. El objetivo es dar a conocer al personal de cada área la labor y funciones específicas del cargo.

Mapa 1 Flujo de los procesos del área



Mapa 2 Flujo proceso de Materiales de Producción.



Manual de procesos y procedimientos: Este manual de control de control interno de producto Yogurt alpina. El cual debe tener un proceso funcional para obtener el producto final.

Tabla 1

Nombre del cargo	**Jefe de Producción**
Dependencia	**Producción y Distribución**
Funciones de Cargo	
Planificar y ejecutar el plan de producción Supervisar los equipos de producción Supervisar las funciones que desempeñan los trabajadores	
Objetivos del Cargo Dirigir, planificar y coordinar la producción de la empresa, haciendo buen uso de los recursos suministrados para alcanzar los niveles de calidad	
Procedimientos • Crear y coordinar planes de producción • Diseñar el plan de producción, basándose en el plan estratégico que define la capacidad productiva de la organización • Supervisar la labor realizada por los trabajadores en planta	

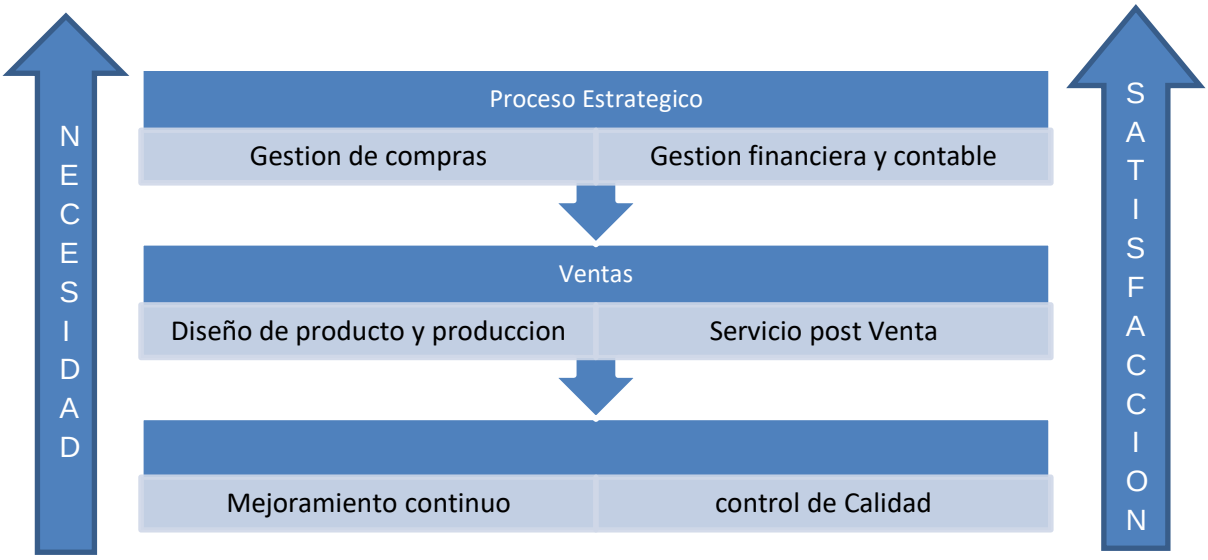
En la tabla 1. se muestra el cargo, descripción y objetivos a desempeñar por cada colaborador contratado.

Tabla 2

Nombre del cargo	**Coordinador de Producción**
Dependencia	**Producción y Distribución**
Funciones de Cargo	
• Gestionar la administración del personal a cargo • Realizar la secuenciación de planta de producción a partir de las necesidades de la planeación y de los recursos disponibles	
Objetivos del Cargo Estar a cargo del personal de producción y logística del departamento y con enfoque en los aspectos administrativos y del área	
Procedimientos • Planificar y ejecución en el plan de producción teniendo en cuenta las necesidades y los objetivos de la empresa	

En la tabla 2 se muestra el cargo, descripción y objetivos a desempeñar por cada colaborador contratado.

Mapa 1 Procesos.



Expectativa de la Empresa

La Empresa Alpina mantiene su perspectiva estable con la estrategia de comercialización de Alpina y las mayores eficiencias en el proceso productivo mantendrán los márgenes EBITDA de la empresa entre10% y 11%, mientras que el nivel de apalancamiento total de Alpina se reducirá hasta alcanzar un rango entre 2,5x y 3x hacia adelante

Propietarios

La mayor expectativa que tiene la empresa es la innovación. Esto no sólo ocurre para los productos que el consumidor puede comprar, sino que está en la manera como vemos las cosas. Reinventamos nuestros procesos de contabilidad, de abastecimiento, de producción, de finanzas, de marketing y de manejo del talento humano. Todo esto, sumado, hace que la compañía ofrezca propuestas que enamoran a los consumidores.

Clientes

Las propietarias de la empresa le apuntan a una propuesta de portabilidad y disponibilidad de los productos, tener soluciones y propuestas para el niño de 3, 8, 12 y 15 años porque todos deciden. Tienen retos como la portabilidad, porque la gente consume los productos caminando, en el carro. Lo mismo ocurre con la disponibilidad. El producto debe estar presente en la tienda, en el supermercado, en la panadería, en el cine. El consumidor quiere encontrar su producto en todos los sitios sin tener que llevar la lonchera.

Proveedores y Trabajadores

Alpina, reiterando su compromiso de construir país y de aportar a su desarrollo, se satisface en anunciar que ahora hace parte de las sociedades de Beneficio e Interés Colectivo - BIC. Con un nuevo nombre, **Alpina Productos Alimenticios S.A. BIC**, demuestra su compromiso con la sociedad, sus empleados, el medio ambiente y el desarrollo productivo.

Si bien, Alpina ya se encontraba desarrollando varias de las actividades que están establecidas como de beneficio e interés colectivo, la iniciativa de adoptar formalmente la calidad de BIC está inspirada en esos los preceptos básicos de las sociedades BIC son precisamente parte de los principios y del ADN de la compañía.

Siendo conscientes de que el país y el mundo actual requiere empresas con responsabilidad, con la adopción de la calidad de BIC, Alpina propenderá por desarrollar sus actividades en la producción de productos alimenticios impactando en cinco dimensiones específicas: modelo de negocio, gobierno corporativo, prácticas laborales, ambientales y comunidad.

Cultura Organizacional Alpina

En Alpina, se busca apoyar los unos a los otros, tienen una preocupación genuina por conocer a cada uno de los compañeros más allá de su rol y se esfuerzan por generar ideas en conjunto con el fin de cumplir con los propósitos. Esta cercanía es inherente a la esencia

Alpinista, atraviesa cada uno de los principios guía y que es mejor herramienta para llegar a los consumidores.

- **Tenemos pasión por ganar:**
  Los Alpinistas actuamos como dueños del negocio y nos apasiona ir más allá de nuestro rol siempre proponiendo ideas nuevas.
- **Trabajamos por y para nuestros consumidores:**
  Entendemos que todas nuestras acciones impactan al consumidor.
- **Innovamos para mejorar:**
  Constantemente retamos el statu quo generando resultados.
- **Trabajamos con humildad y respeto:**
  Aceptamos y aprendemos de la diversidad, tanto a nivel laboral como personal.
- **Privilegiamos simplicidad y acción:**
  Nos empoderamos y garantizamos que las cosas pasen.
- **Actuamos con integridad coherencia y responsabilidad:**
  Somos cercanos y nos preocupamos por los demás, actuamos siempre de manera coherente y responsable.
- **Somos un equipo, somos Alpina:**
  Los Alpinistas trabajamos en equipo, rompemos los silos y nos sentimos orgullosos de nuestra compañía.

ANALISIS DEL ENTORNO ECONOMICO NACIONAL E INTERNACIONAL

Descripción Global del Sector

La Empresa Alpina pertenece al sector alimenticio y gran parte al sector de lácteos. Es una empresa multinacional colombiana que produce alimentos a base lácteos con

operaciones en diferentes países como lo son Colombia, Venezuela, Ecuador y Estados Unidos, estos productos se comercializan en Centro América

Por otro lado, la compañía continúa consolidándose como una de las empresas con mejor talento en el país. En esta ocasión ocupó la posición número 3 en el ranking empresarial que elabora el monitor de reputación MERCO Talento, al cierre del año 2023 demostrando que es una de las mejores compañías para trabajar del país. Y en los últimos 8 se ha mantenido dentro de las 10 mejores

La gestión ambiental que se desarrolla desde el grupo alpina busca la sostenibilidad en la industria alimentaria aplicando la optimización de recursos y energía, reduciendo residuos y evitando emisiones contaminantes, las empresas como alpina que se dedican al a la producción de alimentos deben

- Producir suficientes alimentos para una población en aumento.
- Mitigar las causas del cambio climático (Thomas, 2018).
- Realizar una gestión sostenible del agua, mejorar la calidad de los vertidos y reutilizar residuos líquidos (Azti, 2019).
- Reducir el impacto ambiental de sus envases.
- Mantener la competitividad en una situación de dependencia energética (auditoría, 2018).

Como impacta el ODS en el sector empresarial.

Alpina se encuentra comprometida con la naturaleza con el desarrollo sostenible con el Carbono Neutro en la reducción de gases, los cuales tienen un porcentaje de 26% emitido por el efecto invernadero proveniente de la producción de alimentos (Fao 2018).

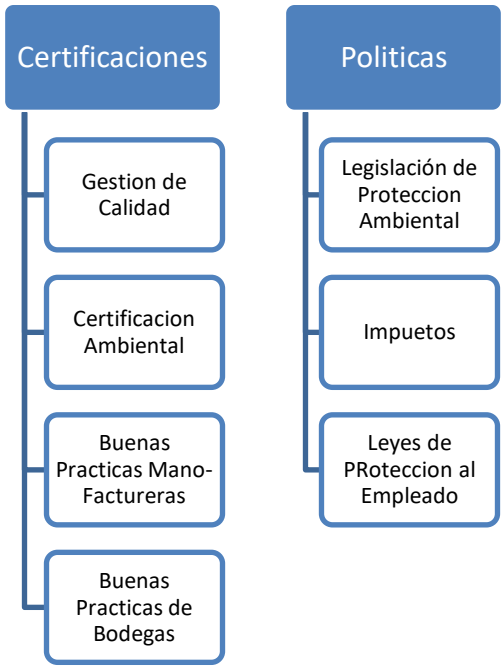
La contribución de la empresa con esta causa la hace mediante el proyecto de proyectos forestales de conservación y reforestación en Colombia.

Otro de sus aportes sostenibles es la energía renovable certificada que apunta a que en el 2024 la planta de Sopo pueda generar el 13% de energía que ahí se consume.

Entorno Político Legal

La empresa Alpina se encuentra regulada bajo la ética y buen gobierno, para garantizar la transparencia tanto al consumidor como a sus colaboradores y proveedores, la empresa cuenta con certificaciones.

Diagrama 3



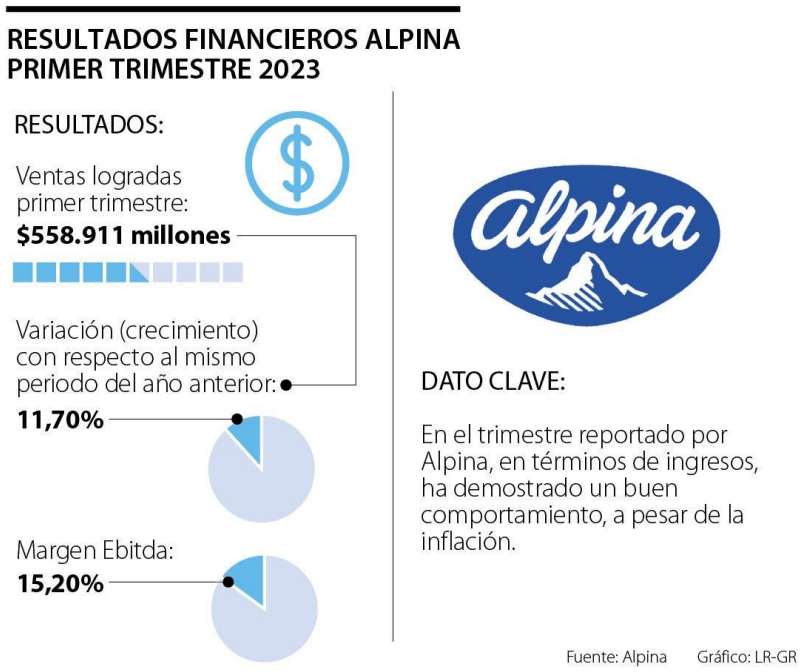
En este diagrama se percibe las certificaciones que maneja la empresa Alpina.

Análisis del Entorno Económico

Actualmente la Alpina cierra el primer trimestre de 2023 Alpina informó que tuvo ventas por $558.911 millones lo que significó un aumento del 11.7% en regencia a las cifras del año 2022, reafirmando que es un negocio sólido.

La organización tuvo un margen de Ebitda de 15,2%, lo que**,** según el informe de la empresa Estos crecimientos de ventas y rentabilidades se encuentran en línea con los resultados presentados en el informe de fin de ejercicio de 2022 y no representan cambios materiales respecto del informe de fin de ejercicio de 2022.

Imagen 3



En la imagen se nos muestra que en el primer trimestre el resultado de ventas y la variación del crecimiento con respecto al año 2022

Análisis del Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico de Alpina se caracteriza por su enfoque en la innovación y la adopción de tecnologías avanzadas para mejorar sus procesos y productos. La empresa ha demostrado un compromiso con la transformación digital, buscando mejorar la productividad, competitividad y crecimiento de forma sostenible a través del desarrollo de capacidades digitales como e-commerce, innovación, productividad, mercadeo y cultura. Alpina ha aprovechado las últimas tendencias tecnológicas, como el machine learning, la inteligencia artificial y el Internet de las cosas, para optimizar sus procesos, crear nuevos canales de distribución, ampliar su base de conocimientos de clientes y desarrollar nuevas y mejores opciones. Además, la empresa ha incorporado nuevas tecnologías en sus procesos productivos, lo que le ha permitido innovar en la conservación de sus productos, como los jugos de frutas que pueden conservarse hasta 90 días sin aditivos. La adquisición de nueva tecnología para el procesamiento de productos lácteos ha permitido a Alpina innovar en este ámbito, demostrando un enfoque continuo en la mejora tecnológica de sus operaciones.

Alpina Presenta su Proyecto de Transformación Digital

Alpina toma decisiones y asume riesgos buscando resultados superiores permanentemente, es por esto que desde el 2016 vienen ejecutando una estrategia de transformación digital que propone mejorar la productividad, competitividad y crecimiento de forma sostenible de la compañía.

Alpina toma decisiones y asume riesgos buscando resultados superiores permanentemente, es por esto que desde el 2016 vienen ejecutando una estrategia de transformación digital que propone mejorar la productividad, competitividad y crecimiento de forma sostenible de la compañía, a partir del desarrollo de un conjunto de capacidades digitales tales como e-commerce, innovación, productividad, mercadeo y cultura. Aprovechando las últimas tendencias tecnológicas tales como machine learning, artificial intelligence e Internet of things, Alpina quiere llegar a un segundo nivel, para esto buscará la optimización de los

procesos, la creación de nuevos canales para llevar los productos, la ampliación de la base de conocimiento de nuestros clientes y el desarrollo de nuevas y mejores opciones que permitirá que la compañía abra su mente hacia lo nuevo y hacia un entorno digital.

Como base fundamental para el diseño de esta estrategia digital, Alpina, en su deseo de optimizar su productividad, realizó un diagnóstico interno considerando diferentes frentes como: los datos, la tecnología, el conocimiento y los procesos actuales, identificando como resultado innumerables oportunidades en las diferentes áreas de la organización. A partir de este estudio se consolidó el proyecto de Sinergia para la Transformación Digital Operacional, producto de la necesidad de optimizar el modelo organizacional, los procesos, controles y tecnología.

Como una de las iniciativas Core para transformar la productividad del negocio, Alpina lanzó a inicios del 2017 una RFP (Request For Proposal) con el objetivo de adquirir la mejor herramienta ERP (Enterprise Resource Planning) disponible en el mercado para soportar las necesidades de transformación del negocio, en conjunto con la contratación del mejor socio implementador y operador de la solución. Después de un minucioso proceso de evaluación, que tuvo la participación de más de 100 recursos de Alpina y PriceWaterhouseCoopers, analizaron diferentes capacidades que involucran: la calidad de la solución, la capacidad comercial del socio estratégico, la metodología de implementación, la operación después de la salida en vivo del proyecto y la oferta económica. Como resultado de este proceso se tomaron la decisión de implementar SAP S/4 HANA utilizando a SAP Services como socio implementador e IBM como socio operacional. Teniendo la seguridad que el ERP adquirido es el mejor producto disponible en el mercado, la compañía construirá las bases de cambio que permitirá continuar trabajando de manera eficiente y competitiva.

Este proyecto tiene como objetivo dar el primer paso en la Transformación Digital de la compañía, para implementar la base tecnológica con el fin de optimizar los procesos Core y preparar a la compañía para el aprovechamiento de las herramientas Digitales. Este proceso aplica en todas las geografías como en Colombia en las 5 plantas de producción, 12 centros de distribución, 23 puntos de ventas y el edificio administrativo Sopó. Asimismo, en Ecuador en las

2 plantas y 3 centros de distribución, en la planta y sus 4 centros de distribución en Venezuela y el centro de distribución de Estados Unidos.

La solución ERP, que en español se traduce como el Software de Planeación de Recursos Empresariales, es una aplicación tecnológica que integra en un único sistema todos los procesos de negocio, permite agilizar la toma de decisiones en la empresa, optimizar los procesos e incrementar la calidad de sus productos y/o servicios. La fuente de información del ERP es única, y de rápida generación facilitando la toma de decisiones inteligentes basada en información confiable. En resumen, el ERP busca optimizar la cadena de valor mejorando la productividad de la empresa.

Dentro de los objetivos de esta implementación se estará beneficiando los siguientes procesos:

- Gestión de la cadena de suministro: la planeación y administración de la demanda y pronóstico del abastecimiento, producción y distribución.
- Los procesos de la operación, desde la gestión de los proveedores, abastecimiento y aprovisionamiento (compras, con sus respectivos contratos), administración de inventarios, gestión de la manufactura, control de calidad, manejo de centros de distribución, transporte y distribución y mantenimiento de equipos (planta y vehículos)
- Los procesos de mercadeo y ventas, manejo de precios y promociones, gestión de clientes, integración con el sistema de ventas, administración de pedidos y separación, facturación y entrega al cliente.
- Los procesos de Talento como atracción, gestión de desempeño, desarrollo de talento, entrenamiento, compensación y nómina
- Los procesos de Finanzas que incluyen: contabilidad, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, activos fijos, tesorería, gestión de costos, gestión de rentabilidad y gastos de viaje.

La nueva herramienta de ERP SAP s/4 HANA posee una arquitectura digital avanzada que permite acceder a toda la información del negocio en tiempo real, en una única fuente de la verdad, uniendo el mundo analítico y transaccional en un solo sistema.

La ERP SAP cuenta con los más altos estándares de seguridad, flexibilidad y desempeño permitiendo la interconexión entre los diferentes Data Centers o centros de procesamiento de datos con las instalaciones, de tal forma que se puede tener acceso ágil y en tiempo real a toda la información de la compañía.

Por otro lado, Alpina está actualizando toda la planta de telefonía con CISCO y tiene comunicaciones basadas en telepresencia, con 28 salas en todas las geografías que nos ayudan a tener una comunicación que propicia experiencias de cercanía entre alpinistas y otros grupos de interés de forma ágil, mejorando la calidad del video.

Alpina junto con aliados estratégicos como SAP e IBM construyeron una estructura que soporte la infraestructura y las aplicaciones, de acuerdo con las mejores prácticas que tiene el mercado. Este equipo desarrolla alternativas para que se tenga respuestas a las preguntas, inquietudes e incidentes en el menor tiempo posible.

SAP S4HANA es una herramienta de última generación que le ha exigido a un grupo de personas entender las mejores prácticas e integrarlas a Alpina, siendo un trabajo de mucha disciplina, pasión y de seguir una metodología para hacer que las cosas pasen en tiempo récord.

La estrategia de adopción al cambio que incluye el entrenamiento fue fundamental para hacer de esta transformación la nueva realidad de Alpina. Con el empoderamiento de todos los alpinistas vamos a sacarle el mayor provecho a esta herramienta, iniciando el entrenamiento con más de 210 cursos en español e inglés que nos ayudarán a fortalecer el proceso de aprendizaje a los 5800 colaboradores y más de 1500 proveedores en todas las geografías.

Lo que estamos haciendo es transformar la compañía en toda su cadena de valor. Este ha sido un reto muy importante pues Alpina debe garantizar que las fases de planeación, diseño, configuración y pruebas se cumplan.

Análisis del Entorno Ecológico

El entorno ecológico de Alpina se caracteriza por un fuerte compromiso con la sostenibilidad y la reducción del impacto ambiental en sus operaciones. La empresa ha implementado diversas iniciativas para minimizar su huella ecológica, como la compensación del 100% de las emisiones generadas en sus operaciones, la reducción de su huella de carbono a través del uso de energías renovables y combustibles más limpios, y la implementación de energías limpias en su operación, como es el caso de su Planta de Biogás. Alpina también se ha fijado el objetivo de ser carbono neutro en su operación, contribuyendo a la mitigación del cambio climático y aportando a un entorno más limpio para todos. Además, la empresa ha trabajado en la reducción de residuos y en la reincorporación de plástico reciclado en sus empaques, demostrando un compromiso integral con la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente. Estas acciones reflejan el compromiso de Alpina con la protección del entorno ecológico y su esfuerzo por construir un mundo más sostenible.

El análisis del entorno ecológico de Alpina también implica evaluar cómo las actividades de la empresa afectan y son afectadas por el medio ambiente. Aquí hay algunos aspectos importantes a considerar:

- Impacto de la Producción: Evaluar cómo las operaciones de Alpina, incluyendo la producción de lácteos y alimentos, afectan el medio ambiente. Esto incluye el uso de recursos naturales como el agua y la energía, así como la generación de residuos y emisiones.

- Sostenibilidad Ambiental: Analizar las prácticas y políticas de Alpina relacionadas con la sostenibilidad ambiental. Esto podría incluir iniciativas para reducir el consumo de recursos, minimizar los residuos y las emisiones, y promover la conservación de la biodiversidad.

- Cumplimiento Normativo: Revisar el cumplimiento de Alpina con las regulaciones ambientales locales, regionales y nacionales. Esto incluye leyes relacionadas con la calidad del agua, el tratamiento de efluentes, la gestión de residuos, las emisiones atmosféricas y la conservación de la biodiversidad

- Gestión de Residuos: Analizar cómo Alpina gestiona los residuos generados por sus operaciones, incluyendo el tratamiento de aguas residuales, la gestión de residuos sólidos y la disposición final de los productos químicos utilizados en el proceso de producción.

- Innovación Ambiental: Investigar si Alpina está implementando tecnologías y prácticas innovadoras para reducir su impacto ambiental. Esto podría incluir el uso de energías.

Análisis del Entorno Legal

El análisis del entorno legal de Alpina se basa en las normativas y reglamentos que la empresa debe cumplir en su operación. Se presentan algunos aspectos relevantes:

- Políticas de buen gobierno corporativo: Alpina tiene establecidas políticas de buen gobierno corporativo y declaración de derechos humanos. Estas políticas garantizan la ética y la transparencia en su funcionamiento

- Protección de datos personales: Alpina tiene políticas para el tratamiento de la información y el manejo de datos personales. Estas políticas establecen los derechos de los titulares de los datos y el procedimiento de acceso o consulta a la información
- Cumplimiento de regulaciones ambientales: Alpina ha implementado medidas para reducir su impacto ambiental, como la reducción de emisiones de CO2, el aprovechamiento de residuos y el ahorro de agua. Además, la empresa se abastece de pequeños ganaderos en un modelo de asociatividad.

Enfoque Regional y Nacional de Alpina Orientado a la PIB.

Alpina una de las principales empresas alimenticias del sector lácteos en Colombia, con amplias diversidades de unidades de negocios tanto regional como nacional. Fundada desde el año 1945. Ha hecho parte de la identidad del mercado colombiano. Se ha mantenido como una de las principales empresas del país más consolidadas. Siempre enfocada la innovación, gestión del concomimiento y la excelencia en sus productos y servicios.

Cuenta con seis plantas de distribución en Colombia que son Medellín, Popayán, Chinchiná, caloto, sopo y faca. Donde se ejecutan todas sus operaciones de distribución primaria y segundaria.

- **Inversión en la Infraestructura Regional y Nacional**

Construye y mejora toda su infraestructura, como son las plantas de producción y distribución. Disminuyendo costos y aumenta la demandad operativa y productiva, contribuyendo a la generación de empleo y a fortalecer la economía.

- **Fomentar el Desarrollo Económico de Proveedores Locales.**

La empresa alpina adquiere de los proveedores locales, materia prima, insumos y servicios. Avivado a una economía positiva, creando nuevos ingresos económicos a nivel local y regional. Apoyando de esta manera a los ganaderos con la compra de leche y que beneficia a toda la comunidad, generando un desarrollo sostenible del sector agropecuario.

- **Metodología de Promoción de Producto.**

La empresa Alpina crea estrategias como son las campañas de marketing, y así realiza actividades de oferta, fomentado al consumo de productos en las diferentes regiones del país donde opera. Incrementado la demanda local y regional, y crecimiento de la PIB.

- **Distribución a Nivel País**.

Alpina empresa se ha enfocado en la distribución, para allegar a las principales ciudades del país, por medio de canales de distribución, supermercados, tiendas de barrio y tienda de conveniencias.

- **Amplio Portafolio de Productos**

La empresa alpina ofrece una gran variedad de productos, que son: lácteos, debidas, cárnicos y alimentos infantiles. Llegando a los diferentes clientes.

- **Las Marcas más Importes**

Las que más se pueden destacar o con más penetración y reconocimiento en el mercado son: los yogures, alpinitos, Bonlac y Activia.

- **Desarrollo Social**

La empresa Alpina brinda su apoyo a los programas ambientales, educación y salud. Contribuyendo al desarrollo económico de la población.

¿Cuáles serían los beneficios?

- ✓ Mayor crecimiento económico regional y nacional.
- ✓ Generación de empleo.
- ✓ Aumento de ingresos
- ✓ Fortalecer cadenas de valor
- ✓ Mejora del bienestar poblacional
- ✓ Desarrollo sostenible.

Un enfoque de innovación industrial, marcada por la expansión hacia nuevos países. Y siempre en la búsqueda constante de nuevas formas de satisfacer al consumidor y colocar sus productos a la vanguardia del mercado internacional. Alpina exporta sus productos a más de 20 países. Tiene operaciones en Estado Unidos, Bolivia, Venezuela y ecuador.

Algunos de sus enfoques son:

La expansión a nuevos mercados internaciones, teniendo un éxito en los países de centro América, el caribe y estado unidos.

Adaptabilidad a nuevos mercados internacionales, según preferencia de los consumidores.

Estrategias de alianza con empresas locales en mercados internacionales.

Otra de la estrategia se enfoca en la participación de ferias empresariales intencionales de productos y bebidas, con su gran variedad de marcas.

Importancia del desarrollo social

El desarrollo social es uno de los objetivos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) desde su fundación. Este está asociado con el desarrollo económico, la economía solidaria y el desarrollo sostenible.

El desarrollo social sostenible satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones. Además, garantiza el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medioambiente y el bienestar social: Sostenibilidad social Impulsa el desarrollo de las personas, comunidades y culturas para conseguir un nivel global de calidad de vida. Asimismo, tiene en cuenta aspectos como el cuidado del medioambiente, el ahorro del agua y la inversión en energías renovables.

Impacto de la Empresa de Alpina Ante la Inflación.

Inflación Efecto de Costo

Alpina al igual que oteas empresas se ha visto afectada por la inflación en el año 2023 ante el incremento del 15% de costos de la materia prima, como la leche en un 20% el azúcar un 12% el trigo un 18%. Disminuyendo un margen de ganancia y por efecto se produce un aumento de precios en el producto.

Para este año 2024 lo que va del primer trimestre han continuado el aumento en un 8%. Lo que también preocupa ya que hay que seguir aumentando los precios del producto final.

Inflación Efecto de Precios.

La inflación produce un poder adquisitivo de los consumidores llevando a un incremento del 10% a sus productos en el año 2023. Y de esta manera compensar el aumento de los costos. Lo tiende a disminuir la demanda del producto alpina.

Para este año 2024, lo que va del primer trimestre ya ha seguido en aumento del precio de los productos en un 4 %, afectando el poder adquisitivo del consumidor, y reduciendo la demanda de algunos productos.

Inflación, Incertidumbre Económica.

La empresa alpina en el 2023 se muestro en incertidumbre, con la inflación en aumento, con lleva a una baja de inversión, afectando las ventas, la desaceleración del crecimiento económico económica.

Para el 2024, lo que va del primer trimestre, han disminuido las ventas en un 2%, lo que sigue afectando la demanda de demanda en los consumidores.

PIB Como Impactó Ante la Empresa Alpina

Crecimiento Económico

Mayor crecimiento del PIB indica una economía más fuerte y un mayor consumo.
Lo que favorece a alpina a aumentar la demanda de productos.
Para año 2023 el PIB en Colombia se desaceleró en un 2% afectando negativamente la demanda del producto de consumo masivo de alpina.

Para este año 2024 del primer trimestre el PIB en Colombia se ha mantenido bajo en 1.5% lo que continúa generando preocupación en la economía.

Efecto de Inversión

Un mayor PIB siempre conduce a un mayor poder adquisitivo del consumidor lo que incrementa la demanda de productos. Para el año 2023, Alpina obtuvo una baja de inversión en un 10% debido a la incertidumbre económica del país y desaceleración del crecimiento del mercado.

Para el 2024 lo que va del primer trimestre, alpina no se ha mencionado ante el proceso de planes de inversión. Lo que indica que está sujeta a como se va mostrando el desarrollo de la economía en Colombia.

Alpina y sus Estrategias

Diversificación de productos, para mitigar los efectos negativos por la inflación, ha optado por cambios que le permitan modificar su cartera de productos y reducir su dependencia de productos lácteos, que son los más afectados por la inflación. Se ha inclinado por lanzar productos como bebidas, cárnico y productos congelados.

Eficiencia Operativa

Alpina ha implementado medidas para mejorar la parte operativa y reducir costos. Optimizando las rutas de distribución, la reducción de desperdicios, y la negociación de mejores precios con sus proveedores.

Expansión en el Mercado Internacional

Alpina a extendido sus productos a nuevos mercados internacionales, que le permitan compensar la desaceleración del crecimiento económico en Colombia. Incursionando operaciones en países de América latina como Perú, ecuador y Panamá.

Demanda Interna

Ante la situación actual del país la demanda de productos alpina se ha mantenido. En el 2023 aumento en un 5% llevando a un poco recuperación del consumo masivo.

2024 la demanda del primer trimestre se ha incrementado en un 2%. Para suplir un poco la demanda se ha incrementado con la gama de productos adicionales antes mencionados en un 3%.

Empleo Generado

Alpina emplea a más 10.000 personas directamente en Colombia, convirtiéndose en unas de las más generadoras de los empleos en el país en el sector agroindustrial. Creando nuevos empleos se estima que anualmente emplea a más de 300 empleados.

Tasa de Crecimiento en Colombia Aplicado-Alpina

la economía colombiana creció en 2,2% en 2023, según el banco de la república, esto se da por el crecimiento impulsado principalmente por el consumo interno, la inversión y las exportaciones.

En lo que va del año 2024 la economía colombiana a crecido en un 1.5%, en comparación con el año anterior se ha visto afectada por la desaceleración de consumo interno y la inversión.

Se espera que la economía colombiana crezca entre el 2% y el 3% al terminar el año 2024.

Tasa de Crecimiento Alpina Comparativo

Ventas

2023 las ventas de alpina en Colombia crecieron en 11.7% lo que representa un crecimiento en 558.911 millones. Y su utilidad disminuyo al 15%. en comparación con el año anterior.

2022 las ventas de alpina crecieron en 22%, lo que representa que pesar de la pandemia se mantuvo con buen índice. Su utilidad aumento un 25% comparado con el año anterior.

2021 las ventas de alpina en Colombia crecieron en un 18%, teniendo en cuenta la pandemia, se mantuvo. Su utilidad fue en un 20%.

ANALISIS DE TALENTO HUMANO Y CULTURA CORPORATIVA

Diagnostico Situacional de Talento Humano

Alpina es una comunidad unida por un propósito común y enmarcada en unos principios corporativos que determinan la forma como se hacen las cosas.

1-Trabajamos por y para nuestros consumidores

2-Innovamos para mejorar

3-Trabajamos con humildad y respeto

4-Privilegiamos simplicidad y acción

5-Actuamos con integridad coherencia y responsabilidad

Se autodenominan Alpinistas, y se encuentran unidos por un solo el motor que les permite ser cada vez más competitivos, sino también aportarles a las comunidades a las que sirven.

Daniel Goleman es uno de los principales promotores de la **inteligencia emocional** como clave no solo para unas mejores relaciones sociales sino también del desempeño en el trabajo y el liderazgo. Su libro *"Inteligencia emocional",* escrito hace más de un cuarto de siglo, significó un cambio de paradigma puesto que la inteligencia solía medirse únicamente teniendo en cuenta el coeficiente intelectual (IQ), sin tener en cuenta la **inteligencia emocional, clave en las relaciones efectivas y exitosas** tanto en el ámbito individual como en el trabajo.

El diagnostico situacional que se evidencia en el Área de Talento humano de la empresa Alpina, una alta rotación de personal al cuando son contratados por el Outsourcing Eficacia, lo que hace que los empleados tengan poco sentido de partencia y quieran irse de la empresa

Plan de Capacitación

Plan de acción psicológica para aplica a la empresa alpina después de la pandemia.

Diagnóstico de las Necesidades:

Por medio de la evaluación, entrevistas grupales, donde permitan identificar los departamentos con mayor atención psicológica.

Capacitaciones y asistencia a los colaboradores

Metodología

El pan de capacitación se basa en toque integral que combina diferentes técnicas y estrategias, tales como:

- Psicoterapias de modelo cognitivo.
- Aplicar técnicas para reducir el estrés.
- Técnicas de relajación
- Técnica de educación psicológica.

Este plan se compone con los siguientes módulos.

Módulo 1 introducción a la salud emocional.

- Introducción a la salud emocional.
- ¿Qué es la salud emocional?
- Importancia de la salud emocional.
- Consecuencia en la pandemia de la salud emocional.

Módulo 2 manejo de situaciones de estrés y la ansiedad.

- ¿Qué es el estrés?
- ¿Qué es la ansiedad?
- Técnicas para el manejo del estrés y la ansiedad.

Módulo 3 desarrollo de la fortaleza emocional

- ¿Qué es resiliencia?
- ¿Qué es la ansiedad?
- Técnicas para el manejo del estrés y la ansiedad.

Módulo 4 prevención del bienestar emocional.

- Rutinas saludables para la emoción.
- Estabilidad entre la vida laboral y personal del empleado
- Recursos para la salud emocional.

Evaluación

Se evaluará a los empleados al inicio y al final del plan de capacitación para medir el impacto de este en la salud emocional de los empleados.

Implementación.

Se implementará el plan de capacitación por un equipo de profesionales en salud emocional, con experiencias en el trabajo con empresas.

Recursos

- Espacios físicos para las sesiones de la capacitación, salones adecuados para la actividad.
- Material de capacitación.
- Equipo de trabajo profesionales o idóneos para la actividad.

Financiamiento

Será financiado por la empresa en su totalidad.

Beneficios.

- ❖ Mejorar el desarrollo emocional de todos los empleados de las diferentes áreas.
- ❖ Reducir el abandono de funciones y deberes en el ámbito laboral
- ❖ Mejorar el ambiente de trabajo en la empresa.
- ❖ Crecimiento de la productividad
- ❖ Se fortalecerá la cultura organizacional.

Programa y protocolo de inducción

Se busca con estos programas transmitir la información requerida del funcionamiento de la empresa y el cargo a desempeñar al colaborador que ingresa nuevo a la empresa Tener claridad al desarrollo de los procesos que conllevara su labor. Sus deberes, responsabilidades y beneficios. Con el objetivo de familiarizarse con la cultura, valores, misión, visión, estructura, procedimientos y normas de la empresa.

Objetivos

- ✓ Ofrecer una bienvenida a los nuevos empleados.
- ✓ Inducción a los valores y la cultura de la empresa Alpina.
- ✓ Instruir de la misión, visión y objetivos de la empresa.

- ✓ Presentar las diferentes áreas y su estructura organizacional.

- ✓ Puntualizar las políticas, normas y procedimientos de la empresa.

- ✓ Preparar al colaborador de las funciones y responsabilidades del cargo a ocupar.

- ✓ Ayudar a integrarse social y profesionalmente al colaborador nuevo.

Programas de inducción

Fase 1 Pre- ingreso

- ❖ Envió de documentación informativa y carta de bienvenida.
- ❖ Planificar todo lo del primer día.

Fase 2 ingreso

- ❖ Brindar por parte del área de recursos humanos una recepción de bienvenida.
- ❖ Recorrer las instalaciones de la empresa.
- ❖ Presentación de las áreas y organigrama.
- ❖ Inducción de la imagen corporativa como son la misión, visión y valores.
- ❖ Presentación del manual de convivencia y material informativo.
- ❖ Asignar el espacio donde realizara su labor diaria.
- ❖ Presentarle al jefe inmediato.
- ❖ Almuerzo.

Fase 3. Día 2 del ingreso

- Capacitar al personal sobre los deberes y responsabilidades del cargo.
- Inducción de los procesos y procedimientos del puesto de trabajo.
- Integrar al colaborados con le jefe inmediato y sus compañeros de trabajo.
- Fijar funciones y proyectos iniciales.
- Realizar evaluación sobre el progreso del colaborador.
- Acompañamiento y seguimiento por parte del jefe inmediato.

Protocolo de inducción.

Etapa 1 Presentación

- Se realiza de la presentación del nuevo colaborador por parte del jefe inmediato u el área de recursos humanos.
- Se presenta muy brevemente la historia, misión, visión, valores de la empresa.
- Se realiza el recorrido por las instalaciones de la empresa.

Etapa 2 Información general

- Se entrega el manual y material de informativo de la empresa al nuevo empleado o colaborador.
- Se explica detalladamente la estructura organizativa de la empresa, sus políticas, procedimientos y estándares de la empresa.
- Presentación del jefe inmediato y jefes representantes.

Etapa 3 funciones y responsabilidades.

- Informar al nuevo colaborador sobre sus funciones y responsabilidades del cargo a desempeñar.

- Presentarle un organigrama de actividades a realizar tanto el colaborador nuevo como sus compañeros.

Información adicional.

- **Manual de inducción** donde se puede encontrar toda la información de las empresas, políticas y procedimientos en el cargo requerido.

- **Nuestra página web**: www.alpina.com encontraremos todo lo referente a productos, servicios y procesos de empleo.

- **línea de atención** tiene una línea de atención para empleados disponible para brindar cualquier ayuda que el colaborador requiera.

Capacitación del producto y/o servicio Alpina

Alpina empresa multinacional líder de la industria de alimentos en Colombia con lácteos, cárnica, postres y bebidas. La empresa tiene presente como uno de sus objetivos capacitar a sus colaboradores de manera constante. De esta manera se puede garantizar que todo tenga la información de los productos y así poder desempeñar buenas estrategias de mercadeo y ventas.

Objetivos de la capacitación

- ✓ Capacitar a los empleados sobre las bondades y beneficios de los productos y servicios de la empresa Alpina.
- ✓ Promover diferentes habilidades, destrezas y valores. para promocionar y vender todos sus productos de manera eficaz y ágil en el mercado nacional.
- ✓ Medir la satisfacción de servicio al cliente de la empresa.

Contenido de la capacitación del producto.

Alpina por ser una de las empresas más completas, siempre debe estar en constante capacitación ya que siempre se ha caracterizado por ser una empresa innovadora.

Entre los temas más relevantes e importantes a tratar en la capacitación serian:

- Conocer toda la información de la empresa Alpina.
- Identificar cada producto que maneja alpina.
- Conocimiento del producto sus beneficios y características de maneja la empresa.
- Estrategias de mercadeo y ventas.
- Estrategias de servicio la cliente.

Metodología de la capacitación del producto

1. Exposición de la teoría de manera continua.
2. Presentación y evidencias.
3. análisis del caso.
4. interacción de los participantes.
5. evaluación final.

Estos programas de capacitación van siempre dirigidos a todos los empleados o colaboradores que tienen contacto directo con los proveedores, y clientes.

- Área comercial,
- asesores comerciales.
- promotores, directores.
- Distribuidores.
- impulsadores.

Beneficios generales

- Mejor manejo del conocimiento del producto.
- Manejo de diferentes estrategias comerciales para aplicar.
- Mejorar un buen servicio de atención a los clientes.
- Subir ventas

Recursos

- Página web https://alpina.com/

- Plataformas virtuales, para capacitaciones en las demás sucursales del país.

Proceso de incorporación de Alpina

Se compone de vario factores y tiene como objetivo integrar de manera completa y efectiva a todos sus empleados, que conozcan de todo de la empresa, que estén completamente capacitados e informados de todos los procesos y así puedan tener un mejor desempeño.

Se conforma por varias fases:

Fase 1 inducción

Donde se le hace una presentación de toda la empresa, una bienvenida, recorrido por todas las áreas, presentación con los compañeros y jefes de la empresa y definir su puesto de trabajo.

Fase 2 capacitación

Se realiza una primera capacitación general de todo, y una especificando sus deberes y responsabilidades.

Fase 3 Incorporación

Se realiza una seria de actividades a nivel cultural, se le asigna un coordinador de área para dichas actividades y realizar un seguimiento.

- Para las capacitaciones se asignan varios recursos.
- Como páginas web, plataformas virtuales y manuales de la empresa Alpina.

Se tiene en cuenta al momento de realizar este proceso que sean personal proactivo, participar activamente, ser paciente y con buena actitud.

Programas de Reconocimiento

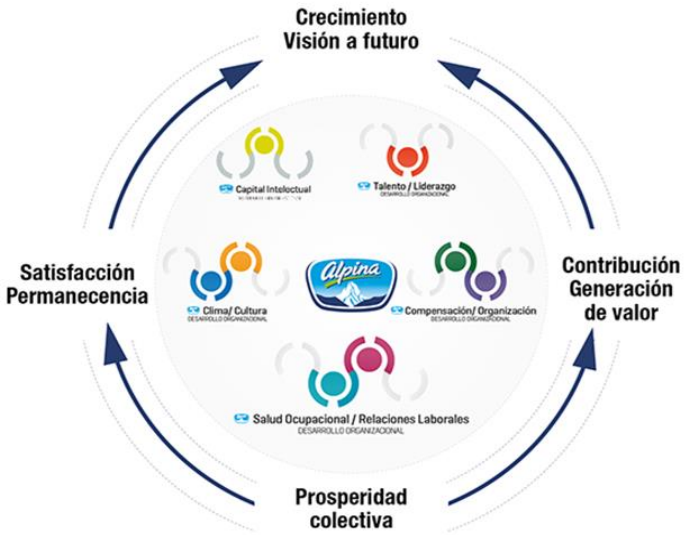
Reconocer para crecer es la clave del éxito. Entre más reconocimientos hallan en una en las distintas áreas de la empresa mejor será el rendimiento de los colaboradores ye esta es la clave para fomentar la cultura empresarial mediante el reconocimiento de aquellos que son valiosos e importantes atreves de la conexión humana

Según vicepresidente de Gestión Humana de Alpina Claudia Di Terlizzi Bretón los alpinistas son lo más importante que tiene la compañía, han movido 600 personas dentro de la compañía en cuanto ascenso, movimientos transversales con el propósito de que los empleados más retos y más metas dentro de la compañía

Para esto desde el Departamento de Recursos Humano se desarrolló un plan que se denominó el "journey de talento" el cual se implementó para garantizar de principio a fin la experiencia del colaborador, y dio paso a escuchar más activamente a los Alpinistas para entre todos mejorar continuamente y hacer la experiencia laboral inolvidable. En aceptar, valorar y aprender de la diversidad e inclusión para mejorar las dinámicas de los equipos de trabajo, fomentar espacios de cercanía entre los Alpinistas, potencializar el modelo de desarrollo y sacar mayor ventaja competitiva, y, ser habilitadores de la estrategia con nuevas capacidades de agilísimo, es donde se vieron nuevas dinámicas de trabajo y consolidación de equipos.

El reconocimiento de los colaboradores es uno de los factores más importantes en el compromiso y la retención en el lugar de trabajo.
Con nuestro Programa de Reconocimiento los colaboradores pueden brindar reconocimientos ya sea de forma jerárquica o entre pares para cocrear el mejor espacio de trabajo.

Imagen 2



Fuente: Alpina

En la imagen podemos evidenciar el crecimiento de la empresa alpina.

Comunicación Asertiva y Liderazgo

El liderazgo asertivo es la clave del éxito en la gestión de equipos. El liderazgo asertivo implica comunicarse de manera clara y directa, expresando opiniones y expectativas de forma respetuosa. Este enfoque permite que las personas líderes establezcan límites, resuelvan conflictos y tomen decisiones de manera eficaz

¿Cómo contribuye una comunicación asertiva al desarrollo profesional? Favorece relaciones más sanas, y te permite inspirar respeto y confianza.

De igual manera, mejora el desempeño dentro de un equipo de trabajo. Te facilita comunicar tus expectativas y comprender las de tus compañeros; incluso, resolver conflictos laborales (Amaya, 2019).

El desarrollo profesional requiere de tiempo y planificación es un proceso de mejoramiento individual. Está orientado por las "necesidades de auto perfeccionamiento" de cada persona. El desarrollo profesional es crecer de manera integral

Claudia Di Terlizzi Bretón en su artículo de liderazgo, lo resume que, para un líder, es importante cultivar una actitud positiva y proactiva ante los desafíos, mantenernos humildes para seguir aprendiendo y creciendo, y fortalecer nuestro carácter para liderar con empatía y determinación.

Retención *de* Colaboradores

Las personas quieren trabajar en organizaciones que las inspiren a dar lo mejor de sí, tanto profesional como personalmente. Así lo señala el experto en gestión de empresas y capital humano, Alberto Mondelli (2020).

Desde esta perspectiva los responsables de talento humano tienen la responsabilidad de general estrategias para generar ambientes propicios para sus colaboradores

Los colaboradores son el pilar fundamental de Alpina. Por ello, buscan contar con el mejor talento; confían en sus capacidades y los ayudan a obtener resultados por encima de sus expectativas. De esta manera, la gestión del capital humano está comprometida con el crecimiento personal y profesional de su gente. Por ende, apuesta a su desarrollo integral.

El Grupo Alpina se encuentra entre las 5 empresas con mejor capacidad para atraer y retener el talento forma parte del top 5 de las empresas con mejor capacidad para atraer y retener el talento en Colombia. Así lo revela la Multinacional Merco, a través de su monitor de atractivo laboral Merco Talento (2020).

El estudio no solo valora la satisfacción de los colaboradores con su empresa, sino también si consideran que es la mejor compañía para trabajar. De igual forma, expertos analizan el atractivo laboral, la estrategia de captación de talento y la innovación.

Alpina se encuentra entre las primeras compañías en el ranking. Lo cual demuestra la importancia que le da a la gestión del **talento humano.**

Análisis y propuesta de Manual de funciones,

Análisis y propuesta Alpina

Análisis: Comenzar con una evaluación exhaustiva de los roles y responsabilidades de cada puesto en Alpina. Esto implica entrevistar a los gerentes y empleados para comprender mejor las funciones de cada posición, así como identificar cualquier brecha o solapamiento en las responsabilidades.

Propuesta: Desarrollar un manual de funciones claro y detallado que describa las responsabilidades específicas de cada puesto, las habilidades y competencias requeridas, los

objetivos clave y las expectativas de desempeño. Este manual servirá como una guía para los empleados y ayudará a garantizar una distribución clara del trabajo dentro de la organización.

Tabla 3

Alimenta tu vida	ALPINA S.A Junta directiva	Pág. 1
Cargo: presidente		
Objetivo: Dirigir y controlar el funcionamiento de la compañía representándola en todos los negocios y contratos con terceros en relación con el objeto de la sociedad, convoca y preside las reuniones de la junta directiva		
FUNCIONES: • Supervisa el funcionamiento de la empresa • Autoriza acciones o proyectos que favorezca a la empresa • Ejerce la presentación legal de la empresa • Presidir las sesiones de la asamblea y la junta directiva suscribiendo las respectivas actas. • Presenta a la junta directiva el informe semestral de actividades		
Requisito Estudios: tarjeta profesional, conocimiento en el área administrativa, un alto nivel de liderazgo, influencia positiva con organismos internos y externos.		

Experiencia: experiencia labora en el área administrativa		
Elaborado	Revisado	APROBADO
Gestión de talento humano		

En la tabla 3 se muestra el cargo, descripción y objetivos a desempeñar por cada colaborador contratado.

Tabla 4

Alimenta tu vida	ALPINA S.A Junta directiva	Pág. 2

Cargo: gerente general

Objetivo: Dirigir los aspectos de la empresa, asegurando que las operaciones se ejecuten sin ningún problema, cumpliendo las políticas de la empresa.

FUNCIONES:

- Cumplir con las políticas de la empresa
- Asumir la responsabilidad del personal
- Informar el estado actual de la empresa
- Implementa las políticas y procedimiento de la empresa
- Tomar las decisiones correctas para el buen funcionamiento de la empresa
- Planificar dirigir y coordinar los diversos aspectos de la empresa

Requisito: tarjeta profesional

Estudios: ingeniero industrial, administrador de empresa (finanzas y ventas)

Experiencia: experiencia en el área de gerencia

Elaborado	Revisado	APROBADO

En la tabla 4 se muestra el cargo, descripción y objetivos a desempeñar por cada colaborador contratado.

Tabla 5

	ALPINA S.A Dirección de logística	Pág. 3
Cargo: Dirección de logística		
Objetivo Colocar los productos adecuados en el lugar adecuado, en el momento preciso y en las condiciones deseada, contribuyendo lo máximo posible a la rentabilidad teniendo como objetivo la rentabilidad		
FUNCIONES: • Supervisar las tareas diarias • Dirigir los equipos de logística y establecer los objetivos • Implementar las acciones de mejoras necesarias • Gestionar y supervisar el personal a cargo • Optimizar procesos de trabajo		

Requisito: tarjeta profesional Estudios: administrador de empresa (conocimientos informáticos) Experiencia: en el área de logística		
Elaborado	Revisado	APROBADO
Tabla 6		
	ALPINA S.A Mercadeo	Pág. 4
Cargo: Gerente de dirección de mercado		
Objetivo Supervisar y apoyar la planeación, dirección, ejecución y coordinación		
FUNCIONES: • Analizar el entorno externo al cual se va a comercializar el producto. • Analizar la empresa para determinar falencias y fortalezas que ayudan al área de mercadeo. • Buscar oportunidades publicitarias. • Crear estrategias de consolidación. • Asignar recursos para cada producto.		

Requisito Estudios: en el área administrativa Experiencia: Tarjeta profesional en el área de marketing, de negocios o de merchandising		
Elaborado	Revisado	APROBADO

En la tabla 6 se muestra el cargo, descripción y objetivos a desempeñar por cada colaborador contratado.

Tabla 7

	ALPINA S.A Director de mercadeo y publicidad	Pág. 5
Cargo: gerente de marketing		

Objetivo Generar y desarrollar estrategias para el posicionamiento de las empresas, diseñar estrategias y, con base en ellas, desarrollar planes de mercadeo que abran posibilidades ciertas de negocios y logren mantener el liderazgo de los productos ofrecidos por una empresa en los diversos mercados objetivos actuales y potenciales, de acuerdo a los planes de negocios y capacidad instalada de la empresa.
FUNCIONES: • Un gerente de marketing administra y coordina todos los departamentos subordinados de marketing • selecciona el tipo de canal de distribución, define objetivos publicitarios. • crean mensajes publicitarios, evalúan la efectividad de la publicidad. • Establece estrategias, donde se tienen que relacionar múltiples.
Requisito: tarjeta profesional Estudios: pregrado en marketing Experiencia: área administrativa

Elaborado	Revisado	APROBADO
Gestión de talento humano		

En la tabla 7 se muestra el cargo, descripción y objetivos a desempeñar por cada colaborador contratado.

Tabla 8

	ALPINA S.A Recursos humanos	Pág. 6
Cargo: Dirección de recursos humanos		
Objetivo Administrar eficientemente el recurso humano de la empresa mediante una efectiva contratación, capacitación, prestación de servicios a empleados y sistema de planillas		
FUNCIONES: • Alinear el recurso humano con los objetivos y planes estratégicos de la empresa. • Disponer de un banco actualizado de elegibles a nivel interno. • Aplicar el proceso de reconversión laboral en coordinación con organización y métodos. • Aplicar el sistema de evaluación de desempeño a nivel nacional. • Diseñar y aplicar el sistema de evaluación del desempeño		
Requisito: Dotar a las áreas de la empresa del personal idóneo para cada puesto de trabajo en base a una - planificación previa. Lograr un equilibrio interno y externo de competitividad salarial, a fin de retener el personal calificado. CURSOS: Manejo de personal, inglés, pedagogía y talento humano		

Elaborado	Revisado	APROBADO

En la tabla 8 se muestra el cargo, descripción y objetivos a desempeñar por cada colaborador contratado.

Tabla 9

	ALPINA S.A Recursos humanos	Pág. 7
Cargo: operarios		
Objetivo Contribuir al proceso de producción de alimentos de alta calidad de manera eficiente, segura y consistente		
FUNCIONES: • Operación de equipo y maquinaria específicos según los procedimientos establecidos • Control de calidad de los productos • Cumplimientos de normas de seguridad • Cumplimientos de procedimientos operativos		
Requisito: habilidades técnicas, capacidad para operar maquinaria y equipos de producción. Estudios: educación técnica o profesional en la producción de alimentos.		

Experiencia: en la industria de alimentos o manufactura		
Elaborado	Revisado	APROBADO
Gestión de talento humano		

En la tabla 9 se muestra el cargo, descripción y objetivos a desempeñar por cada colaborador contratado.

Tabla 10

	ALPINA S.A Recursos humanos	Pág. 8
Cargo: vendedores		
Objetivo Impulsar las ventas de los productos de la empresa, contribuyendo así al crecimiento y la rentabilidad de la organización		
FUNCIONES: • Ventas directas hacia clientes directo como supermercados o tiendas • Cumplimientos de objetivos de venta • Desarrollar relaciones sólidas y duraderas con los clientes • Presentar los productos de alpina de manera atractiva y persuasiva destacando sus características y beneficios.		

• Recolectar información del mercado.		
Requisito: excelentes habilidades de comunicación verbal y escrita. Estudios: técnicos o profesional en áreas relacionadas con ventas y marketing Experiencia: previa en ventas, preferiblemente en la industria de alimentos		
Elaborado	Revisado	APROBADO
Gestión de talento humano		

En la tabla 10 se muestra el cargo, descripción y objetivos a desempeñar por cada colaborador contratado.

Tabla 11

	ALPINA S.A Recursos humanos	Pág. 9
Cargo: comercial		
Objetivo Impulsar las ventas, desarrollar relaciones sólidas con los clientes y contribuir al crecimiento y la rentabilidad de la empresa		

FUNCIONES: • Mantener y desarrollar relaciones sólidas con clientes existentes. • Negociación y cierre de ventas. • Desarrollo de estrategias comerciales. • Realizar análisis de mercado para identificar oportunidades y amenazas • Realizar un seguimiento regular de las ventas y los resultados comerciales. • Gestión del ciclo de ventas		
Requisito: habilidades de negociación y persuasión Estudios: estudio en el área de ventas técnico o profesional Experiencia: previa en roles comerciales y de ventas preferiblemente en la industria de alimento.		
Elaborado	Revisado	APROBADO

En la tabla 11 se muestra el cargo, descripción y objetivos a desempeñar por cada colaborador contratado.

Clima Organizacional

El clima organizacional del Grupo Alpina es fundamental para el bienestar y la productividad de sus empleados. Estas son algunas consideraciones generales:

- Cultura Organizacional: El Grupo Alpina tiene una cultura arraigada que valora la calidad, la innovación y el compromiso con la sostenibilidad. El clima

organizacional reflejará esta cultura, promoviendo valores como el trabajo en equipo, la integridad y la excelencia en el desempeño.

- Comunicación: Un clima organizacional saludable en Alpina se caracteriza por una comunicación abierta y transparente en todos los niveles de la organización. Los empleados se sienten escuchados y valorados, y tienen la oportunidad de expresar sus ideas y preocupaciones.

- Liderazgo: El liderazgo efectivo es clave para mantener un clima organizacional positivo en Alpina. Los líderes deben ser ejemplos de los valores de la empresa, mostrar empatía y comprensión hacia los empleados, y proporcionar orientación y apoyo cuando sea necesario.

- Ambiente de Trabajo: Alpina se esfuerza por crear un ambiente de trabajo seguro, inclusivo y colaborativo. Los empleados se sienten cómodos y motivados para contribuir con su máximo potencial, lo que promueve la creatividad y la innovación.

- Reconocimiento y Recompensas: El Grupo Alpina reconoce y valora el arduo trabajo y el compromiso de sus empleados. Un clima organizacional positivo incluirá programas de reconocimiento y recompensas que celebren los logros individuales y de equipo.

- Equilibrio entre Trabajo y Vida Personal: Alpina reconoce la importancia del equilibrio entre el trabajo y la vida personal para el bienestar general de sus empleados. El clima organizacional apoya políticas y prácticas que fomentan este equilibrio, como horarios flexibles, programas de bienestar y opciones de trabajo remoto cuando sea posible.

➢ Desarrollo Profesional: Los empleados de Alpina tienen oportunidades claras de desarrollo profesional y crecimiento dentro de la empresa. Un clima organizacional positivo incluirá programas de capacitación, mentoría y desarrollo de carrera que ayuden a los empleados a alcanzar sus metas profesionales.

Estrategias de Talento Humano

- Marca empleadora sólida: Desarrollar una marca empleadora atractiva y diferenciada que resalte los valores, la cultura y las oportunidades de crecimiento profesional en Alpina. Esto implica comunicar de manera efectiva los puntos fuertes de la empresa y crear una imagen positiva en el mercado laboral.

- Procesos de reclutamiento efectivos: Implementar estrategias de reclutamiento eficientes y efectivas para atraer a candidatos calificados. Esto puede incluir el uso de múltiples canales de reclutamiento, como sitios web de empleo, redes sociales, ferias de empleo y colaboraciones con universidades y programas educativos relevantes.

- Selección basada en competencias: Utilizar técnicas de selección que se centren en evaluar las competencias y habilidades de los candidatos, además de su experiencia y conocimientos técnicos. Esto puede incluir entrevistas estructuradas, pruebas de habilidades, evaluaciones de casos o ejercicios prácticos.
- Desarrollo y capacitación continua: Ofrecer programas de desarrollo y capacitación para permitir a los empleados adquirir nuevas habilidades, conocimientos y competencias necesarios para su crecimiento profesional y para cumplir con los objetivos de la empresa. Esto puede incluir programas de capacitación interna, talleres, cursos externos y oportunidades de aprendizaje en el trabajo.

- Gestión del desempeño y retroalimentación: Establecer un sistema de gestión del desempeño que incluya la definición clara de metas y objetivos, la retroalimentación regular y el seguimiento del progreso. Proporcionar a los empleados información y orientación para mejorar su rendimiento y reconocer y recompensar los logros destacados.

- Planes de carrera y sucesión: Implementar planes de carrera y sucesión que permitan a los empleados desarrollar su trayectoria profesional dentro de la empresa. Identificar y desarrollar a los empleados con potencial de liderazgo, brindándoles oportunidades de desarrollo y experiencia en roles de mayor responsabilidad.

- Cultura organizacional positiva: Promover una cultura organizacional positiva que fomente la colaboración, el trabajo en equipo, la innovación y el reconocimiento del desempeño destacado. Esto puede lograrse a través de prácticas de liderazgo efectivas, comunicación abierta, un ambiente de trabajo inclusivo y programas de bienestar para los empleados.

Retención y compromiso: Implementar estrategias para retener a los empleados talentosos y valiosos. Esto puede incluir ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo, proporcionar un ambiente de trabajo favorable, ofrecer beneficios competitivos, promover un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal, y reconocer y recompensar el desempeño sobresaliente

Alpina se encuentra comprometida con la naturaleza con el desarrollo sostenible con el Carbono Neutro en la reducción de gases, los cuales tienen un porcentaje de 26% emitido por el efecto invernadero proveniente de la producción de alimentos (Fao 2018). La contribución de la empresa con esta causa la hace mediante el proyecto de proyectos forestales de conservación y reforestación en Colombia. Otro de sus aportes sostenibles es la energía renovable certificada

que apunta a que en el 2024 la planta de Sopo pueda generar el 13% de energía que ahí se consume.

GERENCIA MERCADEO, PRODUCTIVIDAD Y ANÁLISIS COMPETITIVO

DOFA

Tabla 12

DEBILIDADES	FORTALEZAS
❖ Percepción de una marca costosa para los estratos 1 y 2. ❖ Mayor costo del producto. ❖ Debilidad en la venta de leche, producto a base de la canasta familiar. ❖ Mayor soporte de servicio al cliente. ❖ Algunos procesos manuales.	❖ Productos en constante innovación. ❖ Orientación al cliente. ❖ Conocimiento de múltiples canales ❖ Prestigio por más de 70 años. ❖ Fuerte infraestructura. ❖ Alianza estrategia. ❖ Recursos financieros.

OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
❖ Desarrollo de nuevos productos. ❖ Crecimiento del mercado. ❖ Aumento de exportaciones. ❖ Nuevas tecnologías. ❖ Alianzas estratégicas con multinacionales.	❖ Bajos precios (competidores) ❖ Alto costo e implementación de nuevas tecnologías. ❖ Entrada de nuevos competidores. ❖ Actuales competidores extranjeros.

Marketing Mix:

Análisis de producto, está conformada en el desarrollo y promoción de producto certificados de alta calidad caracterizados por su calidad, ser saludables y nutritivos. Segmentado a los niños ya que son su principal consumidor. Centrado en las 4P de marketing Mix y que su estrategia está conformada por:

Producto (produc).

Alpina cuenta con 7 línea de producto para Colombia lácteos, quesos, debidas refrescantes, alimentación infantil, alimentos funcionales, finesse, postres y dulces. Con estas líneas de productos es buscar que siempre sean nutritivos, naturales, saludables y de calidad.

En con un comparativo con las empresas más reconocidas se puede decir que la leche deslactosada (Alpina- Alquería – Colanta) de acuerdo con las estadísticas que corresponde a este producto en particular, nos muestra que ocupa el 24% del mercado colombiano, ya si desde un principio era dirigido para mercados de alto estrato, con el tiempo o desde el año 2014 de incrementado o implementado a hogares colombianos de todos los estratos. Llegando a ocupar el 60% de la población en consumo de la leche deslactosada. El aumento y el consumo de este producto se debe en parte a una constante comunicación donde transmiten al consumidor la importancia de este producto para evitar las molestias para quienes son intolerantes a la lactosa.

Amplitud: ofrece una amplia variedad de productos lácteos donde tiene distintas categorías como yogurt, quedos, kumis, cremas y postres.

Calidad: la calidad pone énfasis en la calidad de productos, utilizando leche fresca y procesos rigurosos.

Innovación: la empresa alpina se esfuerza por innovar constantemente, sacando nuevos productos al mercado y mejorando los existentes, un ejemplo el lanzamiento de yogures griegos.

Diferenciación: alpina busca ser diferente a través de la calidad de sus productos y sabores, dirigido a la línea infantil.

Precio y Plaza

Alpina ofrece productos de calidad, al tiempo de brindar soluciones alimenticias con diferentes segmentos y nichos de mercados a los que se les mantiene la calidad en relación a un precio justo para el consumidor.

Precio (Price)

Estrategias diferenciadas. Manejas sus precios a diferentes productos según su línea y a un mercado objetivo.
Precios competitivos: mantiene precios competitivos en el mercado y ofrece también productos premium a mayor costo.
Ofertas y promisiones: alpina implementa promisiones y descuentos para incentivar la compra.

Plaza (place)

Amplia red de distribución: cuenta con una red amplia de distribución que garantiza la llegada del producto a nivel nacional.
Canales de ventas diversificados: sus productos llegan a supermercados, tiendas de barrio, minimercados y canales no tradicionales.
Disponibilidad: alpina trabaja para garantizar la disponibilidad de sus productos de venta.

Promoción (promoción)

Publicidad: la empresa alpina utiliza diversos canales de publicidad como la televisión, prensa, medios digitales, internet, radio, medio impresos como vallas publicitarias, videos y animaciones en la web, de para llegar a su púbico objetivo.
Marketing digital: tiene una fuerte presencia en redes sociales y su página web generando interacción con los consumidores.

Promoción en punto de venta: trabajan activamente del trade marketing con promociones y displays en los puntos de ventas para impulsar la visibilidad de las ventas. En fechas especiales como navidad.
Responsabilidad social: la empresa alpina vincula su marca a programas de responsabilidad social, generando valor de marca.

Se puede considerar otra en el sistema de marketing mix como la quinta “P “Personal la empresa alpina se preocupa por su talento humano y la atención al cliente aspectos claves para la experiencia del consumidor.

Análisis de Precio

Política de sobrevaloración: teniendo en cuenta la política de sobrevaloración del mercado, la política de precios se concluye por definición en el mercado de productos de consumo masivo, no es común ver esta política de fijación de precios por una razón fundamental ; los productos masivos como los lácteos, donde mucho de ellos pertenecen a la canasta básica familiar, no pueden manejar precios altos aun con factores diferenciadores de valor percibido debido a que corren el riesgo de quedar por fuera del mercado.

Política de Penetración: Dado que alpina es el líder en el mercado, no maneja estrategias de precios bajos debido a su competencia. Tiene perfectamente identificada la percepción de valor de sus consumidores en función de la calidad. Solo la marca Regeneris de su portafolio de bebidas lácteas funcionales ha tenido que bajar sus precios para poder competir contra la marca activa y ganar impulso a penetración.

Políticas de Precio en Línea: Alpina define los precios de su portafolio de bebidas lácteas en función de los tamaños que maneja (personal y familiar). Se destaca el Bonyurt en tamaño personal y es pionero en la diferenciación de valor percibido, sino que se constituye en el

producto más rentable del portafolio de lácteos. Los tamaños familiares son los más rentables y los tamaños pequeños son los generadores de rotación.

Políticas de Precio por Prestigio: Alpina es la marca superior en la categoría de bebidas lácteas, aunque hay productos de mayor prestigio al inferior del portafolio por sus propiedades funcionales específicas como lo es Yox, que fortalece el sistema de defensas del organismo y no tiene competencias directas que lo amenace.

Políticas de Liderazgo en el Precio: teniendo en cuenta que alpina es la marca superior en la categoría de bebidas lácteas todo su portafolio es superior en relación en la competencia.

Política de Precio por Costumbre: en la categoría de bebidas lácteos, el segmento de kumis es el más maduro de todas las bebidas lácteas. Aunque el Kumis alpina también es el líder del segmento. El precio prácticamente no tiene fluctuaciones. Este es un producto de tradición sin valor agregado, por ende, no hay que tocar el precio porque podría verse afectado su participación alno existir diferencial de valor percibido más alta de la marca.

Política Precio de Supervivencia: la categoría de bebidas lácteas es joven en Colombia, si se compara el consumo per cápita con otros países de la región como argentina o chile que pueden llegar a duplicarlo, de este modo hablar de precio de supervivencia en la marca alpina no se ajustaría a la realidad del mercado en general.
Donde ha tenido que competir con Alquería y esto desvalorizando el segmento de bebidas lácteas funcionales digestivos. Alpina ha tenido que competir con precios para poder dar la batalla de cuota de mercado.

Imagen 4



En esta imagen las marcas y productos Alpina con más participación en el mercado.

En el 2019 las tres marcas líderes de negocio del yogurt que mueve US$ 470 millones, son de la compañía alpina con una participación en le mercado de 18.1% (Alpina) 17.8%. (yogo yogo) y 14.4% (bonyurt) de participación en el mercado.

Para realizar la sensibilidad de precio en el producto más común como lo es el yogurt Alpina de 200 gr, decidimos realizar con el comparativo con otros productos de la competencia con mayor alcance de todo tipo de consumidor.

Imagen 5



Fuente alpina.co

Imagen tomada para realizar la comparativa de precios en el mercado ante la competencia

Tabla 13

Datos de sensibilidad	producto

precio inicial	$ 2.000
precio final	$ 2.300
cantidad inicial	320.679
cantidad final	318.995

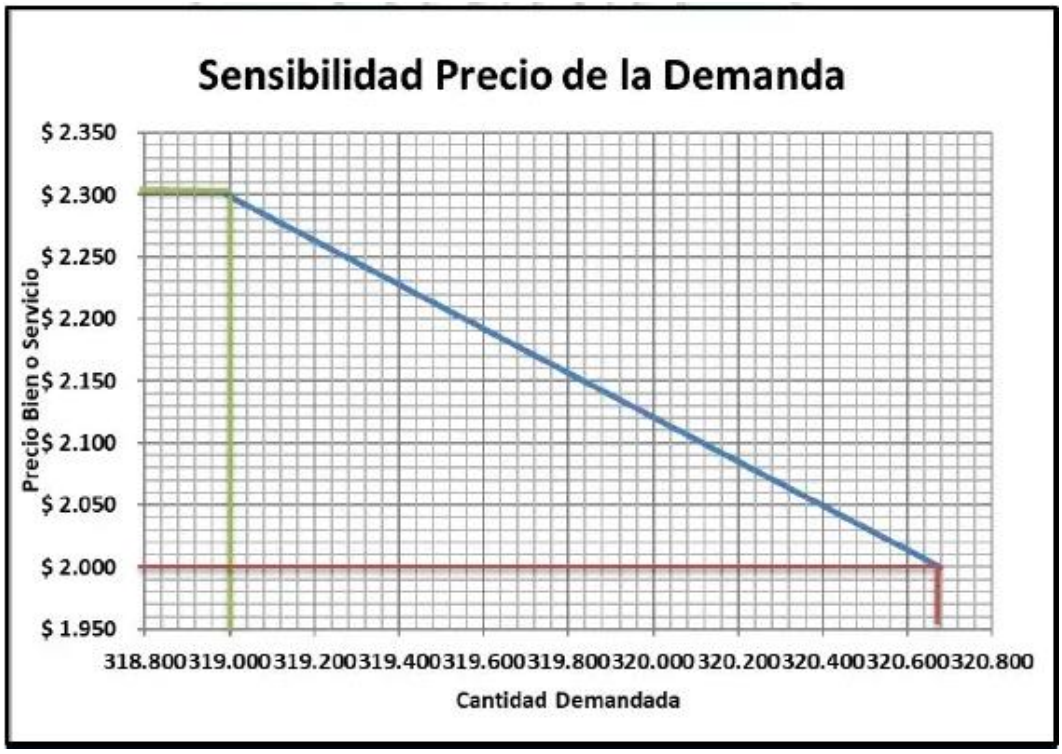
En esta tabla se relaciona el precio que maneja para el consumidor final por la cantidad de unidades vendidas de producto Alpina.

Ecuación 1

a) $\frac{\blacktriangle Q}{\blacktriangle I} \; x \; \frac{I1}{QI}$

$\frac{-1684}{\$\ 300} \; x \; \frac{\$\ 200}{320.674}$ = 0.04 elástico

Imagen 6



Fuente: Alpina Grafica de sensibilidad de demanda y precio.

En esta imagen evidenciamos que el yogurt es un producto elástico ya que por su reconocimiento, posicionamiento y percepción del valor que tiene los suministros, un cambio es el precio, afecta el volumen de ventas, pero el ingreso no se ve afectado de manera significativa. un aumento del 1%en el precio genera que la marca pierde el 0.04%de ventas en volumen.

COLANTA

Tabla 13

Datos de sensibilidad	producto

precio inicial	$ 1.450
precio final	$ 1.800
cantidad inicial	110.220
cantidad final	101.395

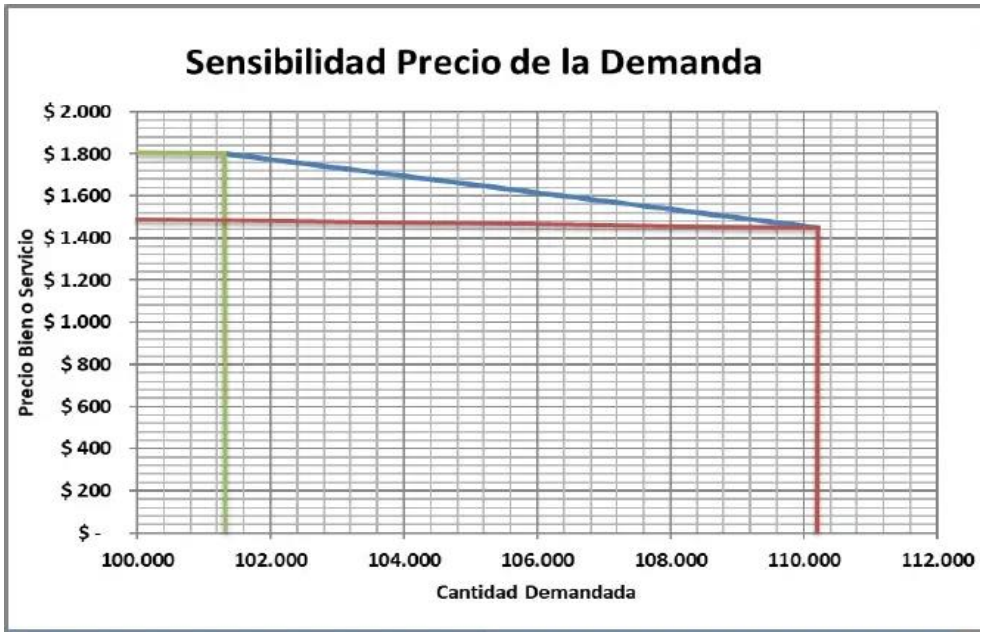
En esta tabla se relaciona el precio que maneja para el consumidor final por la cantidad de unidades vendidas de producto Colanta.

Ecuación 2

a) $\frac{\blacktriangle Q}{\blacktriangle I} \; x \; \frac{I1}{QI}$

$$\frac{-8.875}{\$\ 300} \; x \; \frac{\$\ 1.450}{110.220} = 0.33 \text{ elástico}$$

Imagen 7



Fuente: Colanta

En esta imagen se puede evidenciar que la marca Colanta es un producto elástico ya que una leve subida en el precio impacta de manera significativa el volumen de ventas, sin embargo, alpina debe estar monitoreando estos precios, porque no están muy lejos del rango de precios que manejan y esto podría afectar la percepción y valor de marca que tiene Alpina.

Análisis de Comercialización.

Alpina se posiciona como una de las empresas con poder e influencia en la sociedad, la evolución de los mercados y la nueva forma de hacer comercio marcan los patrones de un contexto dinámico, veloz y complejo. Generando la necesidad y oportunidad de expandir la operación de la empresa a contextos internacionales, posicionarse en otros mercados y obtener un reconocimiento, que se traduce a inversión, ganancias y crecimiento. Donde busa consolidarse como una empresa socio económica y responsable involucrando tanto a sus empleados como a la comunidad.

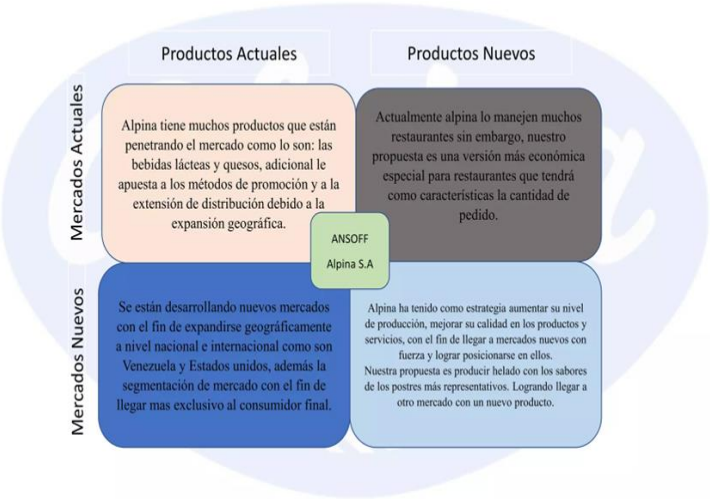
Alpina con el fin de seguir siendo una de las mejores, está apostando a realizar una seria de estrategias para implementar.

- Seguir consolidándose como una de las mejores empresas con el mejor talento humano donde se preocupa por su personal siendo ellos el motor de la compañía.

- En parte de la logística de Alpina crear una torre de control para el seguimiento de y entrega de los productos, por medio de chip en los camiones, lo que hace mejorar la eficiencia en la distribución y la seguridad de los conductores.

- También crear un sistema de GPS para hacerles seguimiento a las fincas donde recogen la leche, y, en producción crear un proceso para usar los residuos que genera la planta de sopo para producir biogás, que sirve de combustible para la misma planta.

Imagen 8



Fuente https://es.slideshare.net/mamugo09/anlisis-caso-alpina

En esta imagen nos describe los mercados y productos actuales y los mercados y productos nuevos que alpina debe empezar a tener en cuenta para seguir innovando su participación en el mercado.

Amplio Portafolio de Productos: Alpina ofrece una variedad de productos lácteos, incluyendo la leche, queso, yogures, cremas, postres, bebidas y comida infantil.

Enfoque a la Calidad: Se caracteriza por el uso de ingredientes de alta calidad y procesos rigurosos de producción, que refleja en la calidad superior de sus productos.

Innovación Constaste: Alpina mantiene un flujo constante de innovación, lanzando nuevos productos y mejorando los existentes para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Solida Red de Distribución: Cuenta con una amplia red de distribución que garantiza la llegada de sus productos a todo el territorio nacional e internacional.

Marketing Efectivo: Implementa estrategias de marketing efectivas que incluyen publicidad en televisión, radios, medios impresos y digitales.

Expansión Latinoamérica

- Creación de filial en Brasil en donde se podrán exportar hacia la parte sur de sur América todos los productos alpinos.
- Creación de filial en costa rica en donde se podrá exporta hacia la parte sur de Centroamérica. Todos los productos de alpina.
- Invertir en la comunidad para la gestión con sentido social.

Imagen 9



Fuente https://es.slideshare.net/mamugo09/anlisis-caso-alpina.

En esta imagen se puede evidenciar la expansión de la empresa alpina en latino América.

Promoción

Alpina incita a consumidor a comprar sus productos en presentación de Six Pak o en combos de esta manera generar mayor volumen de ventas y le entrega al consumidor un beneficio al obtener el producto unitario por un menor valor.

Constantemente realiza promociones en sus diferentes líneas de productos que presenta combos y promisiones para fechas especiales como la navidad en su tradicional queso holandés y arequipes.

Análisis Consumidor

Para la empresa alpina es importante conocer el comportamiento del consumidor, ya que con esto desarrollar un sello distintivo en la capacidad de sorprender a clientes y consumidores. La investigación del consumidor ha sido uno de los procesos más importantes de Alpina.

Alpina conocer el comportamiento y tendencias de consumos ha sido fundamental para sus procesos de calidad e innovación. Se basa en la investigación de hábitos y necesidades de los consumidores, paneles expertos, paneles on-line y contacto directo con los consumidores. Observar, preguntar y dialogar con los consumidores ayuda a mantener la marca vigente con productos y servicios que se adaptan a las nuevas dinámicas de nutrición y salud de las nuevas generaciones.

Los consumidores de Alpina se caracterizan por ser:

Familias: tiene una fuerte presencia en el mercado familiar ofreciendo productos nutritivos y deliciosos para todas las edades.

Personas con estilos de vida saludables: ofrece amplia gama en productos bajos en grasas, azucares y calorías, ideales para personas que desean cuidar su salud.

Jóvenes: Alpina también a desarrollado productos dirigidos a público joven, como yogures saborizados, quesos frescos, bebidas a bases de frutas.

Consumidores exigentes: alpina se caracteriza por la alta calidad de sus productos, que ataren a consumidores que buscan productos confiables y con buen sabor.

El consumidor Alpina siempre está motivado por el sabor de sus productos y que son elaborados con ingredientes frescos y de buena calidad, productos nutritivos que aportan nutrimientos necesarios para la salud, productos de conveniencia son prácticos y fáciles de consumir, los que los hace accesible a personas con estilo de vida ocupado, producto confiable,

siendo una marca con una trayectoria reconocida por su calidad que genera confianza al consumidor y por último el precio donde alpina ofrece productos de buena relación, calidad y precio los que los hace de preferencia por una gran gama de consumidores.

Lugares concurridos por los consumidores de alpina.

Supermercados, donde hay una amplia distribución dl producto alpina en todo el país. tiendas de conveniencias, también se pueden encontrar en gran variedad de productos alpina, en gasolineras y otros puntos de ventas minoristas. Correo electrónico, donde se realizan ventas atreves de página web, como lo son rapi y mercado libre.

Matriz BCG

Imagen 10



Fuente: Alpina

En la imagen se puede ver la variedad de los productos que están más fuertes y rentables de Alpina.

Producto estrella: Cerca del 99,9% de los hogares tiene algún lácteo en su hogar y las bebidas lácteas tienen una demanda creciente. En la medida en que la economía crece, la gente decide consumir alimentos más saludables como el yogurt, siendo este categorizado como el producto Estrella de Alpina.

Luego de hacer varios ajustes tácticos desde comienzo de este año para mejorar la competitividad, agilidad y flexibilidad de la compañía, Alpina informó que sus ventas en el primer semestre solo crecieron 0,3% al cerrar en $883.943 millones (el año pasado la cifra fue $881.465 millones), mientras que la utilidad neta en cambio sí se disparó al sumar$86.220 millones, un alza 155,5%.

Según informó la empresa, las marcas Avena Alpina, Yox, Yogurt Griego Alpina, Alpinito, Bon Yurt y Leche Alpina, fueron las de mejor crecimiento durante este período como resultado de las estrategias que implementó la firma. Además, el recién lanzado Quesito Alpina, también cumplió con las expectativas de ventas.

En términos de eficiencia, el informe de la productora de alimentos reveló que su margen bruto mejoró en 0,8%, pasando de 46% a 46,8%. La cifra fue el resultado de la consolidación de

Algunos de sus centros de operación y producción, con los cuales podrá atender mejor al mercado. Además, la empresa dijo que está trabajando en la generación de nuevos modelos de producción, distribución y de operación logística, que apuestan por el desarrollo económico de las regiones. El margen Ebitda se ubicó en 15,6% frente a 13,8% en el primer semestre de 2017.

El nivel de endeudamiento (deuda neta/Ebitda) fue de 1,6 veces, el más bajo en 10 años. “Los resultados reflejan el esfuerzo por aumentar la productividad y garantizan el crecimiento rentable y sostenible hacia el futuro”, dijo Ernesto Fajardo, presidente de Alpina.

La compañía ha logrado posicionarse en el mercado gracias a la comunicación cercana y asertiva que tiene con los consumidores. Según el informe financiero de Alpina, han dejado atrás toda intermediación con terceros para la creación de su mercadeo. Ahora todo sale de la empresa, ya que ellos conocen en primera mano qué es lo que necesitan los consumidores Alpina o aspectos como la calidad y el valor nutritivo de los productos.

Por su parte, los consumidores eligen los productos Alpina por sus altos valores nutritivos y la calidad de estos. Esto refleja en la misión de la compañía: crear un mundo de bienestar, alimentando todos los momentos de la vida de los consumidores. (Alpina, 2016).

Una de las estrategias para alcanzar estos resultados fue un mayor impulso al desarrollo productos innovadores, por lo cual durante el 2017 la compañía presentó 8 opciones diferentes para seguir alimentando la vida de sus consumidores:

Nace el Grupo Alpina con el ánimo de diversificar, crecer y expandir la gestión empresarial, y de incursionar en nuevos mercados e industrias los accionistas de Alpina Productos Alimenticios S.A. han decidido crear el Grupo Alpina.

De acuerdo con lo aprobado por la asamblea, a partir de la fecha Alpina Productos Alimenticios S.A. será parte de este grupo en calidad de filial. súper leche Actilife, Alpina Almendras, Alpina Aloe, Avena Kids, Yogurt Griego Fineses, Helados Alpina (disponibles en los Alpina Market) Leche Fineses y Soka Maxi.

Con esto Alpina se posiciona como la compañía láctea con el portafolio más diverso de la industria. La innovación no solamente se enfocó en productos, la compañía también implementó nuevas formas de atender a sus clientes y consumidor.

Es así como se lanzó “Alpina Entertainment”, una ambiciosa plataforma de comunicación digital con los distintos grupos de consumidores.

5 Fuerzas de Porter

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores:

Barreras de entrada altas: La industria de productos lácteos, bebidas y postres tiene barreras de entrada altas debido a los altos costos de capital, la necesidad de contar con tecnología especializada, la importancia de las marcas establecidas y las regulaciones gubernamentales.

Economías de escala: Las empresas establecidas como Alpina tienen economías de escala que les permiten producir a un menor costo por unidad que los nuevos competidores.

Diferenciación de producto: Alpina ha logrado diferenciar sus productos a través de la alta calidad, la innovación y la construcción de una marca fuerte, lo que dificulta que los nuevos competidores entren al mercado.

Acceso a canales de distribución: Alpina tiene una sólida red de distribución en Colombia y América Latina, lo que puede dificultar que los nuevos competidores lleguen a los consumidores.

Represalias de empresas establecidas: Alpina tiene una posición de liderazgo en el mercado y cuenta con recursos financieros y legales para defender su posición ante nuevos competidores.

Sin embargo, existen algunas amenazas potenciales:

Entrada de nuevos competidores con modelos de negocio disruptivos.
Cambios en las regulaciones gubernamentales que favorezcan la entrada de nuevos competidores.
Aumento de la competencia por parte de empresas extranjeras.

2. Poder de Negociación de los Proveedores:

Poder de negociación moderado: Los proveedores de Alpina, como los productores de leche, tienen cierto poder de negociación debido a la concentración de la oferta en algunos sectores.

Productos diferenciados: Alpina tiene relaciones estrechas con algunos proveedores clave, lo que le permite obtener productos diferenciados y de alta calidad.

Poder de compra: Alpina tiene un alto poder de compra debido a su gran volumen de compras, lo que le permite negociar mejores precios y condiciones con sus proveedores.

Integración vertical: Alpina ha integrado algunas de sus operaciones de suministro, lo que le reduce la dependencia de proveedores externos.

Amenaza de integración hacia atrás: Algunos proveedores podrían integrarse verticalmente y competir directamente con Alpina en la producción de productos finales.

3. Poder de Negociación de los Compradores:

Poder de negociación moderado: Los compradores de Alpina, como los supermercados y las tiendas de conveniencia, tienen cierto poder de negociación debido a su tamaño y capacidad de negociación conjunta.

Productos diferenciados: Alpina ha logrado diferenciar sus productos a través de la alta calidad, la innovación y la construcción de una marca fuerte, lo que le da cierto poder frente a los compradores.

Costos de cambio: Los consumidores tienen altos costos de cambio si deciden cambiar de marca, lo que le da a Alpina cierto poder de negociación.

Sensibilidad al precio: Algunos segmentos del mercado son sensibles al precio, lo que aumenta el poder de negociación de los compradores.

Amenaza de integración hacia adelante: Algunos compradores, como las cadenas de supermercados, podrían integrarse verticalmente y producir sus propias marcas de productos lácteos, bebidas y postres.

4. Amenaza de Productos Sustitutos:

Amenaza moderada: Existen algunos productos sustitutos para los productos de Alpina, como la leche de soya, las bebidas vegetales, los postres caseros y los productos de panadería.

Diferenciación de producto: Alpina ha logrado diferenciar sus productos a través de la alta calidad, la innovación y la construcción de una marca fuerte, lo que le da cierta protección frente a los productos sustitutos.

Lealtad a la marca: Alpina cuenta con una alta lealtad a la marca entre sus consumidores, lo que dificulta que los productos sustitutos ganen terreno.

Costos de cambio: Los consumidores tienen altos costos de cambio si deciden cambiar a productos sustitutos, lo que le da a Alpina cierta ventaja.

Innovación: Alpina debe continuar innovando y desarrollando nuevos productos para mantenerse competitiva frente a los productos sustitutos.

5. Rivalidad Entre Competidores Existentes:

Rivalidad alta: La industria de productos lácteos, bebidas y postres es altamente competitiva, con un gran número de empresas compitiendo por los mismos consumidores.

Concentración: Existen algunas empresas grandes y dominantes en el mercado, como Alpina, Parmalat y Nestlé, lo que intensifica la rivalidad.

Productos diferenciados: Las empresas en el mercado compiten principalmente en términos de calidad, innovación, precio y marketing.

Barreras de salida altas: Las empresas tienen dificultades para salir del mercado debido a los altos costos hundidos, lo que intensifica la competencia.

Dinamismo del mercado: El mercado está en constante cambio, con nuevas empresas que entran

Investigación de Mercado

La investigación de mercado a implementar por Alpina se debe al cambio de mercado que van presentando por diferentes factores, como la competencia, nuevos competidores, inversiones, innovación de producto. Para eso debemos tener en cuenta:

Análisis de mercado: tamaño de mercado, cuantificar el mercado total de los productos lácteos, bebidas y postres en Colombia donde alpina tiene presencia importante.
Tendencias de mercado: identificar las tendencias actuales y futuras del mercado, como el crecimiento en productos saludables. Orgánicos y vegano. La demanda de productos convenientes y la creciente importancia de sostenibilidad.

Segmentar el mercado: dividir el mercado en segmentos más pequeños homogéneos como La edad, el sexo, el ingreso, estilo de vida y preferencia de consumo.

Analizar la competencia: identificar a los competidores principales de Alpina, en cada segmento de mercado, realizar un Dofa de cada competidor. Realizar un análisis de estrategias de marketing de precio y distribución de los competidores.

Análisis del consumidor: identificar los perfiles del consumidor, es el objetivo de alpina en cada segmento, conocer las necesidades, comportamiento y preferencias de los consumidores.

Estrategias de marketing: desarrollar estrategias eficaces para llegar al consumidor objetivo, determinar cambios en canales de comunicación, promoción y relaciones públicas con el consumidor.

Establecer precios competitivos que consideren los costos de producción, competencia y sensibilidad al consumidor. Desarrollar esparterías de distribución efectiva que asegure que los productos de alpina lleguen al consumidor final.

Investigación de producto: realizar investigación de producto donde pueda identificar nuevas oportunidades de productos a desarrollar más productos que satisfagas las necesidades del consumidor, evaluar e identificar oportunidades de mejora de productos existentes.

Investigación de marca: Medir la conciencia de marca, la imagen de marca y la lealtad de marca de Alpina. Identificar las fortalezas y debilidades de la marca Alpina. Desarrollar estrategias para fortalecer la marca Alpina y diferenciarla de la competencia.

Metodología de investigación

La investigación de mercado de Alpina se puede realizar utilizando una variedad de métodos, incluyendo:

Encuestas: Encuestas en línea, telefónicas o presenciales para recopilar datos de una muestra representativa de consumidores.

Entrevistas: Entrevistas en profundidad con consumidores para obtener información más detallada sobre sus necesidades, preferencias y comportamientos.

Grupos focales: Discusiones moderadas con grupos pequeños de consumidores para obtener información sobre sus reacciones a productos, conceptos de marketing y publicidad.

Observación: Observar el comportamiento de los consumidores en entornos naturales, como tiendas de comestibles o supermercados.

Análisis de datos: Analizar datos de ventas, datos de redes sociales y otras fuentes para identificar tendencias y patrones.

Beneficios de la Investigación de Mercado para Alpina

La investigación de mercado puede proporcionar a Alpina una serie de beneficios, incluyendo: Mejor comprensión del mercado y los consumidores: Alpina puede obtener una mejor comprensión de las necesidades, deseos y preferencias de sus consumidores objetivo, lo que le permitirá desarrollar productos y servicios que satisfagan mejor esas necesidades. Identificación de nuevas oportunidades: Alpina puede identificar nuevas oportunidades de mercado para productos, servicios y expansiones.

Toma de decisiones más informadas: Alpina puede tomar decisiones más informadas sobre marketing, precios, distribución, desarrollo de productos y otras áreas clave del negocio. Reducción del riesgo: Alpina puede reducir el riesgo de tomar decisiones comerciales equivocadas.

Mejora de la competitividad: Alpina puede mejorar su competitividad en el mercado al desarrollar estrategias que se basen en una comprensión sólida de sus consumidores y competidores.

Marketing Digital

Alpina se destaca por su fuerte presencia en el marketing digital, utilizándolo para conectar e interactuar con los consumides de manera efectiva.

Presencia Multicanal

Página web: cuenta con una página web informativa que muestra sus productos, comparte receta, brinda información nutricional y permite a los consumidores conocer la historia y valores de marca.

Redes sociales: tiene presencia activa en redes sociales como Facebook, Instagram, you tube y tik tok, donde publican contenido creativo, interactúan con seguidores, lanzan campañas y concursos.

Que contenido publican: alpina publica una variedad de contenido que incluye videos promocionales, recetas con sus productos, tip nutricionales y hasta procesos de producción.
Engagement: se enfoca en generar contenido que fomente la participación de los usuarios, creando concursos, encuestas, y permitiendo cometarios en sus publicaciones. Marketing de performance: estrategias segmentadas a un público objetivo atreves de reses sociales.
e-commerce: cuenta con su propio canal de venta en línea, permitiendo a los consumidores comprar sus productos directamente.
atención al cliente: cuentan con canales digitales para atender inquietudes de los consumidores como Chad en línea y mensajes directos.

Diseño de Marca (marca – ciudad) Imagen Corporativa

La marca alpina lleva más de 70 años ofreciendo sus productos lácteos de alta calidad en todo el territorio nacional. Hoy es el activo más importante de la empresa y en el escalafón de

compassbrading ocupa el quinto lugar entre las marcas colombianas de productos más valiosas. El modelo de negocio se basa en integrar todo el proceso desde el ganado que produce leche, los productores, tener en un mismo lugar fabrica e incluso el lugar en donde el consumidor podía venir a consumir los productos. (la cabaña), generando así una experiencia especial y memorable para toda la familia.

La marca Alpina juega un papel central en la estrategia sirviendo como respaldo a otras marcas individuales tales como fineses, bonyur, yox y regeneris y categoría baby en los niños.

Recientemente Alpina renovó su imagen guiados por la modernidad, la aspiracionalidad y la alegría. la transformación viene acompañada de nuevos valores, colores y un componente importante de conciencia ambiental y sostenibilidad.

"En Alpina, evolucionamos nuestra imagen de marca. La modernidad, la aspiracionalidad, la alegría y la conciencia viajarán a través de muchos colores y de todos nuestros empaques para llevar la cercanía de nuestra marca hasta las manos de cada uno de nuestros consumidores”

Imagen 11

Imagen Alpina Actual	**Imagen Inicial (nacimiento Alpina)**
	

Las imágenes que ha tenido el grupo alpina al pasar los años.

Plan de Mejoramiento

En este plan de mejoramiento es para crear una mejora efectiva para Alpina, necesitaremos enfocarnos en áreas específicas. Alpina ya se encuentra implementando un proyecto de transformación digital, lo cual es un gran punto de partida. Aquí te presento algunas ideas para mejorar diferentes aspectos de la empresa:

Con base en esto vamos a realizar las siguientes estrategias.

1. Recolección de Datos:

Encuestas de satisfacción del cliente: Identificar áreas de oportunidad en experiencia del consumidor y calidad del producto [3].

Auditorías internas: Evaluar la eficiencia de procesos productivos y logísticos [2].

2. Análisis y Priorización:

Analizar los datos obtenidos para identificar los problemas más apremiantes.

Priorizar las mejoras con base en su impacto e inversión requerida.

3. Implementación:

Según las necesidades identificadas, algunas áreas de mejora podrían ser:

Optimización de la cadena de suministro: Reducir el tiempo de picking (separación de pedidos) en los centros de distribución.

Mantenimiento preventivo de maquinaria: Prevenir incidentes que afecten la producción y calidad.

Mejora de la distribución: Garantizar que los productos lleguen en óptimas condiciones a los clientes.

Fortalecimiento del comercio electrónico: Aprovechar las ventajas del e-commerce para aumentar las ventas.

Sostenibilidad: Continuar con los esfuerzos de Alpina para generar energía limpia y reducir su impacto ambiental.

4. Seguimiento y Medición:

Establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el progreso de las mejoras implementadas.

Monitorizar los resultados y realizar ajustes al plan según sea necesario.

5. Cultura de Mejora Continua:

Fomentar una cultura de innovación y búsqueda de mejoras dentro de la empresa. Implementar capacitaciones para que los empleados puedan contribuir activamente al plan. Tener en cuenta que este es un plan general. Para crear uno específico para Alpina, se necesita un análisis profundo de sus necesidades actuales.

con este plan de mejoramiento el beneficio que se obtendrá el de seguir innovando de manera efectiva, la parte operacional, mercadeo, la distribución, prevención y optimización de seguir con los productos de calidad.

Presupuesto

Es importante mencionar que no puedo proporcionar un presupuesto exacto sin información detallada sobre las iniciativas específicas que se incluyen en el plan de mejora de Alpina. Sin embargo, puedo ofrecer una guía general sobre los costos a considerar:

1. Recolección de datos:

Encuestas de satisfacción del cliente: El costo variará según la cantidad de encuestas, el método de recolección (en línea, presencial, etc.) y la complejidad del análisis. Se estima un costo entre $10.000 y $50.000 COP por cada 100 encuestas.

Auditorías internas: El costo dependerá de la duración de la auditoría, el número de auditores requeridos y la complejidad de los procesos a evaluar. Se estima un costo entre $50.000 y $200.000 COP por día de auditoría.

2. Implementación:

Optimización de la cadena de suministro: El costo variará según la complejidad de la operación, las tecnologías implementadas y el alcance de la optimización. Se estima un costo entre $500.000 y $5.000.000 COP.

Mantenimiento preventivo de maquinaria: El costo dependerá del tipo de maquinaria, la frecuencia del mantenimiento y los repuestos necesarios. Se estima un costo anual entre $100.000 y $1.000.000 COP por máquina.

Mejora de la distribución: El costo variará según la red de distribución, la eficiencia de las rutas y las tecnologías utilizadas. Se estima un costo entre $200.000 y $2.000.000 COP.

Fortalecimiento del comercio electrónico: El costo dependerá de la plataforma utilizada, las estrategias de marketing y la logística de entrega. Se estima un costo entre $500.000 y $5.000.000 COP.

Sostenibilidad: El costo variará según las iniciativas de sostenibilidad implementadas, como la instalación de paneles solares o la reducción del consumo de agua. Se estima un costo entre $100.000 y $1.000.000 COP por proyecto.

3. Seguimiento y Medición:

Software de BI (Business Intelligence): El costo del software variará según las funcionalidades requeridas y el número de usuarios. Se estima un costo anual entre $50.000 y $500.000 COP.

Capacitación en análisis de datos: El costo dependerá del número de empleados a capacitar y la duración del programa. Se estima un costo entre $100.000 y $500.000 COP.

4. Cultura de Mejora Continua:

Programas de capacitación: El costo dependerá del número de empleados a capacitar, la temática de los programas y la metodología utilizada. Se estima un costo entre $200.000 y $1.000.000 COP por programa.

Consultoría en gestión del cambio: El costo dependerá de la complejidad del proceso de cambio y el tiempo de trabajo del consultor. Se estima un costo entre $500.000 y $2.000.000 COP.

Es importante recordar que estos son solo costos estimados. El costo real del plan de mejora de Alpina dependerá de las características específicas de la empresa y las iniciativas que se decidan implementar.

Recomendaciones:

Solicitar cotizaciones a diferentes proveedores para obtener la mejor oferta.
Priorizar las iniciativas de acuerdo con el presupuesto disponible.
Buscar financiación si es necesario.
Evaluar el retorno de la inversión (ROI) de cada iniciativa antes de implementarla.
Con una planificación y ejecución cuidadosas, Alpina puede implementar un plan de mejora efectivo que le permita alcanzar sus objetivos y mejorar su competitividad.

Producción: Productos y Servicios

Alpina Productos Alimenticios S.A ha reiterado su compromiso de construir país y de aportar a su desarrollo, se satisface formando parte de las sociedades de Beneficio e Interés Colectivo - BIC. Con un nuevo nombre, **Alpina Productos Alimenticios S.A. BIC**, demostrando su compromiso con la sociedad, sus empleados, el medio ambiente y el desarrollo productivo.

Si bien, Alpina ya se encontraba desarrollando varias de las actividades que están establecidas como de beneficio e interés colectivo, la iniciativa de adoptar formalmente la calidad de BIC está inspirada en esos los preceptos básicos de las sociedades BIC son precisamente parte de los principios y del ADN de la compañía.

Siendo conscientes de que el país y el mundo actual requiere empresas con responsabilidad, con la adopción de la calidad de BIC, Alpina propenderá por desarrollar sus actividades en la producción de productos alimenticios impactando en cinco dimensiones específicas: modelo de negocio, gobierno corporativo, prácticas laborales, ambientales y comunidad.

Alpina es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios principalmente derivados de la leche, proceso que empieza desde las fincas ganaderas en los campos de ordeño, pasando por la planta de tratamiento y de fabricación de productos con valor agregado, hasta llevarlo al distribuidor final que en este caso son los supermercados, mini mercados, distribuidores y tiendas tanto nacionales como internacionales, poniendo a disposición todos los productos para cualquier persona con el compromiso de alimentar saludablemente.

Cadena de Suministro Alpina

Imagen 12



Fuentes: Alpina
En esta imagen se evidencia el proceso, recolección y distribución de los productos Alpina.

Análisis y Evaluación de Operaciones Productivas y/o Servicios

La empresa Alpina refleja su posición competitiva dentro de la industria de alimentos en Colombia que se soporta en el reconocimiento de marca, su cadena de distribución robusta y portafolio amplio de productos dentro del segmento lácteo. En los sistemas de operaciones productivas se ha implementado programas de eficiencias operativas que le permiten contar con una estructura de costos flexible que compensa los impactos de los incrementos en las materias primas y la inflación, lo cual protege sus márgenes de rentabilidad, la empresa cuenta con una estructura de capital robusta con vencimientos de deuda de mediano a largo plazo y liquidez adecuada que favorecen su flexibilidad financiera que se fortalece en el apalancamiento que se incrementó en 2021.

Fitch Ratings afirmó las calificaciones nacionales de largo y corto plazo de Alpina Productos Alimenticios S.A. BIC (Alpina) en 'AAA (col)' y en 'F1+(col)', respectivamente. Asimismo, afirmó la calificación de la emisión de Bonos Ordinarios por hasta COP360.000 millones en 'AAA (col)'. La Perspectiva de la calificación de largo plazo es Estable.

Esta calificación se da gracia a unos factores de calificación los cuales posee la empresa como son: Generación Operativa Estable, Estructura de Capital Robusta, Flujo de Fondos Libre Positivo, Posición Competitiva Sólida

Marcas como Avena Alpina, Yox, Yogurt Griego Alpina, Alpinito, Bon Yurt y Leche Alpina, Arequipa Alpina y compotas, se han posicionado en el mercado Nacional e Internacional como sinónimo de innovación, sostenibilidad y tradición

Análisis y Evaluación de Tecnología, Investigación y Desarrollo

Alpina cuenta con estándares de calidad para la leche cruda con la que se procesan la mayoría de sus productos, es una empresa pionera a nivel nacional en el uso de tecnologías novedosas que permiten detectar microorganismos que pueden afectar la salud de los

consumidores, estas tecnologías emergentes brindan resultados en tiempos cortos, con niveles altos de confiabilidad (99.99%) y automatización, asegurando que los productos sean seguros para el consumo humano.

Con estas tecnologías preventivas manejadas en todas las etapas de su proceso productivo, la compañía ha garantizado año tras año la higiene, calidad y seguridad en los procesos realizados y equipos utilizados. Gracias a esto, la es un referente nacional en investigación de nuevas tecnologías de diagnóstico microbiológico. El instituto de investigación con el que cuenta, ha aportado conocimientos científicos a nivel mundial en diversos temas relevantes para la inocuidad alimentaria, esto también es un compromiso de la mayoría de los ganaderos que tienen un sistema de ordeño mecanizado y en su mayoría aplican los conceptos sobre buenas prácticas ganaderas y cuentan con un tanque de enfriamiento para preservar la calidad de la leche y asegurar que se cumpla con los estándares de calidad, la empresa realizan continuamente visitas de seguimiento de calidad y les brindan recomendaciones técnicas de cómo mejorar la calidad y productividad a los proveedores, así mismo.

En Alpina cada quince días se genera a cada uno de los proveedores un informe sobre bacterias, células somáticas, grasa, proteína y sólidos de la materia prima que entregan. Este proceso es garantizado a través de las pruebas de laboratorio que diariamente se le realiza a la leche que recibe en su planta de producción, verificando que esté libre de residuos de medicamentos y de cualquier tipo de adulterante que afecte las propiedades naturales de la leche, de esta manera aseguran un producto inocuo para el consumo humano.

Imagen 13



Fuente: Alpina

En esta imagen se muestra Proceso, tecnología y bioseguridad para manipulación del producto alpina.

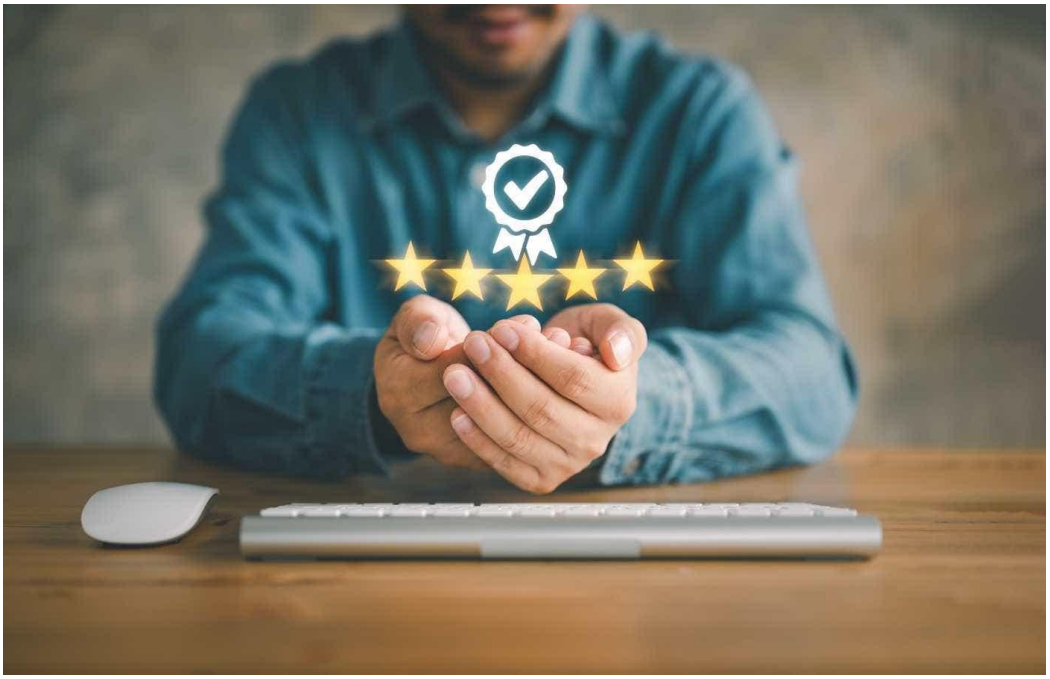
Aseguramiento de la Calidad del Producto (Sistema de Gestión de Calidad)

Gracias a su proceso de Gestión de Calidad Alpina fue a acreditada con reconocimiento internacional con el Sello Monde Selección por ser la primera empresa colombiana en tener dos laboratorios acreditados por el ONAC para el análisis de leche.

El reconocimiento internacional más la acreditación por parte del organismo de certificación de calidad de alimentos y bebidas más grande del mundo, que hizo un exhaustivo análisis con 70 expertos internacionales que evaluaron 20 parámetros y determinaron la gran calidad de la leche Entera y Deslactosada, hacen que estos reconocimientos dan a los consumidores de la marca la total tranquilidad de que los productos de la compañía son de excelente calidad y respalda la confiabilidad de los procesos y análisis de calidad, en el sistema de entrega de la leche desde las fincas hasta los centros de acopios y transporte que tiene un

excelente estándar de microbiología, con lo que asegura la calidad del producto desde el primer eslabón de la cadena.

Imagen 14



Fuente: Alpina
En esta imagen se muestra el reconocimiento de acreditación que recibió Alpina.

Estrategia de Productividad de Alpina

Alpina ha implementado diversas estrategias para mejorar su productividad y competitividad, lo que ha contribuido a su crecimiento sostenible. Desde el 2016, la compañía ha ejecutado una estrategia de transformación digital con el objetivo de mejorar la productividad, competitividad y crecimiento de forma sostenible, a través del desarrollo de capacidades digitales como e-commerce, innovación, productividad, mercadeo y cultura. Esta estrategia busca aprovechar las últimas tendencias tecnológicas, como el machine learning, la inteligencia artificial y el Internet de las cosas, para optimizar procesos, crear nuevos canales de distribución y ampliar la base de consumidores.

Además, Alpina ha trabajado en el desarrollo de capacidades para mejorar la calidad de la leche y otros productos lácteos, así como en la innovación de nuevos productos con características únicas en el mercado, como el exitoso lanzamiento del Quesito Alpina, que logró ser un éxito en ventas en su primer mes. La aceptación de este producto por parte de los consumidores ha impulsado el crecimiento de la compañía. Alpina también ha buscado acercarse más a los consumidores para recibir retroalimentación sobre sus gustos, necesidades nutricionales y nuevos hábitos, lo que ha permitido elevar el consumo de productos lácteos en diferentes presentaciones.

La compañía ha apostado por la innovación y la diferenciación de sus productos, así como por impulsar la productividad en toda su cadena. Esto se refleja en el lanzamiento de productos diferenciados e innovadores, como el nuevo sabor de Bon Yurt con barquillos, y en el crecimiento de la marca Leche Alpina. Estas iniciativas han contribuido a consolidar la presencia de Alpina en el mercado y a fortalecer su propósito de alimentar la vida de los consumidores colombianos.

Alpina también ha buscado mejorar la calidad de sus productos y servicios a través de alianzas estratégicas centradas en el codesarrollo de nuevos productos con beneficios funcionales, mejores empaques y proyectos de mejoramiento de productividad. La compañía ha trabajado en el desarrollo de nuevos proveedores estratégicos de abastecimiento e implementación de proyectos inclusivos de nuevas tecnologías en frutas, lo que demuestra su compromiso con la innovación y la competitividad.

Además, la Fundación Alpina ha desplegado estrategias especializadas para fortalecer las capacidades de las familias rurales, con el objetivo de mejorar el bienestar de los campesinos y productores del país. Estas iniciativas buscan lograr un desarrollo económico para los pequeños productores y mejorar los sistemas agroalimentarios sostenibles, contribuyendo así al desarrollo económico y social de las comunidades rurales.

En conclusión, la estrategia de productividad de Alpina se ha centrado en la transformación digital, la innovación de productos, el acercamiento a los consumidores, el desarrollo de alianzas estratégicas y el fortalecimiento de las capacidades de las comunidades rurales, todo ello con el fin de mejorar su competitividad, crecimiento sostenible y contribuir al bienestar de sus consumidores y productores.

Mapa de Procesos de Alpina

Alpina S.A. es una empresa que se dedica a la fabricación, transformación, desarrollo, distribución, importación, exportación, compra y venta de productos alimenticios, especialmente derivados lácteos y bebidas. A continuación, se presenta un resumen del mapa de procesos de Alpina:

Procesos de Alpina

Alpina tiene varios tipos de procesos, incluyendo procesos estratégicos, procesos de apoyo y procesos misionales. Estos procesos están orientados a la satisfacción del cliente y a la producción de productos de alta calidad.

Mapa 2



Fuente: Alpina

en esta imagen podemos evidenciar los procesos que maneja alpina atreves de los clientes, como lo son los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, para identificar cada uno.

La empresa se enfoca en proporcionar productos como empaques, bolsas, leche, entre otros

El mapa de procesos de Alpina ofrece una visión general del sistema de gestión, representando los procesos que componen el sistema, así como sus relaciones principales.

El mapa de procesos de Alpina es una representación visual de los diferentes procesos que se llevan a cabo en la compañía.

Se presentan algunos procesos que también forman parte del mapa de procesos de Alpina:

1. Gestión de la cadena de suministro:

- Planeación y administración de la demanda y pronóstico del abastecimiento, producción y distribución.

Tabla 13

Procesos de operación	Procesos de mercadeo y ventas
- Gestión de proveedores, abastecimiento y aprovisionamiento (compras, contratos). - Administración de inventarios. - Gestión de la manufactura. - Control de calidad. - Manejo de centros de distribución. - Transporte y distribución. - Mantenimiento de equipos (planta y vehículos).	- Manejo de precios y promociones. - Gestión de clientes. - Integración con el sistema de ventas. - Administración de pedidos y separación. - Facturación y entrega al cliente.
Procesos de talento	**Procesos de finanzas**
- Atracción de talento. - Gestión de desempeño. - Desarrollo de talento. - Entrenamiento. - Compensación y nómina.	- Contabilidad. - Cuentas por cobrar. - Cuentas por pagar. - Activos fijos. - Tesorería. - Gestión de costos. - Gestión de rentabilidad. - Gastos de viaje.

El Diseño de la Planta de Alpina

Es un aspecto crucial para garantizar la eficiencia y la calidad en la producción de sus productos lácteos.

Imagen 14



Fuentes: https://www.coninsa.co/construccion/proyectos/productivo-industria/planta-de-tratamiento-alpina

En esta imagen se logra ver una de la planta industrial de Alpina.

Imagen 15





Fuentes: https://www.coninsa.co/construccion/proyectos/productivo-industria/planta-de-tratamiento-alpina

En esta imagen se logra ver una de la planta industrial de Alpina.

Se presentan elementos que forman parte del diseño de la planta de Alpina:

1. Distribución de áreas:

- Área de recepción de materias primas: donde se reciben y almacenan los ingredientes necesarios para la producción.

- Área de procesamiento: donde se lleva a cabo la transformación de las materias primas en productos lácteos.

- Área de envasado: donde se empaquetan los productos finales para su distribución.

- Área de almacenamiento: donde se almacenan los productos terminados antes de su distribución.

- Área de control de calidad: donde se realizan pruebas y análisis para garantizar la calidad de los productos.

- Área administrativa: donde se llevan a cabo las labores administrativas y de gestión de la planta.

2. Equipamiento y maquinaria:

- Tanques de almacenamiento y procesamiento de leche y otros ingredientes.

- Líneas de producción automatizadas para la fabricación de productos lácteos.

- Máquinas de envasado y etiquetado.

- Equipos de refrigeración y congelación para el almacenamiento de productos.

- Equipos de control de calidad, como espectrofotómetros y equipos de análisis microbiológicos.

3. Consideraciones de seguridad e higiene:

- Implementación de buenas prácticas de manufactura (BPM) y sistemas de gestión de calidad.

- Diseño de áreas separadas para evitar la contaminación cruzada.

- Instalación de sistemas de ventilación y filtración para mantener la calidad del aire.

- Implementación de protocolos de limpieza y desinfección regulares.

4. Eficiencia energética y sostenibilidad:

- Uso de tecnologías y equipos energéticamente eficientes.

- Implementación de sistemas de gestión de residuos y reciclaje.

- Uso de materiales y productos eco amigables en la construcción y operación de la planta.

La Cadena de Valor de Alpina

Es el conjunto de actividades que la empresa realiza para crear valor en sus productos lácteos. A continuación, se presenta una descripción de las principales etapas de la cadena de valor de Alpina.

1. Abastecimiento de Materias Primas:

- Alpina se abastece de leche fresca de alta calidad, proveniente de ganaderos locales.

- Establece relaciones a largo plazo con los proveedores de materias primas para garantizar la calidad y la disponibilidad constante.

2. Producción y Procesamiento:

- Alpina lleva a cabo el procesamiento de la leche y otros ingredientes para la fabricación de sus productos lácteos, como yogures, quesos, leches y postres.

- Utiliza tecnología avanzada y procesos eficientes para garantizar la calidad y la frescura de sus productos.

- Aplica estrictos controles de calidad en todas las etapas de producción para asegurar la seguridad alimentaria y la satisfacción del cliente.

3. Innovación y Desarrollo de Productos:

- Alpina invierte en investigación y desarrollo para crear nuevos productos y mejorar los existentes.

- Trabaja en colaboración con expertos en nutrición y salud para desarrollar productos que se ajusten a las necesidades y preferencias de los consumidores.

- Busca constantemente la innovación en sus productos, incorporando ingredientes naturales y promoviendo estilos de vida saludables.

4. Marketing y Comercialización:

- Alpina realiza estrategias de marketing para promover sus productos y llegar a los consumidores.

- Establece alianzas con distribuidores y minoristas para asegurar la disponibilidad de sus productos en el mercado.

- Realiza actividades de promoción y publicidad para aumentar la visibilidad de la marca y generar demanda.

5. Distribución y Logística:

- Alpina cuenta con una red de distribución eficiente que garantiza la entrega oportuna de sus productos a los puntos de venta.

- Utiliza sistemas de gestión de inventario y logística para optimizar la distribución y minimizar los tiempos de entrega.

- Trabaja en colaboración con socios logísticos para asegurar la calidad y la frescura de los productos durante el transporte.

6. Servicio al Cliente:

- Alpina se preocupa por brindar un excelente servicio al cliente, atendiendo sus consultas y necesidades.

- Ofrece información nutricional y consejos de consumo para ayudar a los consumidores a tomar decisiones informadas.

- Está comprometida con la satisfacción del cliente y busca constantemente mejorar la calidad de sus productos y servicios.

Plan de Mejoramiento

Como empresa consultora en el diagnóstico de producción y servicios, proponemos un plan de mejoramiento que se enfoca en identificar y abordar las áreas de oportunidad para optimizar la eficiencia y la calidad en la producción y prestación de servicios.

1. Análisis de Procesos:

- Realizar un análisis exhaustivo de los procesos de producción y prestación de servicios para identificar posibles cuellos de botella, ineficiencias o áreas de mejora.

- Documentar y mapear los procesos existentes, identificando las interacciones entre las diferentes áreas y departamentos involucrados.

2. Establecimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs):

- Definir y establecer KPIs relevantes para medir el desempeño de los procesos y servicios.

- Estos KPIs pueden incluir métricas como la productividad, la calidad, el tiempo de entrega, la satisfacción del cliente, entre otros.

3. Mejora de la Eficiencia Operativa:

- Identificar oportunidades para optimizar los procesos y reducir los tiempos de producción o prestación de servicios.

- Implementar metodologías como Lean Manufacturing o Six Sigma para eliminar desperdicios, mejorar la productividad y reducir los costos.

4. Capacitación y Desarrollo del Personal:

- Evaluar las habilidades y competencias del personal involucrado en los procesos de producción y prestación de servicios.

- Diseñar programas de capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades técnicas y las capacidades de gestión del personal.

5. Implementación de Tecnología y Sistemas de Información:

- Evaluar la infraestructura tecnológica existente y determinar si es necesario implementar nuevas herramientas o sistemas de información para mejorar la eficiencia y la calidad.

- Automatizar tareas repetitivas, mejorar la comunicación interna y externa, y facilitar el seguimiento y control de los procesos.

6. Gestión de la Calidad:

- Implementar un sistema de gestión de calidad que permita asegurar la conformidad de los productos y servicios con los estándares y requisitos establecidos.

- Establecer procesos de control de calidad, realizar auditorías internas y externas, y promover una cultura de mejora continua.

7. Monitoreo y Seguimiento:

- Establecer mecanismos de monitoreo y seguimiento para evaluar el progreso y los resultados de las acciones de mejora implementadas.

- Realizar revisiones periódicas y ajustar el plan de mejora según sea necesario.

Como Consultora de Alpina

El presupuesto para un plan de mejoramiento debe tener en cuenta diferentes aspectos y etapas del proyecto. A continuación, se presenta un desglose del presupuesto por etapas:

1. Diagnóstico Inicial:

- Análisis de la situación actual de la empresa y sus procesos.

- Identificación de áreas de mejora y oportunidades.

- Costo estimado: $100 a 200 millones de peso

2. Diseño del plan de Mejoramiento:

- Definición de objetivos y metas a alcanzar.

- Elaboración de estrategias y acciones específicas.

- Costo estimado: $100 a 200 millones de peso

3. Implementación del Plan de Mejoramiento:

- Capacitación y entrenamiento del personal.

- Adquisición de tecnología y herramientas necesarias.

- Adecuación de procesos y sistemas.

- Costo estimado: $400 a 700 millones de pesos

4. Seguimiento y Evaluación:

- Monitoreo de los avances y resultados del plan.

- Realización de ajustes y mejoras según sea necesario.

- Costo estimado: $150 a 400 millones de pesos.

Valor Estimado del Presupuesto: $750 a 1500 Millones de Pesos.

Es importante tener en cuenta que el presupuesto puede variar dependiendo de la magnitud y complejidad del plan de mejoramiento, así como de los recursos disponibles y las necesidades específicas de Alpina.

GERENCIA FINANCIERA

Análisis y Evaluación Financiera.

ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS
NIT: 860.025.900-2
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Tabla 14

	2023	2022	Análisis Horizontal		Análisis Vertical	
			V.A.	V. porcentual (%)	Cativo, pasivo y patrimonio individualmente	Pasivo y patrimonio unidos
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
DISPONIBLE						
Efectivo o equivalente al efectivo	$69.330.198	$59.751.016	$9.579.182	16,0%	4,10%	4,10%
Cuentas por cobrar y otras cuentas por cobrar, neto	$203.945.380	$276.345.219	-$72.399.839	-26,2%	12,07%	12,07%
Cuentas por cobrar a partes relacionadas y asociadas, neto	$26.681.288	$19.233.042	$7.448.246	38,7%	1,58%	1,58%
Inventarios, netos	$222.467.766	$263.112.790	-$40.645.024	-15,4%	13,17%	13,17%
Gastos Pagados por anticipado	$9.338.311	$14.177.267	-$4.838.956	-34,1%	0,55%	0,55%
Instrumentos financieros derivados	$0	$71.803	-$71.803	-100,0%	0,00%	0,00%
Activos por impuestos corrientes	$52.074.509	$44.683.051	$7.391.458	16,5%	3,08%	3,08%
Activos clasificados como para la venta, neta	$10.532.158	$10.532.158	$0	0,0%	0,62%	0,62%
TOTAL, ACTIVOS CORRIENTES	**$594.369.610**	**$687.906.346**	**-$93.536.736**	**-13,6%**	**35,19%**	**35,19%**
ACTIVOS NO CORRIENTES						
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar, neto	$1.738.404	$7.281.249	-$5.542.845	-76,1%	0,10%	0,10%
Inventarios, netos	$10.528.642	$13.092.810	-$2.564.168	-19,6%	0,62%	0,62%
Inveriones en Aociadoas	$400.344.807	$73.090.407	$327.254.400	447,7%	23,70%	23,70%
Plusvalia	$44.383.576	$495.822.000	-$451.438.424	-91,0%	2,63%	2,63%
Activos Intangibles, neto	$97.750.610	$438.523.949	-$340.773.339	-77,7%	5,79%	5,79%

Activos por impuestos diferidos	$1.507.961	$4.179.390	-$2.671.429	-63,9%	0,09%	0,09%
Propiedad planta y equipo, neto	$401.180.237	$542.029.602	-$140.849.365	-26,0%	23,75%	23,75%
Activos por derecho de uso, neto	$136.721.994	$144.442.712	-$7.720.718	-5,3%	8,09%	8,09%
inversiones por instrumentos patrimoniales	$528.078	$528.078	$0	0,0%	0,03%	0,03%
TOTAL, ACTIVOS NO CORRIENTES	**$1.094.684.309**	**$1.718.990.197**	**-$624.305.888**	**-36,3%**	**64,81%**	**64,81%**
TOTAL, ACTIVO	**$1.689.053.919**	**$2.406.896.543**	**-$717.842.624**	**-29,8%**	**100,00%**	**100,00%**
PASIVOS Y PATRIMONIO						
PASIVOS CORRIENTES						
Obligaciones financieras	$66.340.364	$52.113.190	$14.227.174	27,3%	4,68%	3,93%
pasivos por arrendamientos	$27.569.095	$29.929.043	-$2.359.948	-7,9%	1,95%	1,63%
cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar	$328.208.654	$436.278.709	-$108.070.055	-24,8%	23,17%	19,43%
Cuentas por pagar a partes y relacionadas y asociados, neto	$452.397	$36.464	$415.933	1140,7%	0,03%	0,03%
Dividendos por pagar	$47.198.219	$113.282.173	-$66.083.954	-58,3%	3,33%	2,79%
Otras Provisiones	$4.919.824	$13.758.449	-$8.838.625	-64,2%	0,35%	0,29%
Instrumentos financieros derivados	$511.794	$176.110	$335.684	190,6%	0,04%	0,03%
Otros Pasivos	$4.992.078	$6.634.626	-$1.642.548	-24,8%	0,35%	0,30%
Pasivos por impuestos corrientes	$66.942.290	$68.132.975	-$1.190.685	-1,7%	4,73%	3,96%
Beneficios a empleados	$47.274.272	$54.995.310	-$7.721.038	-14,0%	3,34%	2,80%
Títulos emitidos	$0	$55.908.362	-$55.908.362	-100,0%	0,00%	0,00%
TOTAL, PASIVO CORRIENTE	**$594.408.987**	**$831.245.411**	**-$236.836.424**	**-28,5%**	**41,97%**	**35,19%**
PASIVOS Y PATRIMONIO						
PASIVOS NO CORRIENTE						
Obligaciones Financieras	$651.386.927	$796.568.316	-$145.181.389	-18,2%	45,99%	38,57%
Pasivos Por arrendamientos	$126.210.820	$131.065.510	-$4.854.690	-3,7%	8,91%	7,47%
Instrumentos financieros derivados	$25.249.704	$60.311.738	-$35.062.034	-58,1%	1,78%	1,49%
Beneficios a empleados	$16.491.509	$11.969.089	$4.522.420	37,8%	1,16%	0,98%
Pasivos por impuestos diferidos	$2.502.424	$3.326.082	-$823.658	-24,8%	0,18%	0,15%
Otras provisiones	$0	$5.715.325	-$5.715.325	-100,0%	0,00%	0,00%
TOTAL, PASIVOS NO CORRIENTES	**$821.841.384**	**$1.008.956.060**	**-$187.114.676**	**-18,5%**	**58,03%**	**48,66%**
TOTAL, PASIVOS	**$1.416.250.371**	**$1.840.201.471**	**-$423.951.100**	**-23,0%**	**100,00%**	**83,85%**
PATRIMONIO						
Capital suscrito y pagado	$ 15.658.699	$ 15.658.699	$0	0,0%	5,74%	0,93%
Prima de emisión	$ 43.388.684	$ 43.388.684	$0	0,0%	15,90%	2,57%
Reserva	$ 20.433.808	$ 20.433.808	$0	0,0%	7,49%	1,21%

Otros resultados integrales	$ 27.228.556	$ 126.489.661	-$99.261.105	-78,5%	9,98%	1,61%
Ganancias acumuladas	$ 132.099.636	$ 37.492.853	$94.606.783	252,3%	48,42%	7,82%
Total, patrimonio atribuible a los accionistas	$ 238.809.383	$ 243.463.705	-$4.654.322	-1,9%	87,54%	14,14%
Participación no controlante	$ 33.994.165	$ 323.231.367	-$289.237.202	-89,5%	12,46%	2,01%
TOTAL, PATRIMONIO	**$ 272.803.548**	**$ 566.695.072**	**-$293.891.524**	**-51,9%**	**100,00%**	**16,15%**
TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO	**$ 1.689.053.919**	**$ 2.406.896.543**	**-$717.842.624**	**-29,8%**	**619,15%**	**100,00%**

Tabla 15

ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS

NIT: 860.025.900-2

Estado de Resultado a 31 de diciembre	**2023**	**Análisis vertical 2023**	**2022**	**Análisis vertical 2022**
Ingresos de actividades ordinarias	$ 3.577.319.204	100%	$ 3.595.317.463	242%
Costo de ventas	$ 2.323.819.577	0%	$ 2.373.543.722	160%
Ganancia bruta	$ 1.253.499.627	0%	$ 1.221.773.741	**82%**
		0%		0%
Gastos de administración y venta	$ 592.026.439	0%	$ 606.147.652	41%
Gastos beneficios a empleados	$ 292.988.553	0%	$ 276.169.127	19%
Gastos de distribución	$ 67.031.189	8%	$ 65.635.078	4%
Otros gastos	$ 28.459.357	0%	$ 20.498.371	1%
Otros ingresos	$ 14.617.358	0%	$ 11.845.241	1%
Resultados de actividades de la operación	**$ 287.611.447**	**90%**	**$ 265.168.754**	**18%**
		97%		0%
Resultado en participación en asociadas	$ 8.687.657	3%	$ 3.499.964	0%
Ingresos financieros	$ 9.556.996	0%	$ 3.944.810	0%
Costos financieros	$ 154.519.487	91%	$ 111.979.133	8%
Costo financiero neto	$ 144.962.491	9%	$ 108.034.323	7%
Utilidad antes de impuesto a las ganancias	$ 151.336.613	100%	$ 160.634.395	11%
Gasto por impuesto a las ganancias e impuesto diferido	$ 48.889.333	0%	$ 58.053.465	4%
Resultado neto del año	$ 102.447.280	0%	$ 102.580.930	7%
OTROS RESULTADOS INTEGRALES		6%		0%
Partidas que pueden ser clasificadas posteriormente a resultados:		9%		0%

Cambios en el valor razonable de coberturas de flujo de efectivo	$	373.272	3%	$	389.214	0%
Impuesto a las ganancias sobre otro resultado integral	$	130.645	0%	$	116.484	0%
Ganancias (pérdidas actuariales) por planes de beneficios definidos	$	186.840	0%	$	133.593	0%
Efecto en conversión para operaciones en el extranjero	$	8.268.061	0%	$	4.858.969	0%
			0%			0%
Partidas que pueden no ser clasificadas posteriormente a resultados:			0%			0%
Variaciones patrimoniales efecto por conversión1	$	92.563.577	0%	$	4.353.561	0%
Otro resultado integral del año, neto de impuestos	$	99.261.105	0%	$	9.618.853	1%
RESULTADO INTEGRAL, NETO DEL AÑO	**$**	**3.186.175**	0%	**$**	**112.199.783**	8%
Resultado neto del año, atribuible a			0%			0%
Propietarios de la controladora	$	93.286.288	0%	$	100.208.216	7%
Participaciones no controladoras	$	9.160.992	0%	$	2.372.714	0%
RESULTADO NETO DEL AÑO	**$**	**102.447.280**	0%	**$**	**102.580.930**	7%
			0%			0%
Resultado integral total neto, atribuible a:			0%			0%
Propietarios de la controladora	$	5.974.817	0%	$	109.827.069	7%
Participaciones no controladoras	$	9.160.992	0%	$	2.372.714	0%
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	**$**	**3.186.175**	0%	**$**	**112.199.783**	8%
Utilidad neta por acción básica y diluida (en pesos)		**654.25**	0%		**655.11**	0%

En el estado de resultado podemos identificar unas variables en el comparativo de los años 2022 y 2023

En las ganancias brutas una tuvo una diferencia del 1% en referencia al año 2022 ya que para el 2022 cerro en 82% y al 2023 81%

En el resultado de las actividades de la operación se nota un incremento del 18 al 19% esto producto de costo de distribución, gastos a beneficio de los empleados y otros costos

En el resultado integral neto del año 2023 frente al 202 se ve una afectación producto de los costos financieros y las variaciones patrimoniales por la conversión de las transacciones en moneda extranjera por el alza del dólar. El incremento del interés Swap en el año 2023 se da porque el crédito esta indexado a la IBR, la cual en el año 2022 estaba en niveles del 3% y en el 2023 llego a niveles del 12%.

Para la empresa Alpina en el 2022 tuvo mayores ganancias, sin embargo, registro mejores indicadores porcentuales en el 2023 en cuanto a ganancias brutas y actividades operacionales.

Análisis de la estructura financiera y capital, Balance General, Estado de P y G, Flujo de Caja, TIR. De alpina

El análisis de la estructura financiera y capital de Alpina proporciona una visión detallada de la situación económica y financiera de la empresa.

Situación financiera: Alpina es una empresa reconocida en el sector de alimentos y bebidas en Colombia. Según los informes de gestión anual de Alpina, la empresa ha mantenido una posición financiera sólida en los últimos años

Estados financieros: Los estados financieros son una herramienta clave para analizar la estructura financiera de una empresa. Alpina publica informes anuales que incluyen estados financieros como el balance general, el estado de resultados y el flujo de efectivo. Estos informes proporcionan información detallada sobre los activos, pasivos, ingresos y gastos de la empresa veremos a continuación sus tablas.

Imagen 16

	Notas	Al 31 de diciembre de 2023	2022
ACTIVOS		*(en miles de pesos colombianos)*	
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo y equivalentes al efectivo	4	$ 69,330,198	$ 59,751,016
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar, neto	5	203,945,380	276,345,219
Cuentas por cobrar a partes relacionadas y asociadas, neto	6	26,681,288	19,233,042
Inventarios, neto	7	222,467,766	263,112,790
Gastos pagados por anticipado	8	9,338,311	14,177,267
Instrumentos financieros derivados	9	-	71,803
Activos por impuestos corrientes	34	52,074,509	44,683,051
Activos clasificados como para la venta, neto	10	10,532,158	10,532,158
Total activos corrientes		594,369,610	687,906,346

FUENTE: https://alpina.com/corporativo/inversionistas/informes/informes-anuales

en esta imagen nos arroja el resultado del total activos en los años mencionados de los estados financieros de Alpina.

Efectivo y Equivalentes al Efectivo

2023	2022
$ 29,844,633	$ 12,041,047
24,167,453	8,079,934
15,318,112	39,630,035
$ 69,330,198	$ 59,751,016

Imagen 17

Fuente alpina, en esta imagen se puede evidenciar el efecto en la caja de alpina.

Un detalle de los saldos se presenta a continuación:

	2023	2022
Efectivo en caja y bancos en moneda funcional	$ 200,129,514	$ 253,537,891
Carteras Colectivas (1)	(3,510,734)	(6,025,011)
Efectivo en caja y bancos en moneda extranjera (2)	196,618,780	247,512,880

El efectivo en bancos al 31 diciembre de 2023 devengó intereses conforme a las negociaciones con el banco.

Los saldos en las carteras colectivas son llevadas al valor razonable reflejado en el valor de la unidad, el cual es suministrado por la entidad fiduciaria administradora con base en datos observables del mercado, el cual También refleja el riesgo de crédito asociado con el activo. Las carteras colectivas se tienen constituidas en la Corporación Financiera Colombiana, Fiduciaria Bancolombia, Alianza fiduciaria e Itaú que fue constituid durante el 2022, las cuales al 31 de diciembre de 2023 generaron una rentabilidad del 15.52% E.A., 19.69 %E. A, 14.74% E.A. y 17.24 E.A., respectivamente. (Al 31 de diciembre de 2022 generaron una rentabilidad del3.34% E.A., 3.71 % E.A y 2.92% E.A., respectivamente)

Al 31 diciembre de 2023, incluye saldo en dólares estadounidenses en cuentas corrientes en Bancolombia Panamá, CITIBANK NY por US$4, 006,098 (US$ 8, 238,750 31 de diciembre de 2022), convertidos a la TRM de cierre $3,822.05 por US$1 ($4,810.20 31 de diciembre de 2022).

Cuentas Comerciales por Cobrar y Otras Cuentas por Cobrar, Neto

Un detalle de las cuentas por cobrar se presenta a continuación:

Cuentas comerciales por cobrar Clientes

Clientes (1)

Deterioro cartera clientes (2)	**9,065,004**	36,530,938
Subtotal	**–**	(417,350)
	9,065,004	36,113,588

Otras cuentas por cobrar (3)

Deterioro otras cuentas por cobrar (4)

Otras cuentas por cobrar (4) (417,350)

Subtotal

Total, cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar, neto

Porción corriente	**$ 205,683,784**	$ 283,626,468
Porción no corriente		

	$ 203,945,380	$ 276,345,219
	$ 1,738,404	$ 7,281,249

Las cuentas por cobrar comerciales no devengan intereses y generalmente se extienden hasta 30 días a partir de las fechas de emisión de las correspondientes facturas o a 45 y 60 días según los acuerdos comerciales pactados con los clientes. La cartera con grandes cadenas está sujeta a descuentos comerciales de acuerdo con las negociaciones pactadas y en general las cuentas por cobrar comerciales no generan gastos Administrativos como gestión de cartera y son pagaderas en pesos y dólares.

Anticipado: Se considera todo pago recibido previo al despacho de pedidos.

Contado: Se considera todo pago contra entrega (En el momento de la entrega del pedido).

Crédito: se considera todo pago autorizado para pago en plazos y todo pago será compensado de acuerdo con lo informado por cada cliente.

PASIVO

Imagen 18

PASIVOS Y PATRIMONIO			
PASIVOS CORRIENTES			
Obligaciones financieras	15	$ 66,340,364	$ 52,113,190
Pasivos por arrendamientos	16	27,569,095	29,929,043
Cuentas comerciales por pagar y otras cuentas por pagar	17	328,208,654	436,278,709
Cuentas por pagar a partes relacionadas y asociadas, neto	6	452,397	36,464
Dividendos por pagar	18	47,198,219	113,282,173
Otras provisiones	19	4,919,824	13,758,449
Instrumentos financieros derivados	9	511,794	176,110
Otros pasivos	20	4,992,078	6,634,626
Pasivos por impuestos corrientes	34	66,942,290	68,132,975
Beneficios a empleados	21	47,274,272	54,995,310
Títulos emitidos	22	-	55,908,362
Total pasivos corrientes		594,408,987	831,245,411

FUENTE: https://alpina.com/corporativo/inversionistas/informes/informes-anuales

En esta imagen nos arroja el resultado del total pasivos en los años mencionados de los estados financieros de Alpina.

imagen 19

PASIVOS Y PATRIMONIO			
PASIVOS NO CORRIENTES			
Obligaciones financieras	15	651,386,927	796,568,316
Pasivos por arrendamientos	16	126,210,820	131,065,510
Instrumentos financieros derivados	9	25,249,704	60,311,738
Beneficios a empleados	21	16,491,509	11,969,089
Pasivo por impuesto diferido	34	2,502,424	3,326,082
Otras provisiones	19	-	5,715,325
Total pasivos no corrientes		821,841,384	1,008,956,060
Total pasivos		$ 1,416,250,371	$ 1,840,201,471

FUENTE: https://alpina.com/corporativo/inversionistas/informes/informes-anuales

En esta imagen nos arroja el resultado del total pasivo y patrimonio, en los años mencionados de los estados financieros de Alpina.

Patrimonio

imagen 20

	Notas	Al 31 de diciembre de 2023	2022
		(en miles de pesos colombianos)	
PATRIMONIO			
Capital suscrito y pagado	23	$ 15,658,699	$ 15,658,699
Prima de emisión		43,388,684	43,388,684
Reservas		20,433,808	20,433,808
Otro resultado integral		27,228,556	126,489,661
Ganancias acumuladas		132,099,636	37,492,853
Total patrimonio atribuible a los accionistas		238,809,383	243,463,705
Participación no controlante		33,994,165	323,231,367
Total patrimonio		272,803,548	566,695,072
Total pasivos y patrimonio		$ 1,689,053,919	$ 2,406,896,543

FUENTE: https://alpina.com/corporativo/inversionistas/informes/informes-anuales

En esta imagen nos arroja el resultado del total patrimonio, en los años mencionados de los estados financieros de Alpina.

Endeudamiento: El análisis de la estructura financiera también implica evaluar el nivel de endeudamiento de la empresa. Alpina ha mantenido una gestión prudente de su deuda, lo que ha contribuido a su estabilidad financiera.

Podemos ver también que el endeudamiento de Alpina ha mostrado una disminución sostenida en los últimos años, lo que indica una mejora en su situación financiera. Se muestran algunos datos relevantes de los últimos años sobre el endeudamiento de Alpina:

Al 31 de diciembre de 2020, la deuda financiera consolidada de Alpina fue de COP 521.633 millones

La relación de deuda total a EBITDA fue de 2,3x y la relación de deuda total neta a EBITDA fue de 2,0x

Al cierre del primer trimestre de 2021, la deuda se ubicó en COP 520.783 millones y los niveles de apalancamiento se mantuvieron estables

El nivel de endeudamiento de Alpina se ha disminuido de forma sostenida en los últimos años, manteniendo un indicador de deuda neta sobre EBITDA (DN/EBITDA) de 1.6 veces

Estos datos indican que Alpina ha logrado reducir su endeudamiento y mantener niveles de apalancamiento estables. Esto es positivo, ya que un menor endeudamiento puede mejorar la capacidad de la empresa para afrontar situaciones económicas adversas y brindar mayor estabilidad financiera.

Rentabilidad: La rentabilidad es otro aspecto importante por considerar en el análisis financiero. Alpina ha logrado mantener niveles consistentes de rentabilidad a lo largo de los años, lo que refleja la eficiencia en la gestión de sus operaciones también ha mostrado un crecimiento significativo en los últimos años, a pesar de enfrentar desafíos como la crisis de suministros y las afectaciones de orden público. A continuación, se presentan algunos datos relevantes sobre la rentabilidad de Alpina:

En el año 2022, Alpina reportó ventas por $3,6 billones, lo que indica un sólido desempeño en términos de generación de ingresos.

Alpina cerró el año con un margen EBITDA del 11%, alcanzando los $402.000 millones y experimentando un crecimiento del 42%.

Para el ejercicio del año anterior, Alpina reportó una utilidad neta de $89.590 millones, lo que representa un crecimiento del 0.4 puntos en su EBITDA (13,3%) y un incremento del 7% en sus ventas netas.

Alpina ha implementado proyectos y programas enfocados en sostenibilidad, innovación y diversificación, lo que ha contribuido al crecimiento de su rentabilidad.

La adquisición de Clover Sonoma, un productor lácteo en Estados Unidos, también ha contribuido al fortalecimiento de la rentabilidad de Alpina.

Estos datos demuestran que Alpina ha logrado mantener una rentabilidad sólida a pesar de los desafíos del entorno. Su enfoque en la innovación, la diversificación y la sostenibilidad ha sido clave para impulsar su crecimiento y generar resultados positivos.

Liquidez: La liquidez es fundamental para evaluar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones financieras a corto plazo. Alpina ha demostrado una sólida posición de liquidez, respaldada por una gestión eficiente de sus activos y pasivos circulantes La liquidez de Alpina es un aspecto importante para considerar para evaluar la salud financiera de la empresa. A continuación, se presentan algunos datos relevantes sobre la liquidez de Alpina:

Alpina ha mejorado sus indicadores de liquidez en los últimos años Esto se debe a la estrategia de extender el plazo de financiamiento de la deuda a través de la emisión de bonos con vencimientos a largo plazo

Alpina ha distribuido un promedio de 25.000 millones de pesos anuales a sus accionistas en los últimos años Esto demuestra que la empresa cuenta con suficiente flujo de caja para realizar pagos a sus accionistas sin aumentar su nivel de endeudamiento.

Alpina ha mejorado sus indicadores de liquidez en los últimos años, gracias a su estrategia de financiamiento a largo plazo y a su capacidad para generar flujo de caja. Esto le brinda estabilidad financiera y la capacidad de cumplir con sus compromisos financieros.

Inversiones y financiamiento: Alpina ha realizado inversiones estratégicas para expandir su capacidad productiva y diversificar su portafolio de productos. Además, ha utilizado diferentes fuentes de financiamiento, incluyendo préstamos bancarios y emisión de bonos, para respaldar su crecimiento

Gestión de Activos

La gestión de activos de Alpina se refiere a la administración eficiente de los recursos y activos de la empresa para maximizar su valor y generar rendimientos positivos. Aquí hay algunos aspectos clave de la gestión de activos que Alpina podría abordar:

Inventario: Alpina debe gestionar su inventario de manera efectiva para garantizar que tenga suficientes existencias para satisfacer la demanda del mercado, pero sin incurrir en costos excesivos de almacenamiento u obsolescencia de productos.

Cuentas por Cobrar: La empresa debe establecer políticas claras de crédito y cobranza para asegurar que las cuentas por cobrar se mantengan en niveles aceptables y que los clientes paguen en tiempo y forma.

Activos Fijos: Alpina debe realizar un seguimiento de sus activos fijos, como maquinaria, equipo y propiedades, para garantizar su mantenimiento adecuado y su uso eficiente a lo largo del tiempo.

Gestión de Flotas: Si Alpina utiliza vehículos en su operación, la gestión de flotas es importante para optimizar la eficiencia operativa, minimizar los costos de mantenimiento y combustible, y garantizar la seguridad de los conductores.

Activos Intangibles: Alpina también puede tener activos intangibles, como marcas comerciales, patentes y derechos de autor, que deben ser protegidos y gestionados para maximizar su valor.

Seguimiento y Análisis: Es crucial que Alpina realice un seguimiento regular de sus activos y realice análisis para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización.

En conclusión, la gestión de activos es un aspecto fundamental de la operación de Alpina y juega un papel importante en su capacidad para generar valor y mantener su competitividad en el mercado. Al garantizar que sus activos se utilicen de manera eficiente y efectiva, la empresa puede mejorar su rentabilidad y su posición en la industria.

Estado de P y G

Ventas de Alpina alcanzaron los $965.000 millones en el primer trimestre del año. La compañía Alpina dio a conocer los resultados financieros de su operación en Colombia, Ecuador y Estados Unidos en el primer trimestre del 2023. Durante ese periodo, detalló la compañía, la utilidad neta reportada fue de 22.942 millones de pesos, 20% más que en el mismo periodo del año anterior. En términos rentabilidad, cerró el primer trimestre con un Ebitda de $115.000 millones y un margen del 12%.

La compañía mantuvo presiones en sus costos jalonados por frentes logísticos, tasa de cambio y tasas de interés”., señaló Alpina. En cuanto a la operación en Colombia, las ventas sumaron $541.000 millones, con un crecimiento del 11%. La empresa llamó la atención en que enero fue el mes de acopio de leche más bajo de los últimos diez años en el país, según la Unidad de Seguimiento de Precios de Leche. Dijo que a esta situación se sumó el derrumbe en Rosas, Cauca, en donde la compañía registró una pérdida de 500.000 litros de leche.

Estas dificultades se vieron reflejadas en el desabastecimiento de algunos productos derivados de la leche como la mantequilla”, añadió. Al presentar los resultados de su balance, Alpina advirtió que sigue trabajando por minimizar el impacto de los costos en los precios finales, manteniendo programas de eficiencias como el rediseño de su red de operaciones en donde se han

trasladado líneas de producción entre plantas para buscar mayor cercanía a zonas de consumo y por esta vía reducir costos de transporte.

Flujo de Caja

Estado de flujo de efectivo: El estado de flujo de efectivo es un informe financiero que muestra los flujos de efectivo de una empresa durante un período determinado. Proporciona información sobre las entradas y salidas de efectivo de la empresa, clasificadas en actividades operativas, actividades de inversión y actividades de financiamiento. Desafortunadamente, no se encontró un estado de flujo de efectivo específico de Alpina en los resultados de búsqueda.

Se presentan unas actividades de operación en el cuadro anterior que son las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos ordinarios de la entidad, así como otras actividades que no puedan ser calificadas como de inversión o financiación.

La generación de flujo de caja operativa: Según el informe de Fitch Ratings, Alpina ha experimentado una evolución favorable en las métricas crediticias, gracias al incremento de los volúmenes de venta y las mejoras en la gestión del capital de trabajo. Estas mejoras han beneficiado la generación de flujo de caja operativa.

Reducción de los niveles de apalancamiento: Se espera que, en el mediano plazo, Alpina registre valores positivos de flujo de caja libre, lo que contribuiría a la reducción de los actuales niveles de apalancamiento.

	Notas	Años terminados al 31 de diciembre de 2023	2022
		(en miles de pesos colombianos)	
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			
Utilidad neta		$ 102,447,280	$ 102,580,930
Ajustes para conciliar la utilidad neta del ejercicio con los flujos netos de:			
Provisión impuesto de renta y diferido	31	48,889,333	58,053,465
Depreciación del valor de propiedades, planta y equipo	13	50,607,179	69,249,144
Deterioro de activos clasificados como mantenidos para la venta	10	-	53,199
Depreciación de valor activos por derecho de uso	14	31,622,533	27,751,935
Amortización y deterioro del valor de activos intangibles		13,051,303	23,352,587
Pérdida en disposición de propiedad, planta y equipo		-	68,377
Ajustes realizados por PPA	12	-	(14,497,558)
Medición a valor razonable de inversiones	29	(2,599,056)	-
Participación en el resultado de asociadas	11	(8,687,657)	(3,499,964)
Castigo deterioro de cuentas comerciales por cobrar		-	(15,115,884)
Revaluaciones de cuentas comerciales por cobrar	5	(2,689,352)	-
Recuperaciones cuentas comerciales por cobrar y vinculadas	5–6	(554,536)	(836,685)
Deterioro cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar	5	2,867,541	2,245,256
Deterioro cuentas por cobrar partes relacionas y asociadas		402,577	34,164
Efecto cambio inversión a asociada		(112,808,761)	
Deterioro inventarios, neto	7	5,828,323	6,372,515
Intereses causados pendientes de pago de obligaciones financieras	15	15,388,104	-
Intereses títulos emitidos		-	15,927,987
Ajustes al capital de trabajo			
Cuentas comerciales por cobrar y otras cuentas por cobrar		80,209,405	(37,521,500)
Cuentas por cobrar partes relacionadas y asociadas		(7,792,890)	7,331,819
Inventarios		37,380,869	(72,967,904)
Gastos pagados por anticipado		4,838,956	(4,525,893)
Otros impuestos recuperables		(7,391,458)	(19,383,035)
Activo por impuesto diferido		2,671,429	-
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar		(108,070,055)	68,711,349
Cuentas por pagar partes relacionadas y asociadas		415,933	31,269
Otras Provisiones		(14,497,606)	(507,686)
Baja de activos por derecho de uso	14	-	296,646
Incremento de provisiones		-	4,118,813
Otros pasivos		(1,642,548)	2,754,629
Pasivos por impuestos diferidos		(823,658)	
Pasivos por impuestos corrientes		(49,009,619)	(29,996,046)
Beneficios a empleados		(3,198,618)	(5,781,378)
Efectivo generado de las actividades de operación		76,854,951	184,300,551

Imagen 21

Plan de Mejoramiento Para la Empresa Alpina

Alpina como empresa líder en la producción de alimentos lácteos, tiene para todos sus colaboradores diferentes estrategias. Unidos como una comunidad corporativa que es denominada alpinistas. Donde les dan el valor a sus colaboradores como el motor de la compañía, ya que por sus dedicación y esfuerzo en el trabajo logra la empresa el posicionamiento en el mercado.

Los Procesos de Selección de Personal se da desde 1780 en el transcurso de la Revolución Industrial con carácter netamente científico, el surgimiento de la Administración y la Psicología como disciplinas científicas.

Los procesos de selección de personal se evidencian para el año 1901 durante la primera guerra mundial en donde se la selección de reclutas y oficiales quienes 20 realizaban pruebas para la selección de personal calificado. La evolución de la teoría humanista de la administración, parte de la subjetividad del individuo donde cobra gran importancia y se transforma en un conjunto estratégico de procesos, afirmando que la persona es el elemento clave que le brindara ventaja frente a otras organizaciones, (Murillo Vargas, García Solarte, & González, 2010)

En el proceso de selección se da la relación hombre-trabajo y eso por esto que dentro del proceso de consultoría se propone que la empresa haga contratación desde el área de Gestión Humana de la compañía, sin intermediarios cono lo son algunas temporales con las que ha venido trabajando en los años anteriores. Este proceso evita la alta rotación de personal que se presenta y el que el trabajador tenga más sentido de pertenencia asía la empresa convirtiéndose en una fortaleza para la correcta ejecución de la labor contratada

Reestructuración organizacional

Se revisará la estructura organizacional para eliminar redundancias, mejorar la comunicación interna y transparente para mantener a los empleados bien informados y motivados.

valorar y aprender de la diversidad e inclusión para mejorar las dinámicas de los equipos de trabajo, fomentar esparcíos de cercanía entre los alpinistas. Capacidad de agilizar los procesos.

Definir los roles y responsabilidades de cada puesto de trabajo para evitar confusiones y duplicidad de funciones.

Lograr cubrir al 100% los vacantes de liderazgo con el talento humano interno de la empresa.

Fortalecer la gestión de talento humano

Implementar procesos de reclutamiento y selección más riguroso para asegurar la contratación de personal altamente calificado y alineado a los valores y cultura de la empresa.

Formar más equipos multifuncionales donde haya mayor participación, desarrollando programas de inducción efectivo en los procesos de adquisición a nuevos integrantes. Brindar información completa de apoyo necesaria para empezar de manera productiva.

Desarrollar más seguidos los planes de capacitación y desarrollo profesional que les permitan a los empleaos a actualizas sus conocimientos.

Crear planes de carrera más incluyentes, transparentes donde puedan conocer las oportunidades de crecimiento y ascenso en la empresa.

Mejora del clima laboral

Realizar encuestas a nivel laborar para conocer las necesidades más comunes y mejorar las áreas que lo requieran.

Incentivar a los empleados a una comunicación más abierta sin temor que puedan expresar sus ideas y preocupaciones.

Implementar programas de reconocimiento y compensar el buen desempeño motivando al empleado.

Beneficios de bienestar

Ajustar salarios y beneficios como convenios para estudios profesionales. (carreras universitarias)

Beneficios adicionales como planes de salud, seguros de vida.

Presupuesto.

Tabla 16

Reestructuración organizacional	**Costos**
Consultorías en la organización y gestión	200 a 500 millones de pesos colombianos
Comunicación interna y fortalecer cultura	100 a 200 millones de pesos
Valor estimado	800 millones de pesos

Tabla 17

Fortalecer la gestión de talento humano	**Costos**
Reclutamiento y selección	50 a 100 millones de pesos
Inducción	20 a 50 millones de pesos
Capacitación y desarrollo	300 a 500 millones de pesos
Plan de carrera	50 a 100 millones de pesos
Valor estimando	700 millones de pesos

Tabla 18

Mejora del clima laboral	**Costos**
Encuesta de satisfacción laboral	20 a 50 millones de pesos
Programas de reconocimientos	100 a 200 millones de pesos
Actividades de bienestar	50 a 100 millones de pesos
Valor estimado	300 millones de pesos

Tabla 19

Revisión bienestar	**Costos**
Estudios de mercado	50 a 100 millones de pesos
Ajustes de salarios y beneficios	500 a 1.000 millones de pesos
Implementación y evaluación	100 a 200 millones de pesos
Capacitación	50 a 100 millones de pesos
Valor estimando	1.300 millones de pesos

Total, valor estimando del presupuesto	**1.670 a 3.350 millones de pesos**

Consideraciones.

El costo puede variar significativamente dependiendo del tamaño de la empresa y la cantidad de los empleados involucrados.

Se debe realizar un análisis detallado de las necesidades específicas de alpina antes de definir un presupuesto final.

Buscar varios planes de financiación externo como créditos o subsidios para cubrir los costos del plan de mejora.

La inversión que se haga por parte de recursos humanos que se hará a largo plazo. Sería una inversión de mejora para la productividad, eficiencia e innovación.

PLANES TACTICOS Y OPERATIVOS

Planeación Cuantitativa.

Diagnostico interno EFI

Imagen 21

	Matriz de Evaluación de Factores Internos		Ponderación	Calificación	Producto
0,50	Fortalezas				
F1	Expansión de Mercado		0,05	4	0,20
F2	Amigable con el Medio Ambiente		0,05	4	0,20
F3	Trayectoria de mas de 70 años		0,05	4	0,20
F4	Fuerza de Venta		0,05	3	0,15
F5	Internacionalización		0,05	3	0,15
F6	Innovacion de Productos		0,05	4	0,20
F7	Orientación al Cliente		0,05	3	0,15
F8	Infractructura de Recursos Financieros		0,05	4	0,20
F9	Generación de Empleos		0,05	4	0,20
F10	Responsabilidad Social		0,05	4	0,20

Imagen 22

0,50	Debilidades			
D1	Direccionamiento Estrategico	0,05	2	0,10
D2	Mayor Costos de Productos	0,05	2	0,10
D3	Pocos Productos dirigido a Población de Escasos Recursos	0,05	2	0,10
D4	Dependencia del Mercado Interno	0,05	2	0,10
D5	Vulnerabilidad de Materia Prima	0,05	2	0,10
D6	Fuertes Competidores	0,05	2	0,10
D7	Menor Impacto en Marketing en el Mercado Infantil	0,05	2	0,10
D8	Conservación de Productos	0,05	2	0,10
D9	Proceso de Contratacion con Terceros	0,05	1	0,05
D10	Comercialización de Leche de Cara a sus Consumidores	0,05	2	0,10
		1,00		2,80

Fuente propia, resultado de la matriz Meffi

En esta imagen podemos evidenciar que mediante el análisis de La Matriz Mefi de Alpina es una

empresa estable, sin embargo, debe trabajar en fortalecer sus debilidades a largo plazo que a futuro puede generar un impacto de cara a los mercados y a los consumidores.

Diagnostico Externo EFE

Imagen 23

	Matriz de Evaluación de Factores Externos		Ponderación	Calificación	Producto
0,50	Oportunidades				
O1	Apoyo de minagricultura para fortalecer el sector		0,05	4	0,20
O2	Tecnificación		0,05	4	0,20
O3	Alianzas Extrategicas con Grandes Multinacionales		0,05	4	0,20
O4	Evolucion Tecnologica y Cientifica		0,05	4	0,20
O5	Nuevos productos que Abarcan los Mercados		0,05	4	0,20
O6	Mayor Cultura Gastronomica		0,05	4	0,20
O7	Incentivos Gubernamentales para la Exportacion de Productos		0,05	4	0,20
O8	Apertura de Franquicias y Negocios		0,05	4	0,20
O9	Crecimiento de Mercado Interno		0,05	4	0,20
O10	Tendencia en Salud y Bienestar		0,05	4	0,20

Imagen 24

0,50	Amenazas			
A1	Cambios en las Prefencia del Consumidor	0,05	3	0,15
A2	Cambio en la Regulacion de Alimentos	0,05	1	0,05
A3	Entreda de Competidores con productos a bajo Costo	0,05	4	0,20
A4	Ausencia de Aperturas de Mercados en Sur America	0,05	1	0,05
A5	Sindicatos Lecheros	0,05	2	0,10
A6	Perdida de Poder Adquisitivo por Sustitutos	0,05	3	0,15
A7	Paros Agrarios	0,05	2	0,10
A8	Fenomeno del Niño	0,05	2	0,10
A9	Altos Costos en la Adquisición de Nuevas Tecnologias	0,05	3	0,15
A10	Fuerte entrada de Materia Prima Extanjera	0,05	2	0,10
		1,00		**3,15**

fuente propia resultado de análisis de matriz MEFE

En la imagen 18 y 19 nos arroja el resultado La Matriz Mefe nos arroja un resultado de 3,15 que la Empresa Alpina es estable en cuanto a las Amenazas y Oportunidades que se puedan presentar.

Conclusiones

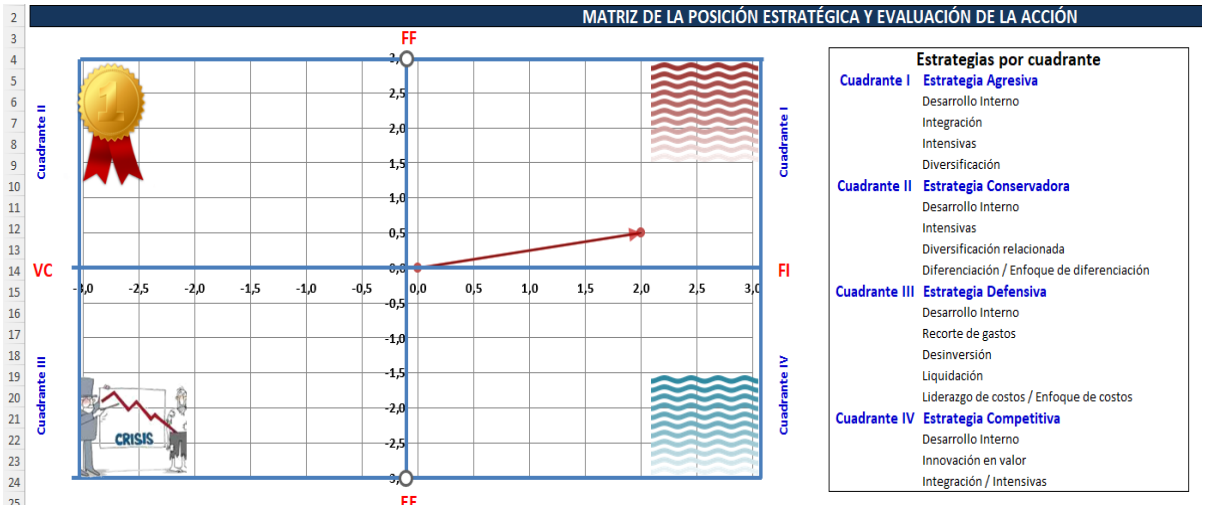
El análisis de la Matriz de EFE de Alpina muestra que la empresa tiene una serie de oportunidades externas favorables.

Las más importantes son el crecimiento del mercado de alimentos saludables, la expansión a nuevos mercados y el aumento de la conciencia ambiental.

Para aprovechar estas oportunidades, Alpina debe desarrollar estrategias específicas que le permitan posicionarse como líder en estos segmentos. La inversión en investigación y desarrollo, la expansión de su red de distribución y la implementación de campañas de marketing efectivas son algunas de las acciones que podría tomar la empresa.

PEYEA

Imagen 25



Fuente propia resultado de la matriz PEYEA

En la imagen nos muestra dos dimensiones internas, que son la fuerza financiera y las ventajas competitivas. Dos dimensiones externas que son la estabilidad del ambiente y la industrial. Que está posicionada con ventajas competitivas en el mercado.

Imagen 26

Factor	Prom Pond	Coordenada	Origen
FI	5,8	X	X
VC	-3,8	2,0	0,0
FF	6,0	Y	Y
EA	-5,5	0,5	0,0

Estrategias de Integración
Integración hacia adelante
Integración hacia atrás
Integración horizontal

Estrategias Intensivas
Penetración en el mercado
Desarrollo de mercado
Desarrollo de producto

Estrategias de Diversificación
Diversificación concéntrica (relacionada)
Diversificación horizontal (no relacionada)
Diversificación de conglomerados

Fuente propia resultado de la matriz Peyea

Conservadoras están en -3.8, La imagen nos muestra el posicionamiento en que se encuentra cada vector en los cuadrantes Financiera 5.8, las estrategias

Imagen 27

EE

	FORTALEZA INDUSTRIAL		CALIFICACIÓN
FI 1	Abundancia, diversidad de Insumos y Proveedores	2
FI 2	Potencial de Crecimiento	3
FI 3	Conocimiento Tecnologico	3
FI 4	Productividad, aprovechamiento de la capacidad	2
FI 5	Demanda	2
FI 6	Inversion en Innovación	3
FI 7	Capacidad de Adaptación	2
FI 8	Manejo de Tecnologias de la Información y las Comunicaciones	2
FI 9	Procesos	2
FI 10	Nuevos Proyectos	2
		23,0

	VENTAJA COMPETITIVA	CALIFICACIÓN
VC 1	Participacion en el Mercado	-2
VC 2	Calidad del Producto	-1
VC 3	Lealtad de los Clientes	-2
VC 4	Control sobre Provedores y distribuidores	-2
VC 5	Utilizacion de la capacidad competitiva	-1
VC 6	Cobertura de Mercado	-2
VC 7	Precio Frente a la Competencia	-2
VC 8	Imagen de la Empresa	-1
VC 9	Innovación	-1
VC 10	Posición Competitiva Robusta	-1
		-15,0

Imagen 28

	FORTALEZA FINANCIERA		CALIFICACIÓN
FF 1	Solvencia		3
FF 2	Apalancamiento		2
FF 3	Liquidez		3
FF 4	capital de Trabajo		3
FF 5	Riesgos Implicitos del Negocio		2
FF 6	Flujo de Efectivo		3
FF 7	Flexibilidad de Salida del Negocio		2
FF 8	Rendimiento Sobre la Inversión		2
FF 9	Margenes de Utilidad		2
FF 10	Emisión de Bonos		2
			24,0

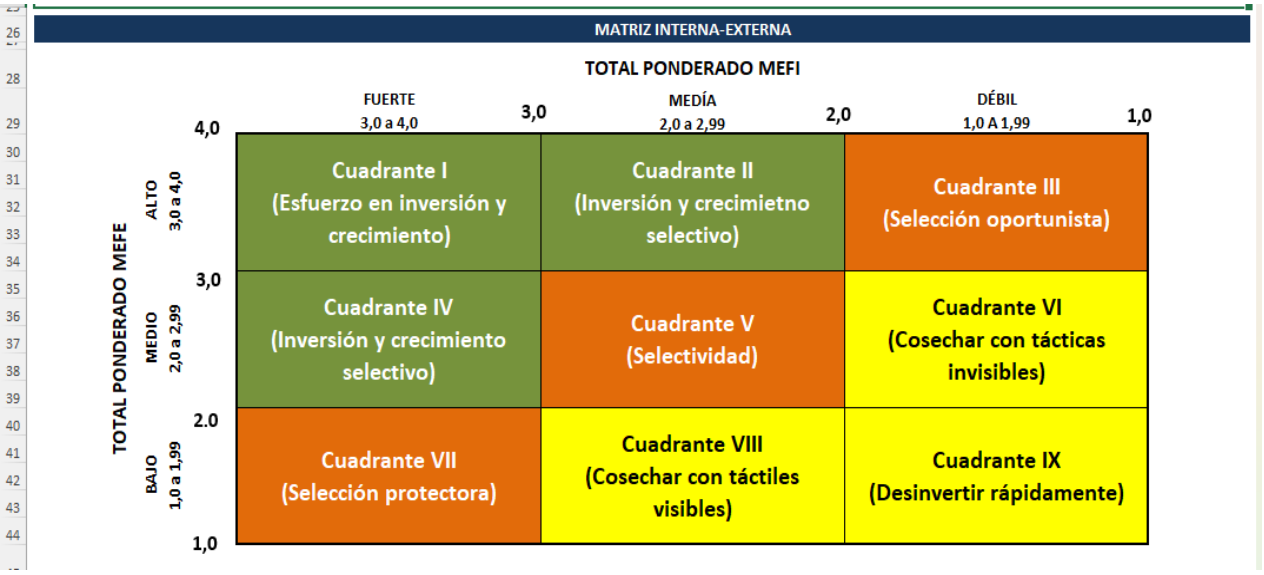
	ESTABILIDAD DEL ENTORNO	CALIFICACIÓN
EA 1	Cambios Tecnologicos	-2
EA 2	Tasa de Inflación	-3
EA 3	Viabilidad de la Demanda	-1
EA 4	Presión Competitiva	-2
EA 5	Estabilidad Politica y Social	-3
EA 6	Escala de Precios de Productos	-3
EA 7	Barreras para entre Mercados	-2
EA 8	Elasticidad de la Demanda	-3
EA 9	Potencial de Crecimiento	-2
EA 10	Estabilidad Operativa	-1
		-22,0

Fuente propia, resultado de la matriz peyea

la Empresa Alpina se encuentra I, lo que le permite estar en una posición excelente para utilizar fortalezas internas, aprovechando oportunidades externas y evitando amenazas externas, aplicando penetración de mercado, desarrollo de productos, diversificación y estrategias combinadas.

MATRIZ IE

Imagen 29

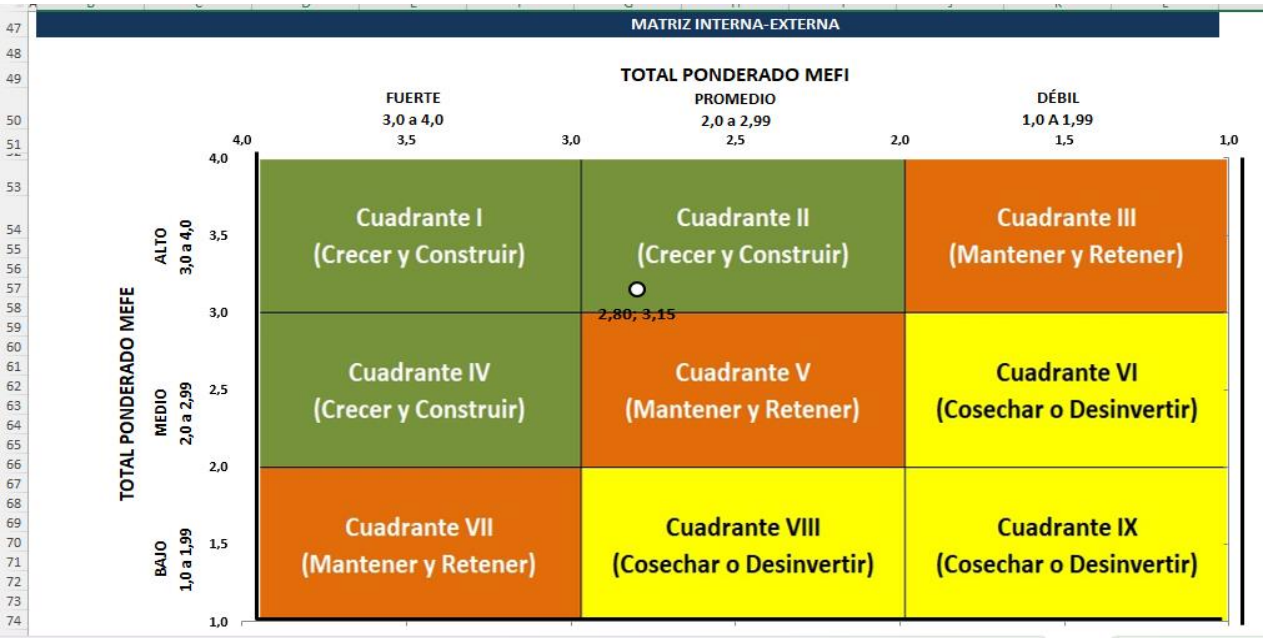


Fuente propia resultado de la matriz IE

La Matriz Interna y Externa representa una herramienta para evaluar la empresa Alpina tomando en cuenta sus factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y Externos (Oportunidades y

Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar en uno de los nueve cuadrantes que tiene la matriz.

Imagen 30

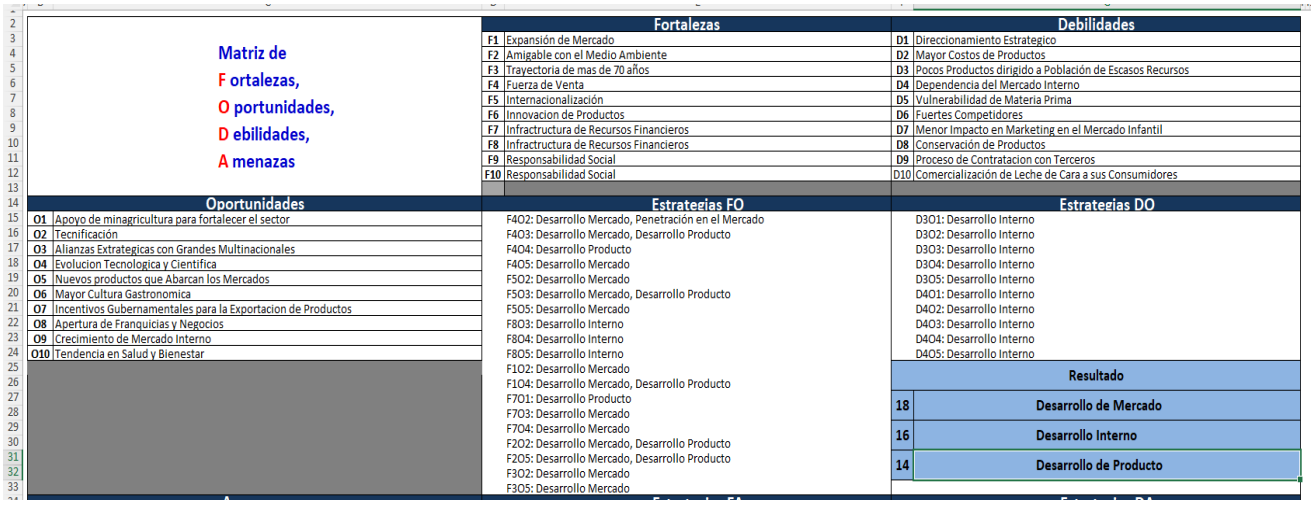


Fuente propia, resultados de matriz MEFI

En la imagen nos que La Matriz de Interna y Externa (I-E) para la Empresa Alpina, presenta un crecimiento y construcción por su ubicación en el Cuadrante II de la Matriz, resultados arrojados. de las matrices MEFI 2.80 y MEFE 3.15, permitiendo cierta libertad de estrategias de penetración en el mercado, lo que significa que la empresa puede implementar procesos de diversificación sin dificultad.

DOFA

Imagen 31

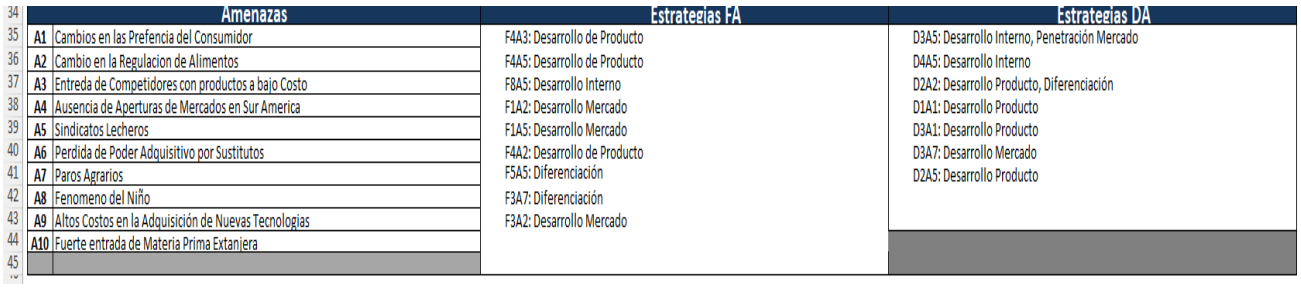


Matriz de F ortalezas, O portunidades, D ebilidades, A menazas		Fortalezas		Debilidades
	F1	Expansión de Mercado	D1	Direccionamiento Estrategico
	F2	Amigable con el Medio Ambiente	D2	Mayor Costos de Productos
	F3	Trayectoria de mas de 70 años	D3	Pocos Productos dirigido a Población de Escasos Recursos
	F4	Fuerza de Venta	D4	Dependencia del Mercado Interno
	F5	Internacionalización	D5	Vulnerabilidad de Materia Prima
	F6	Innovacion de Productos	D6	Fuertes Competidores
	F7	Infractructura de Recursos Financieros	D7	Menor Impacto en Marketing en el Mercado Infantil
	F8	Infractructura de Recursos Financieros	D8	Conservación de Productos
	F9	Responsabilidad Social	D9	Proceso de Contratacion con Terceros
	F10	Responsabilidad Social	D10	Comercialización de Leche de Cara a sus Consumidores

Oportunidades		Estrategias FO	Estrategias DO
O1	Apoyo de minagricultura para fortalecer el sector	F4O2: Desarrollo Mercado, Penetración en el Mercado	D3O1: Desarrollo Interno
O2	Tecnificación	F4O3: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto	D3O2: Desarrollo Interno
O3	Alianzas Extrategicas con Grandes Multinacionales	F4O4: Desarrollo Producto	D3O3: Desarrollo Interno
O4	Evolucion Tecnologica y Cientifica	F4O5: Desarrollo Mercado	D3O4: Desarrollo Interno
O5	Nuevos productos que Abarcan los Mercados	F5O2: Desarrollo Mercado	D3O5: Desarrollo Interno
O6	Mayor Cultura Gastronomica	F5O3: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto	D4O1: Desarrollo Interno
O7	Incentivos Gubernamentales para la Exportacion de Productos	F5O5: Desarrollo Mercado	D4O2: Desarrollo Interno
O8	Apertura de Franquicias y Negocios	F8O3: Desarrollo Interno	D4O3: Desarrollo Interno
O9	Crecimiento de Mercado Interno	F8O4: Desarrollo Interno	D4O4: Desarrollo Interno
O10	Tendencia en Salud y Bienestar	F8O5: Desarrollo Interno	D4O5: Desarrollo Interno
		F1O2: Desarrollo Mercado	
		F1O4: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto	
		F7O1: Desarrollo Producto	
		F7O3: Desarrollo Mercado	
		F7O4: Desarrollo Mercado	
		F2O2: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto	
		F2O5: Desarrollo Mercado, Desarrollo Producto	
		F3O2: Desarrollo Mercado	
		F3O5: Desarrollo Mercado	

Resultado	
18	Desarrollo de Mercado
16	Desarrollo Interno
14	Desarrollo de Producto

Imagen 32



Amenazas		Estrategias FA	Estrategias DA
A1	Cambios en las Prefencia del Consumidor	F4A3: Desarrollo de Producto	D3A5: Desarrollo Interno, Penetración Mercado
A2	Cambio en la Regulacion de Alimentos	F4A5: Desarrollo de Producto	D4A5: Desarrollo Interno
A3	Entreda de Competidores con productos a bajo Costo	F8A5: Desarrollo Interno	D2A2: Desarrollo Producto, Diferenciación
A4	Ausencia de Aperturas de Mercados en Sur America	F1A2: Desarrollo Mercado	D1A1: Desarrollo Producto
A5	Sindicatos Lecheros	F1A5: Desarrollo Mercado	D3A1: Desarrollo Producto
A6	Perdida de Poder Adquisitivo por Sustitutos	F4A2: Desarrollo de Producto	D3A7: Desarrollo Mercado
A7	Paros Agrarios	F5A5: Diferenciación	D2A5: Desarrollo Producto
A8	Fenomeno del Niño	F3A7: Diferenciación	
A9	Altos Costos en la Adquisición de Nuevas Tecnologias	F3A2: Desarrollo Mercado	
A10	Fuerte entrada de Materia Prima Extanjera		

Fuente propia, resultado de la matriz DOFA

En la imagen 26 y 27 podemos evidenciar que Alpina es una empresa líder en la industria de alimentos colombiana con una trayectoria exitosa. Sin embargo, para mantener su posición y aprovechar las oportunidades de crecimiento, deberá afrontar sus debilidades y amenazas. Donde debe realizar estrategias de mercadeo, desarrollo interno y de producto, el cual la lleva a diferenciación en el mercado.

Conclusiones

- Alpina es una empresa fuerte con una marca reconocida, una amplia gama de productos y una sólida red de distribución. Sin embargo, la empresa también enfrenta

algunos desafíos, como la dependencia del mercado latinoamericano, la alta competencia y la necesidad de mejorar la eficiencia operativa.

- Para tener éxito en el futuro, Alpina deberá continuar innovando, expandiéndose a nuevos mercados y desarrollando productos saludables que satisfagan las necesidades de los consumidores.

- La empresa también deberá tomar medidas para mitigar los riesgos, como la inestabilidad política y económica, los cambios en las preferencias de los consumidores y el aumento de los precios de las materias primas.

Implementación MPCE

Imagen 33

MATRIZ DE LA PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA			Desarrollo Mercado		Desarrollo Interno		Desarrollo Producto	
0.50	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO	CALIFICACIÓN	PRODUCTO
O1	Apoyo de minagricultura para fortalecer el sector	0,05	4	0,20	4	0,20	1	0,05
O2	Tecnificación	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
O3	Alianzas Extrategicas con Grandes Multinacionales	0,05	4	0,20	1	0,05	0	0,00
O4	Evolucion Tecnologica y Cientifica	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
O5	Nuevos productos que Abarcan los Mercados	0,05	4	0,20	1	0,05	4	0,20
O6	Mayor Cultura Gastronomica	0,05	4	0,20	1	0,05	4	0,20
O7	Incentivos Gubernamentales para la Exportacion de Productos	0,05	4	0,20	1	0,05	0	0,00
O8	Apertura de Franquicias y Negocios	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
O9	Crecimiento de Mercado Interno	0,05	4	0,20	4	0,20	0	0,00
O10	Tendencia en Salud y Bienestar	0,05	1	0,05	0	0,00	4	0,20
0.50	AMENAZAS	PONDERACIÓN						
A1	Cambios en las Prefencia del Consumidor	0,05	0	0,00	1	0,05	4	0,20
A2	Cambio en la Regulacion de Alimentos	0,05	1	0,05	0	0,00	1	0,05
A3	Entreda de Competidores con productos a bajo Costo	0,05	4	0,20	0	0,00	4	0,20
A4	Ausencia de Aperturas de Mercados en Sur America	0,05	0	0,00	1	0,05	0	0,00
A5	Sindicatos Lecheros	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,20
A6	Perdida de Poder Adquisitivo por Sustitutos	0,05	1	0,05	1	0,05	0	0,00
A7	Paros Agrarios	0,05	1	0,05	0	0,00	4	0,20
A8	Fenomeno del Niño	0,05	1	0,05	0	0,00	4	0,20
A9	Altos Costos en la Adquisición de Nuevas Tecnologias	0,05	1	0,05	4	0,20	4	0,20
A10	Fuerte entrada de Materia Prima Extanjera	0,05	1	0,05	0	0,00	0	0,00
0.50	FORTALEZAS	PONDERACIÓN						
F1	Expansión de Mercado	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
F2	Amigable con el Medio Ambiente	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,20
F3	Trayectoria de mas de 70 años	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
F4	Fuerza de Venta	0,05	1	0,05	4	0,20	4	0,20
F5	Internacionalización	0,05	4	0,20	4	0,20	0	0,00
F6	Innovacion de Productos	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
F7	Orientación al Cliente	0,05	4	0,20	0	0,00	4	0,20
F8	Infractructura de Recursos Financieros	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
F9	Generación de Empleos	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20
F10	Responsabilidad Social	0,05	1	0,05	4	0,20	1	0,05
0.50	DEBILIDADES	PONDERACIÓN						
D1	Direccionamiento Estrategico	0,05	1	0,05	4	0,20	4	0,20
D2	Mayor Costos de Productos	0,05	0	0,00	1	0,05	1	0,05
D3	Pocos Productos dirigido a Población de Escasos Recursos	0,05	1	0,05	0	0,00	4	0,20
D4	Dependencia del Mercado Interno	0,05	1	0,05	4	0,20	4	0,20
D5	Vulnerabilidad de Materia Prima	0,05	0	0,00	1	0,05	0	0,00
D6	Fuertes Competidores	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
D7	Menor Impacto en Marketing en el Mercado Infantil	0,05	0	0,00	1	0,05	4	0,20
D8	Conservación de Productos	0,05	4	0,20	4	0,20	0	0,00
D9	Proceso de Contratacion con Terceros	0,05	4	0,20	4	0,20	0	0,00
D10	Comercialización de Leche de Cara a sus Consumidores	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,20
2,00	TOTAL PONDERACIONES	2,00	PROM POND	4,60	PROM POND	4,30	PROM POND	5,25
				1,50		1,30		1,55

Fuente propia, resultado de la matriz MPCE

En la imagen nos muestra que, en la matriz de planeación estratégica cuantitativa de Alpina, que su ponderación es de 2.00 donde se mantiene dentro del rango, que sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Con un desarrollo de producto en 1.50 MPCE, desarrollo de producto en 1,30 y el desarrollo de producto 1.55. Alpina como empresa innovadora siempre está un crecimiento de las empresas principales del país.

Plano Directo del MICMAC

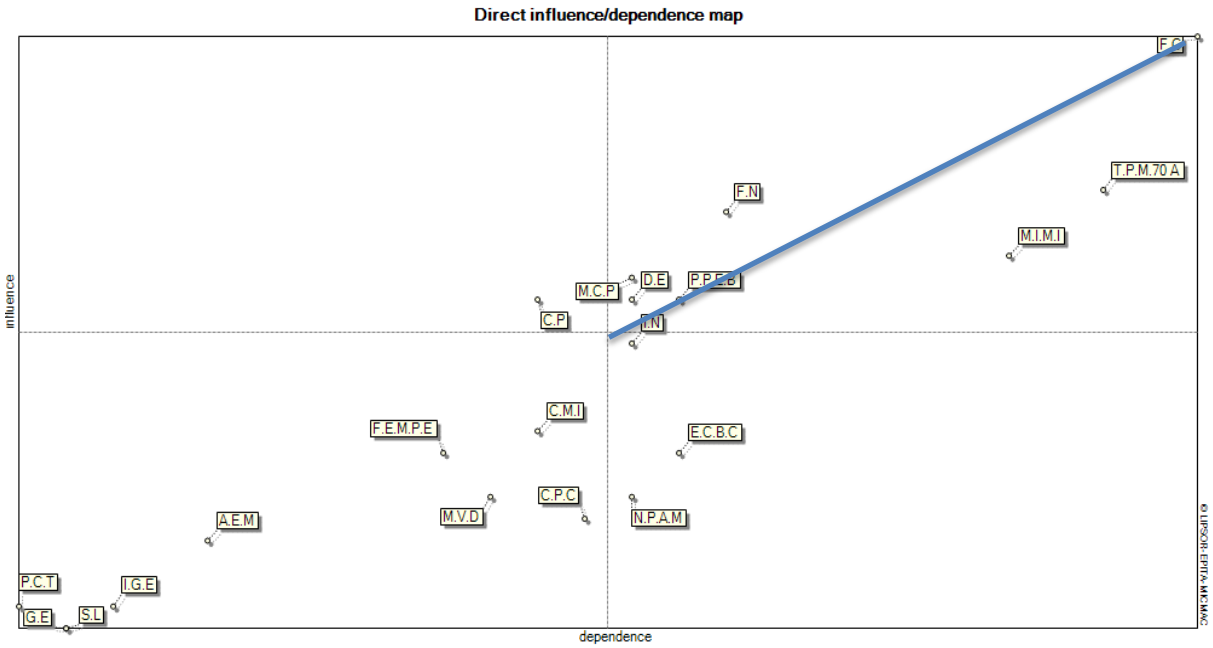
Tabla 20

Influences range from 0 to 3, with the possibility to identify potential influences:
0: No influence
1: Weak
2: Moderate influence
3: Strong influence
P: Potential influences

	1 : M.V.D	2 : A.E.M	3 : N.P.A.M	4 : C.M.I	5 : I.G.E	6 : F.E.M.P.E	7 : C.P.C	8 : E.C.B.C	9 : S.L	10 : F.N	11 : I.N	12 : G.E	13 : T.P.M.70 A	14 : F.C	15 : M.C.P	16 : P.P.E.B	17 : D.E	18 : M.I.M.I	19 : P.C.T	20 : C.P
1 : M.V.D	0	1	3	0	1	2	0	0	1	1	2	1	3	2	2	1	0	2	1	2
2 : A.E.M	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	1	2
3 : N.P.A.M	2	1	0	2	1	0	2	2	1	1	0	1	3	2	0	2	2	2	1	0
4 : C.M.I	0	1	3	0	1	2	0	0	1	2	3	1	2	3	3	1	0	2	1	2
5 : I.G.E	1	2	1	1	0	1	1	1	0	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
6 : F.E.M.P.E	2	1	0	2	1	0	3	2	1	1	0	1	3	2	0	2	2	3	1	0
7 : C.P.C	0	1	2	0	1	2	0	0	1	1	1	1	2	3	2	2	0	2	1	2
8 : E.C.B.C	0	1	2	0	1	3	0	0	1	1	2	1	3	3	2	1	0	3	1	2
9 : S.L	1	2	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10 : F.N	1	1	2	2	1	1	1	3	1	0	3	1	2	3	3	3	3	3	1	3
11 : I.N	3	1	0	2	1	0	3	3	1	3	0	1	3	3	0	1	3	3	1	0
12 : G.E	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0
13 : T.P.M.70 A	3	1	3	3	1	1	3	3	1	2	3	1	0	2	3	2	3	0	1	3
14 : F.C	2	1	3	3	1	3	3	3	1	3	3	1	3	0	3	3	3	3	1	3
15 : M.C.P	3	1	0	3	1	0	3	3	1	3	0	1	3	3	0	3	3	3	1	0
16 : P.P.E.B	2	1	3	2	1	2	2	2	1	2	2	1	2	2	2	0	2	2	1	2
17 : D.E	0	1	3	0	1	3	0	0	1	3	3	1	3	3	3	2	0	3	1	3
18 : M.I.M.I	2	1	2	2	1	3	2	3	1	2	3	1	0	3	3	2	2	0	1	2
19 : P.C.T	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1
20 : C.P	3	1	0	3	1	0	3	3	1	3	0	1	3	3	0	2	3	3	1	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Gráficos 3



Fuentes: propias arrojada de la aplicación MicMac.

En la imagen nos arroja que en las siguientes variables cualitativas arrojadas por el Mic Mac encontramos la más influyentes dentro de la empresa Alpina. y etas son:

T.P.M 70 Trayectoria por más de 70n años.

MCP mayores costos de productos, seria precios más altos frente a la competencia.

D. E direccionamiento estratégico, buscar y evaluar estrategias para consecución de objetivos.

PPEB Pocos productos para estratos más bajos, mayor penetración para estratos más bajos 1 y 2.

FN fenómeno del niño, presentación en cambios ambientales que perjudican a los productores.

MIMI, menor impacto mercado infantil, mayor penetración ene le mercado infantil, productos baby.

FC fuertes competidores, competidores fuertes como Alquería, Colanta y Parmalat.

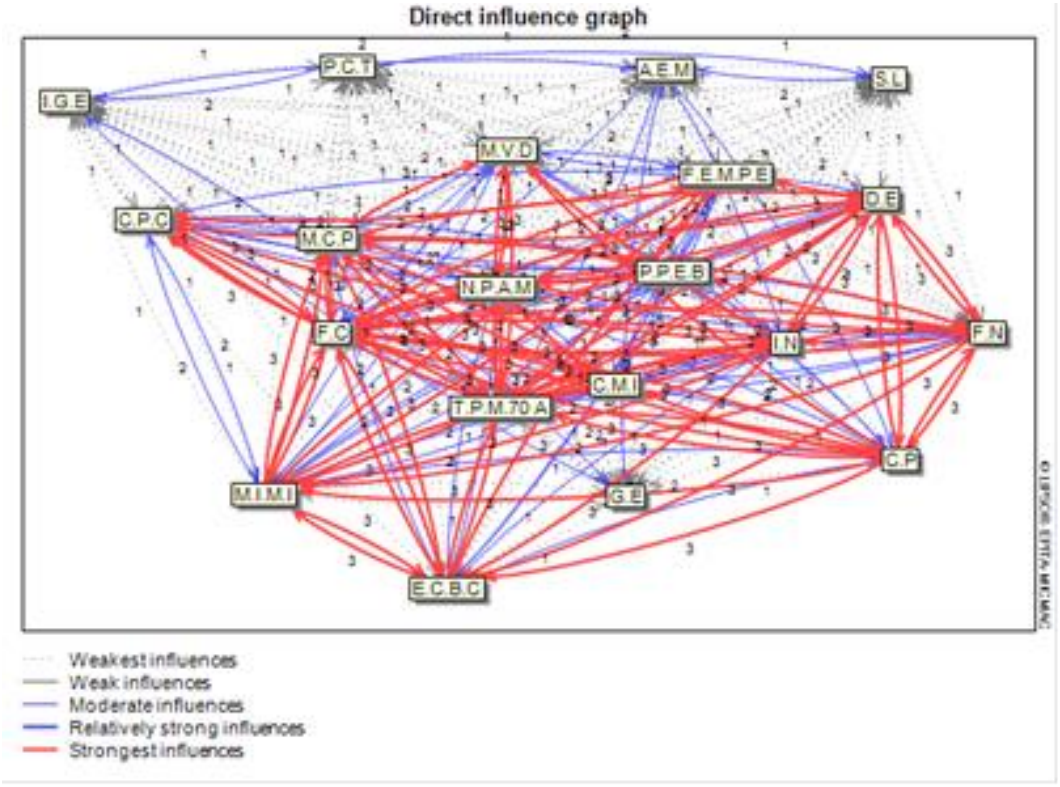
Tabla 21

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
1	Matriz estructural de Variables de Desarrollo	M.V. D	Desarrollo e incursión en el mercado	Mercadeo
2	Alianza Estratégicas con Multinacionales	A.E.M	Los acuerdos comerciales para abrir sus oportunidades de mercado y reconocimiento en otros países	Acuerdo
3	Nuevos Productos que Abarcan los Mercados	N.P.A.M	Lanzamiento de nuevos productos al mercado	Producto
4	Crecimiento en el Mercado Interno	C.M. I	Mejorar la presentación de los productos ya existentes.	Mercadeo
5	Incentivos Gubernamentales para la exportación	I.G. E	Limitaciones para Surtir Clientes en el Extranjero	jurídico
6	Fuerte Entrada de Materia Prima Extranjera	F.E.M.P. E	Un producto de calidad y Confiabilidad de Estos	Producto
7	Cambios de la Preferencia del Consumidor	C.P.C	El Alza de los productos e inflación	Mercadeo
8	Entrada de Competidores Con Bajo Costo	E.C.B.C	Competidores existentes y nuevos en el mercado.	Mercadeo
9	Sindicato de lecheros	S. L	Intermediarios de precios de la materia prima entre consumidores y compradores.	jurídico

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
10	fenómeno del Niño	F. N	presentación de cambios ambientales que perjudican a los productores	Entorno
11	innovación de Productos	I.N	La Constante innovación de Productos y Publicidad de la Competencia.	Producto
12	generación de Empleo	G. E	Contrataciones directas y apoyo al índice de desempleo.	Talento Humano
13	Trayectoria Por más de 70 Años	T.P.M.70 A	Reconocimiento de Empresa y Marca, Nacional e Internacional	Posicionamiento
14	Fuertes Competidores	F.C	Competidores fuertes en el mercado como alquería, Colanta y Parmalat.	Competencia
15	Mayor Costos de Productos	M.C. P	precios más altos frente a la competencia.	Producto
16	Pocos Productos a Estratos más Bajos	P.P.E. B	Mayor penetración en el mercado de estratos más bajos como el 1 y 2.	Sustitutos
17	Direccionamiento estratégico	D.E	Buscar y evaluar estrategias para la consecución de los objetivos.	Mercadeo
18	Menor Impacto Mercado Infantil	M.I.M.I	Mayor penetración en el mercado infantil, nuevos productos. baby	Posicionamiento
19	Proceso de contratación con Terceros	P.C. T	Mayor contratación directa con la empresa Alpina	Talento Humano

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
20	conservación de Producto	C.P	Mejor tiempo de Vida y durabilidad del producto.	Producto

Gráfico 4



Fuentes: propias arrojada de la aplicación MicMac

En la siguiente imagen nos muestra que las variables ubicadas en los siguientes gráficos, donde

0—no influyente

1---mínima

2—media

3---fuerte

Weak estinfluences: influencia más débil.

Weak infliences: influencia débil.

Moderate influences: influencia moderada.

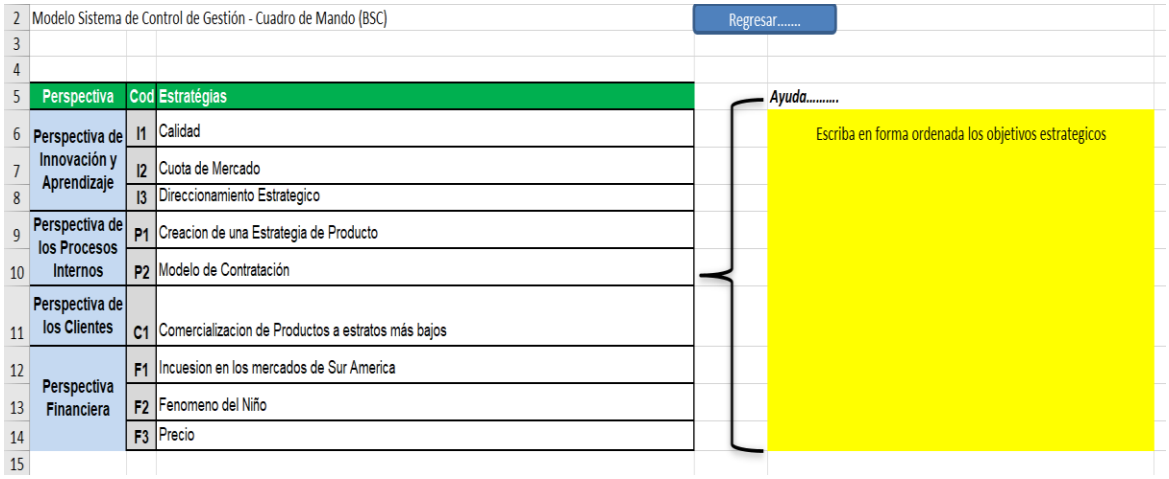
Relative strong influences: influencia relativamente fuerte.

Strongest influences: influencia más fuerte.

Indicadores Gestion y Galanced Scorecard

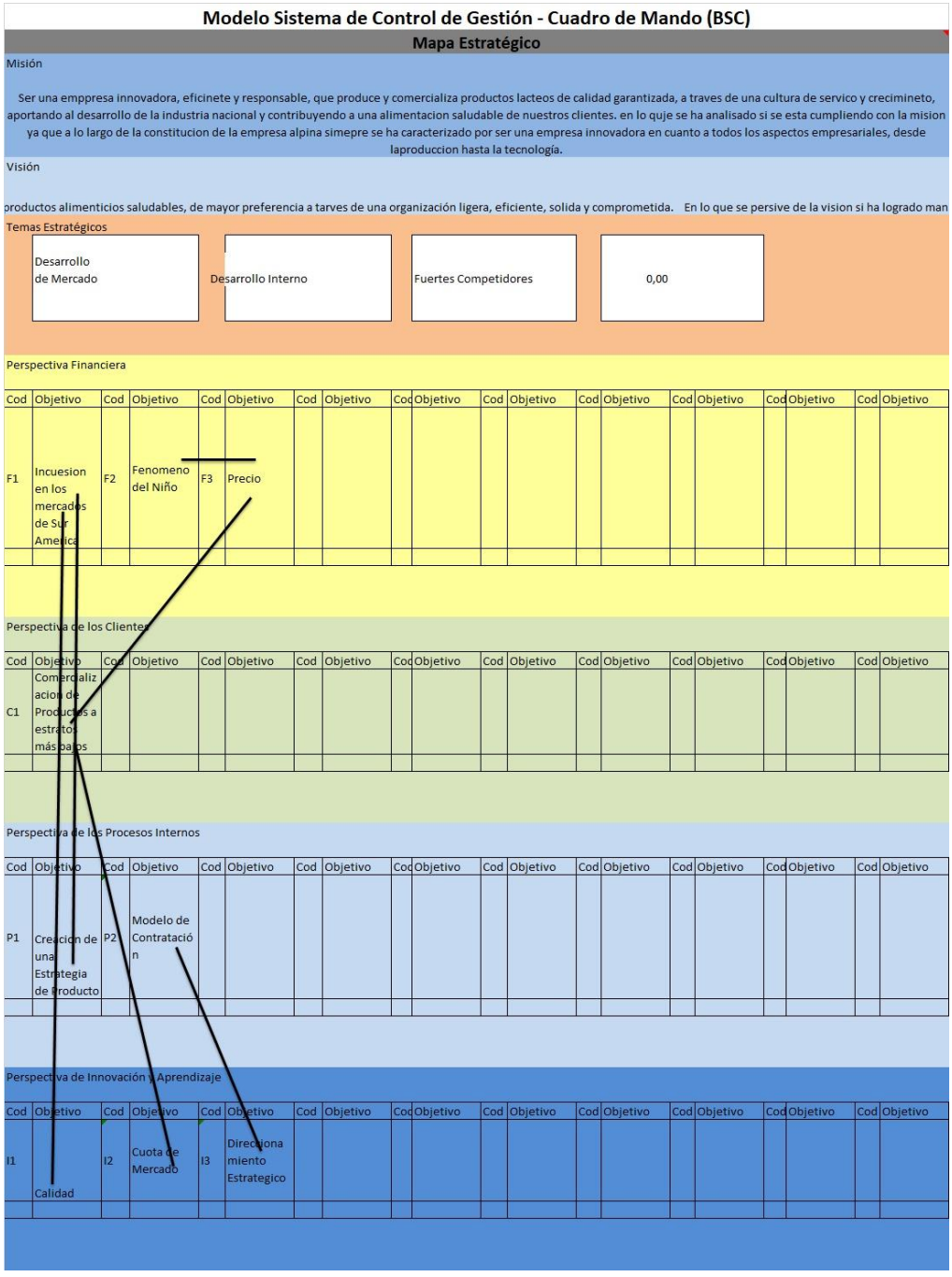
Modelo de sistema de control de gestion

Imagen 34



Fuete propio resultados balanced scorecard

Imagen 35



Fuente propia, imagen tomada de resultado de modelo sistema de control de gestión, cuadro de mando BSC.

Matriz de Indicadores

Tabla 22

Perspectiva	Cod	estrategias	INDICADOR
Perspectiva de Innovación y Aprendizaje	I1	Calidad	# producto/ # consumidores*100
	I2	Cuota de Mercado	Posicionamiento
	I3	Direccionamiento estratégico	1000/600*100
Perspectiva de los Procesos Internos	P1	creación de una Estrategia de Producto	Posicionamiento
	P2	Modelo de Contratación	Contratación
Perspectiva de los Clientes	C1	comercialización de Productos a estratos más bajos	# de producto/ # de consumidores*100
Perspectiva Financiera	F1	Incursión en los mercados de Sur América	Incursión - Conquista de Mercado
	F2	fenómeno del Niño	Capacitación
	F3	Precio	Revaluación de precio - comercialización

INDUCTOR	INICIATIVA (táctica)
Tecnología	Innovación de Productos no existen en la competencia y recordación de marca. Conservar todos los nutrientes y propiedades que puedan proporcionar los alimentos a base de leche
Ventas	Responder a la demanda cambiante de mercado. Sustituir productos obsoletos
Talento Humano	Implementar un modelo de competencia basado en los resultados que se puedan generar mes a mes para los colaboradores Revisión de perfiles laborales en las bases de datos para garantizar que cumplan con lo requerido (entrevista, capacitación y compromiso)
Marketing	Desarrollar las ideas de incursión y lanzamiento. Conocer la competencia directa para cada producto colocado en el mercado
Talento Humano	Que sea constante a término fijo por un periodo de tiempo. Eliminar los contratos con las empresas temporales
Financiera	Estudio de Mercado de los estratos 1 y 2 para conocer su poder adquisitivo. Encuesta para saber que producto les gusta a los estratos 1 y 2 de la gama de Alpina
Financiera	Alianzas estratégicas con distribuidores de cada país para incursionar el ese mercado. Colocar productos en los mejores supermercados para posicionarse
Financiera	Brindar asesorías a los productores de leche en la conservación del pasto y garantizar la alimentación del ganado y la producción de leche. Implementar otros procesos de alimentación del ganado a base de maíz que garantiza producción de leche 2 veces al día

Financiera	Ser más flexible en cuanto a los precios que tiene fijados en el mercado. Manejo de sustitutos de leche

Balance Scorecard o indicadores de rendimiento equilibrado nos permite planificar la ejecución estratégica de los resultados a corto plazo de forma equilibrada e innovadora y evitar complicaciones a futuro. Dentro de los indicadores que nos arroja el ejercicio aplicado a la Empresa Alpina del Balance Scorecard 1- Innovación se debe trabajar en las arias de calidad, cuota de mercado y direccionamiento estratégico. 2- En los procesos internos de la empresa nos arroja que se debe trabajar en la creación de una estrategia de producto, implementación de nuevo modelo de contratación y comercialización de productos para estratos más bajos para ser competencia a otras marcas. 3-En la perspectiva Financiera se identificó que debe hacer incursión en mercados donde no tiene penetración como lo es Sur América, trabajar en estrategias para afrontar fenómenos naturales adversos de los cuales no se puede tener control como lo es el fenómeno del niño y precios de comercialización.

Evaluación de Plan Estratégico

Con base al plan de acción estratégico y criterios, se puede lograr ya que no está por fuera de la realidad. Se identificó con el estudio de varios criterios como lo son las necesidades de los empleados o colaboradores. Por otra parte, se estudió la forma de conquistar otros mercados como los son, los estratos 1 y 2.

El monitoreo se debe realizar durante y después de la implementación del plan de acción.

Una vez se implemente el plan de acción, se evaluará la efectividad, logros de los objetivos y metas de la empresa Alpina.

Redefinición de la Visión y la Misión

Misión

Nutrir la Vida de los consumidores en los mercados nacionales e internacionales con productos innovadores y de alta calidad, promoviendo el progreso de nuestros colaboradores y comunidades, protegiendo el medio ambiente y ampliando las fuentes de ingreso de Alpina.

Visión

Ser una empresa rentable de forma sostenible y responsable, afianzando la importancia de Alpina de alpina en el mundo, con nuestros colaboradores como impulsores del crecimiento de la empresa.

Presentación del Plan de Acción

Con la Consultoría realizada a la empresa Alpina se sugiere implementar un plan de acción e implementación un mapa de procesos.

Mapa 3



1. Necesidad: Dentro de la necesidad identificada encontramos.

Hacer un cambio en el modelo de contratación que se viene manejando mediante las empresas temporales o freelance, ya que esto es un tema de desmotivo para los trabajadores que en muchas ocasiones no se sienten parte de la empresa por el tipo de contrato que celebran

Crear productos dirigidos a grupos de consumos de estratos 1 y 2

Crear productos sustitutos para hacer frente a la competencia.

1. Objetivos:

Trabajar con el área de Talento Humano en las contrataciones, se propone que se les haga un contrato a término fijo directo con la empresa Alpina, y posterior a eso se evalué si cumple con todas las condiciones de ambas para pasar a un contrato de término indefinido

Se propone hacer encuesta en los estratos 1 y 2 para saber cuáles son sus necesidades de consumo y trabajar con el área de mercadeo e innovación para poder penetrar en este mercado.

Trabajar en la creación de productos sustitutos en donde la competencia con estos productos, se consolida más fuerte que el grupo Alpina.

3. Estrategias

Cambiar el modelo de contratación para que los empleados se sientan parte de la compañía y su labor se vea reflejado en su desempeño y el rendimiento laboral

Lanzar línea de Consumo para los estratos bajos, con precios asequibles y colocarlos en circulación en el mercado

Consolidad el mercado de los sustitutos, pues la demanda de estos productos cada vez, es más.

4. Responsabilidades

Las responsabilidades de estos procesos están en cabeza de Talento Humano, Mercadeo, Innovación y Producción.

Tabla 23

Fecha	Asignación	Seguimiento
2024-08-01	Talento Humano	Implementación del proceso de Contratación
2024-07-01	Mercadeo	Resultado de encuesta a Estratos 1 y 2
2024-08-15	Innovación y Producción	Resultados para implementar productos sustitutos

6. Recursos

Cada Área de la Empresa cuenta con los recursos necesarios para la implementación y puesta en marcha de las acciones, ya que al cierre de cada año contable se asignan los rubros necesarios para estas acciones.

7. Implementar y cumplir con las Fechas del cronograma.
8. Monitoreo y Evaluación.

Evaluar en las fechas establecidas por el cronograma el seguimiento de los planes de acciones.

9. Comunicación y Evaluación Final

Es importante mantener una comunicación abierta y transparente con todos los involucrados en el proceso de implementación del plan y evaluar los resultados, obtenidos en comparación con los objetivos iniciales y documentar las correctivas tomadas.

Recomendaciones

El análisis realizado en Alpina revela una empresa solida con una trayectoria significativa en el sector de productos lácteos y alimentos en Colombia y otros mercados. Sin embargo, para mantener y mejorar su posicionamiento competitivo debe enfocarse en varias áreas claves.

1. Innovación y Desarrollo de Productos: Alpina debe continuar invirtiendo en investigación y desarrollo para innovar constantemente en su oferta de productos. Esto no solo satisface las demandas cambiantes de los consumidores, sino que también abre nuevas oportunidades de mercado.

2. Optimización de Procesos: La eficiencia operativa es crucial. Implementar tecnologías avanzadas y mejorar los procesos de producción y distribución puede reducir costos y aumentar la productividad. La consultoría puede proporcionar un enfoque estructurado para identificar y eliminar ineficiencias en la cadena de suministro.

3. Sostenibilidad y Responsabilidad Social: En un mercado cada vez más consciente del medio ambiente, es vital que Alpina refuerce sus prácticas sostenibles. Esto incluye el manejo adecuado de residuos, el uso de energías renovables y la reducción de su huella de

carbono. Estas acciones no solo mejoran la reputación corporativa, sino que también pueden generar ahorros a largo plazo.

4. Capacitación y Desarrollo del Talento Humano: Invertir en el desarrollo de los empleados es fundamental. Programas de capacitación continuos y estrategias para atraer y retener talento pueden garantizar que Alpina mantenga una fuerza laboral competente y motivada, capaz de adaptarse a los desafíos futuros.

5. Expansión y Diversificación de Mercados: Identificar y explorar nuevos mercados, tanto nacionales como internacionales, puede ser una estrategia efectiva para el crecimiento. La diversificación también reduce la dependencia de mercados específicos y distribuye el riesgo.

Recomendaciones Finales

Implementar estrategias y establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) para monitorear y evaluar el progreso de estas iniciativas. Alpina tiene el potencial de consolidar su liderazgo en la industria de alimentos y lácteos mediante la adopción de prácticas innovadoras y sostenibles, la optimización de sus procesos internos y la inversión en su capital humano. La implementación de estas recomendaciones no solo fortalecerá su posición en el mercado, sino que también asegurará su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Conclusión

En la propuesta anterior, de las estrategias a implementar en nuestra consultoría y teniendo en cuenta las variables estratégicas, que le brindamos a la empresa Alpina. Y que es una de la mejores empresas productoras y distribuidora de productos a bases de lácteos. Con un objetivo claro de recomendar e implementar una mejora de la contratación de sus empleados, donde según estudio realizado por el grupo de estrategas, se deben se deben realizar contrataciones directas con la compañía, así brindar una estabilidad laboral de manera que pueda beneficiar tanto a empleados como a sus familiares. Garantizando un mejor desempeño a nivel laboral. Ya esta estrategia a nivel de productos es entrar a los mercados de estratos más bajos, creando un producto de la misma línea lácteas y que sea accesible a los estratos 1 y 2, de esta manera se cumple con el objetivo de entrar a conquistar estos mercados.

Alpina Refleja la esencia de una empresa comprometida en satisfacer las necesidades alimentarias de las personas a través de la combinación de innovación y tradición. Esta empresa se ha consolidado como líder en la industria alimentaria de los lácteos, destacándose por su constante búsqueda de nuevas formas de ofrecer productos alimenticios de calidad, a través de su enfoque en la innovación, Alpina se mantiene a la vanguardia en el desarrollo de alimentos y bebidas que satisfacen los gustos y preferencias cambiantes de los consumidores. Al mismo tiempo, la empresa valora y respeta la tradición, manteniendo la calidad y autenticidad de sus productos que han apreciado a lo largo de los años. En Alpina no solo se busca alimentar a sus clientes, sino también alimentar al mundo, contribuyendo activamente a mejorar la nutrición y promoviendo practicas sostenibles en la producción de alimentos con un enfoque amigable y paciente, se esfuerza por ser una empresa que ayuda a sus clientes en un viaje a hacia la alimentación saludable y balanceada.

Bibliografía

Alpina. (2013). Informe de Sostenibilidad Alpina. Recuperado el 18 de 11 de 2014, de Alpina:

http://informesostenibilidadalpina.com/informe_completo/informe_completo.html Alpina. (2014).

Alpina Quiénes Somos: Historia. Recuperado el 17 de 10 de 2014, de

http://alpina.com/quienes-somos/historia/

Centro Virtual de Negocios. (3 de abril de 2014). Comportamiento en el comercio exterior del Sector Lácteo Colombian. Obtenido de

http://www.centrovirtualdenegocios.com/informes-cvn/item/266-comportamientoen-el-comercio-exterior-del-sector-l%C3%A1cteo-colombiano

https://www.larepublica.co/empresas/la-industria-lactea-en-colombia-mueve-mas-de-12-billones-al-ano-3737155

Chiavenato, I. (2009). Gestión de Talento Humano

Armstrong, M. (2006). A Handbook of Human Resource Management

Practice (10ª ed.). Kogan Page.

Dessler, G. (2013). Fundamentals of Human Resource Management (3ª ed.) Pearson Education.

Albano, S. (2016). Consultores, Empresarios, Herramientas de gestión y vinculación con Responsabilidad social. (U. N. Ríos, Ed.) Ciencia, Docencia y Tecnología, 27(53), 162-204. https://pcient.uner.edu.ar/index.php/cdyt/article/view/193/257.

Diccionario de comercio internacional. (2021). Globalnegotiator. Contrato de consultoría. https://www.globalnegotiator.com/comercio-

internacional/diccionario/contrato-deconsultoria/#:~:text=Es%20un%20tipo%20de%20contrato,parte%20(%C2%ABCliente%C2%BB).

Jaimes, J. A., (2019). Revisión didáctica de la educación a distancia aplicada en el entorno personal de aprendizaje. Educere, 23(75),509-520. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=35660262021

Página web

https://es.scribd.com/document/464782687/Caso-precios-Alpina

https://www.coninsa.co/construccion/proyectos/productivo-industria/planta-de-tratamiento-alpina

https://es.slideshare.net/mamugo09/anlisis-caso-alpina

https://alpina.com/corporativo/inversionistas/informes/informes-anuales

https://www.larepublica.co/empresas/resultados-de-alpina-primer-trimestre-de-2023-3615686