

1-1-2017

Responsabilidad social empresarial Alpina S.A. caso Guachucal Nariño

Brigitte Alexandra Peña Leal

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica

Citación recomendada

Peña Leal, B. A. (2017). Responsabilidad social empresarial Alpina S.A. caso Guachucal Nariño. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/531

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Administrativas y Contables at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Contaduría Pública by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL ALPINA S.A. CASO
GUACHUCAL NARIÑO¹

BRIGITTE ALEXANDRA PEÑA LEAL²

JORGE ENRIQUE SAIZ

TUTOR

RESUMEN

El presente artículo pretende resaltar la importancia que la empresa Alpina S.A. le ha dado a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE); así mismo se realiza con el fin de conocer sus compromisos, acciones, planes y programas que la empresa ha asumido y ejecutado en el municipio Guachucal Nariño; además identificar las prácticas de RSE que le hicieron merecedora al Premio Accenture a la Innovación, concedido por el público en esta categoría. Para el respectivo estudio de caso, fue fundamental tomar como herramienta de apoyo los informes de sostenibilidad que emite Alpina S.A., los cuales comunican sus actividades, planes, programas y efectos de la práctica de RSE que realiza con el propósito de mejorar la relación con sus grupos de interés; por medio de charlas informales y entrevistas con algunos actores involucrados se logró recopilar información y expandir conocimiento sobre el tema. La investigación comienza con la indagación sobre los orígenes de la RSE, sus definiciones desde diferentes perspectivas, alcances, prácticas, principios, beneficios y entes involucrados, para después realizar el estudio analítico sobre las prácticas existentes de RSE de

¹ Artículo para optar por el título profesional en Contaduría Pública

² Estudiante de último semestre de contaduría pública de la Universidad de La Salle, Bogotá Colombia. Correo electrónico: bpena82@unisalle.edu.co

la empresa Alpina S.A. exactamente en el caso Guachucal Nariño, identificado su mecanismo de intervención y los beneficios que trajo esta. Finalmente, este estudio permitió conocer el sistema de gestión de RSE de Alpina S.A., el cual muestra la aplicación de los principios de RSE, no solo como estrategia competitiva, sino también como generación de bienestar en todos los ámbitos ya sea económico, social y ambiental.

Palabras claves: Responsabilidad social empresarial, Asociatividad, Productividad, Calidad, Economía.

ABSTRACT

This article aims to highlight the importance that the company Alpina S.A. Has given to Corporate Social Responsibility (CSR); It is also done in order to know its commitments, actions, plans and programs that the company has assumed and executed in the municipality Guachucal Nariño; In addition to identifying the CSR practices that made it worthy of the Accenture Innovation Award, granted by the public in this category. For the respective case study, it was essential to take as a support tool the sustainability reports issued by Alpina SA, which communicate their activities, plans, programs and effects of the CSR practice that it performs with the purpose of improving the relationship with its interest groups; Through informal talks and interviews with some actors involved was able to gather information and expand knowledge on the subject. The research begins with the investigation of the origins of CSR, its definitions from different perspectives, scope, practices, principles, benefits and entities involved, and then carry out the analytical study on the existing CSR practices of Alpina S.A. Exactly in the case of Guachucal Nariño, identified its mechanism of intervention and the benefits that brought this. Finally, this study allowed to know the CSR management system of Alpina SA, which shows the application of the principles of CSR, not only as a competitive strategy, but also as a generation of well-being in all areas, be it economic, social and environmental.

Key words: Corporate Social Responsibility, Associativity, Productivity, Quality, Economy.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene como objetivo realizar un análisis sobre la RSE, entendida esta como una actividad voluntaria, que, desarrollada de manera eficiente, permite mejorar la calidad de vida de las personas y preservar el medio ambiente.

Por ser considerada la RSE de manera integral, esto quiere decir que involucra la rentabilidad económica, junto con el bienestar social y ambiental, se hace indispensable que sea aceptada y planificada por parte de la empresa, en este sentido se busca conocer como la empresa Alpina S.A ha asumido esta responsabilidad dentro de los planes y estrategia de negocio, específicamente tomando el caso Guachucal Nariño, con el fin de conocer las prácticas de gestión, resultados e impactos que dicha intervención generó a nivel social, económico y ambiental en la región, a través de análisis documental, entrevistas y charlas informales de algunos actores involucrados en dicho proceso.

Este estudio permitirá identificar los aportes que la empresa Alpina S.A. ha brindado a poblaciones indígenas y campesinas productoras de leche como Guachucal Nariño, región que fue intervenida a través de un proyecto que impulsa el desarrollo social a través de la asociatividad de dichos productores de leche, buscando incrementar su productividad, mejoramiento en las prácticas de ordeño a través de la tecnificación y capacitación, creando centros de acopio que cumplan con los estándares de calidad exigidos por las plantas procesadoras de lácteos.

El caso Guachucal ha sido aplicado y llevado a cabo desde el año 2007, como un proyecto de sostenibilidad o RSE que tiene la empresa Alpina, convirtiéndose en una alternativa de mejoramiento social e impulso del desarrollo rural, donde se han asociado aproximadamente 1.400 familias incrementando sus ingresos que han pasado de uno a dos SMLV, al mismo tiempo mejoró las condiciones sociales y familiares puesto que cuentan con recursos para su sostenimiento, educación, salud y bienestar de sus integrantes.

Responsabilidad Social Empresarial

Los orígenes de la RSE, a nivel mundial data de la iniciativa internacional del Pacto Global celebrado en Davos, Suiza, el 31 de enero de 1999, realizado entre las Naciones Unidas y el mundo del libre mercado propuesto por el señor Kofi Annan, Secretario General de Naciones Unidas en el Foro Económico Mundial, en el que se propuso implementar 10 principios dirigidos a promover la RSE, firmado por más 145 países que se comprometieron a velar por los Derechos Humanos y de Empresa, las Normas Laborales, el Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción, todo esto dentro de las actividades y las estrategias de negocio que realice cada empresa (Naciones Unidas , 2000).

Otra perspectiva en la que se enfocó el Pacto Mundial fue la promoción del dialogo social que permita la construcción de una ciudadanía corporativa global, que permita conciliar los intereses de las empresas, sobre la base de los 10 principios establecidos y relacionados con los valores fundamentales (Naciones Unidas , 2000).

En Colombia, la RSE, se viene trabajando a nivel de lo público y lo privado, cualquiera que sea la actividad comercial de la empresa, esto para promover tanto

la competitividad, el sostenimiento y desarrollo de la misma, además de ser una necesidad de su gestión empresarial, por lo que frecuentemente la gerencia está tomando decisiones enfocadas a la RSE, en la que se combina prácticas éticas y responsables en cada uno de sus campos de acción, para generar confianza en el mercado en el que hace presencia a la vez que les permita alcanzar un mejor posicionamiento y reconocimiento.

Aunque es pertinente tener en cuenta que en Colombia es manifiesta la confusión conceptual entre los elementos constitutivos de política social, justicia social, balance social, responsabilidad social empresarial y stakeholders o grupos de interés.

Lo anterior porque existe un divorcio en términos de consensuar las políticas de la RSE, ya que las empresas lo abordan de forma individual, creando modelos y mecanismos particulares aislados sin generar un marco de políticas nacionales, que permitan normativizar y reglamentar este aspecto. Algunas pocas empresas acceden a modelos de balance social de la Asociación Nacional de Industriales y del Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (Correa Jaramillo , 2007)

La década del 70 está caracterizada por hechos importantes en el cambio de paradigma de la filantropía a la RSE. Se destaca el interés de medir la gestión empresarial en término de balance social, involucrando procesos de investigación para proponer modelos acordes con el desarrollo social de la época. La Asociación Nacional de Industriales – ANDI- buscó impulsar la gestión en cuanto a la responsabilidad social empresarial, a través de la elaboración del primer modelo de balance social, basado en el modelo francés.

En la segunda década de los años 90 y la primera del nuevo siglo, se comienza a institucionalizar la RSE, a partir de la creación de algunas instancias y Corporaciones, entre las cuales se destaca lo siguiente: en 1993, la ANDI organiza el Comité de Responsabilidad Empresarial y cuyo objetivo era incentivar el tema en las entidades adscritas; Nace el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial CCRE, para fomentar, socializar e incorporar estudios e investigaciones sobre el tema; Se crean las Corporaciones, Compartamos con Colombia y la Fundación Entre Todos, con el mismo interés de difundir y organizar la RSE. (Rincon, 2010).

En 2004 se crea el Comité Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial – CCRSE, el cual se convierte en una herramienta para la gestión empresarial, posibilitando que, a partir de sus resultados, se desarrolle la construcción y el fortalecimiento de las acciones de responsabilidad social frente a cada uno de los grupos con los que interactúan las organizaciones.

Lo anterior son algunas de las primeras bases que se tienen en cuanto a RSE, ya que cada país estuvo de acuerdo con los objetivos que las empresas deben asumir; de acuerdo a esto la (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2015, pág. 1), define la RSE como,

La manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que

solo depende de la empresa y se refiere a actividades que se consideran rebasan el mero cumplimiento de la ley.

De acuerdo al anterior planteamiento, las empresas como parte de su gestión y en forma voluntaria adoptan procedimientos socialmente responsables más allá de las impuestas por las leyes que las rigen, realizando proyectos o planes de acción que benefician a sus grupos de interés, buscando su propia excelencia en la que el capital humano y sus condiciones de trabajo tienen prioridad al igual que la calidad de sus productos.

En este sentido, (Velez Pareja , 2001, pág. 22), exponen que “La responsabilidad social no se trata de producir y acumular riqueza para después repartirla, se trata de generar riqueza y, al mismo tiempo, remunerar con equidad a todos los factores o actores que intervienen en esa producción de riqueza”. Para ello se debe contar con todas las personas involucradas en dicho proceso, partiendo desde los accionistas, empleados, clientes y sociedad en general, ya que esto implica la toma de responsabilidad que conlleven a su desarrollo y éxito. Por lo anterior, como lo dice, (Reyno, 2006, pág. 31)

Las organizaciones deben caer en la cuenta que las prácticas socialmente responsables son una herramienta para que las grandes empresas la utilicen en función de crear una ventaja competitiva. Dichas prácticas de RSE deben integrarse a la estrategia de las organizaciones como una herramienta adicional creadora de ventajas competitivas.

Es por esto que, independientemente de la actividad económica de la empresa, debe asumir el compromiso de prestar servicios a la comunidad, trabajando por su bien común, satisfaciendo las necesidades a la vez que genere oportunidades socialmente responsables que este en concordancia con su política empresarial. Al respecto (Vergara & Vicaria , 2009), expresan que

La política empresarial sugiere un compromiso formal que cohesiona a toda la empresa en su modo de pensar y actuar con la coherencia entre su misión, visión y sus estrategias. En este orden de ideas, si se piensa con responsabilidad social, se actuará siempre regido bajo ese principio y los objetivos de la organización se buscarán siempre con estrategias y acciones responsables.

Es por esto que la política empresarial es la principal estrategia para que la empresa sea socialmente responsable, obteniendo beneficios propios al igual que para la comunidad de influencia, por esto el concepto que más se acerca a lo pretendido por este artículo y que predomina actualmente es el dado por el (Fernández, 2005, pág. 21) cuando exponen que la RSE “hace referencia a la asunción de la obligación de llevar el comportamiento corporativo a un nivel superior en el que sea congruente con las normas, valores y expectativas sociales existentes y no sólo con los criterios económicos y legales”

Así, de manera sencilla, la RSE es definida en estas páginas como el compromiso de una organización de hacerse cargo de los impactos que sus decisiones y actividades tienen en la sociedad y el medio ambiente. ¿Cómo deben las empresas asumir esa responsabilidad?, la respuesta es simple, tal y como lo

expone (Montoya & Martinez, 2012, pág. 16) “por medio de comportamientos transparentes y éticos consistentes en un desarrollo sostenible, que consideren las expectativas de las partes interesadas, que cumplan con la legislación del país y la internacional, además de que estén integrados al quehacer cotidiano de la organización”.

Los alcances que tiene la RSE se ven evidenciados en las herramientas de carácter organizacional, ya que se busca la reducción de la pobreza, la protección ambiental, la inclusión socioeconómica, la creación de un valor social, es decir progreso social quitando aquellas barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente débiles o que carecen de voz por así decirlo. Pero no solo se evidencian estos alcances, sino también se empodera en cuestión de “derechos, libertades y capacidades humanas, intelectuales, económicas, culturales, profesionales y sociales. (Cordoba, Lopez, & Valencia, 2016, pág. 32).

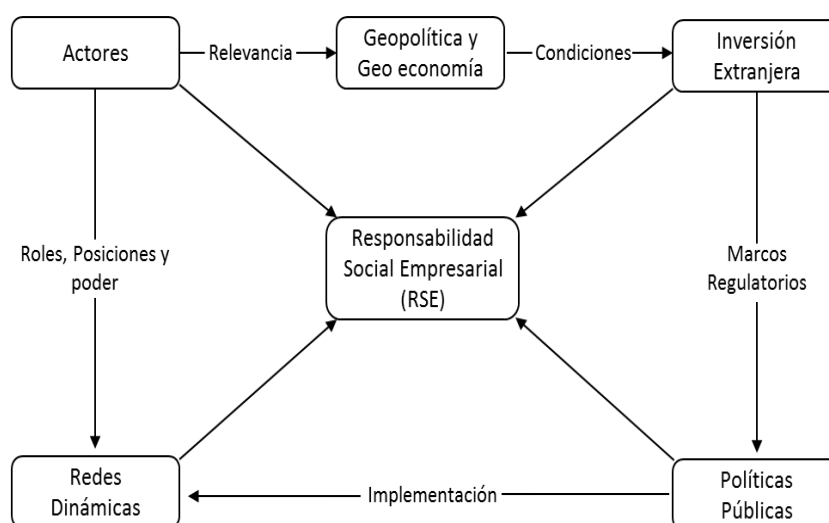


Figura 1. Modelo de Red de Responsabilidad Social,

Fuente: (Agudelo, 2009)

En la figura anterior, el autor desea recalcar el modelo RSE, donde se encuentran involucrados todos los actores, es decir se evidencia la intervención Geopolítica y Geoeconómica, la inversión extranjera que va ligada a lo anterior, las políticas públicas que deberían estar presentes en el proceso de implementación, junto con las redes y dinámicas, todo esto girando alrededor y en pro de la responsabilidad social empresarial, dando mejores condiciones de vida.

Agentes de la RSE en Colombia (Haslam, 2004)		
Sector privado	Gobierno	Información pública
Organizaciones independientes, Gremios industriales, Compañías con códigos de RSE y consultores en RSE	Dependencias del gobierno, Empresas con participación pública, Programas del gobierno subsidiadas por gobiernos multilaterales.	Citas en periódicos nacionales, ONG nacionales (no relacionadas con negocios) y actividades de las universidades.

Figura 2. Agentes de la RSE en Colombia
Fuente (Universidad EAFIT, 2009)

En esta figura se evidencia los agentes involucrados en la RSE en Colombia que llevan a cabo este proceso actualmente, los cuales se dividen en dos sectores, el privado y el público -gobierno-, pero se encuentra otro ente relacionado con la comunicación que es la información pública. Estos se mencionan porque son los que tienen más impacto en esta sociedad.

La forma de ver la Responsabilidad Social Empresarial por parte de las empresas, es principalmente desde el ámbito del orden utilitario, ya que tiene consecuencias favorables como lo refiere (Rincon, 2010) en su artículo sobre la percepción del modelo de responsabilidad social de EPM y lo que dice es que esta responsabilidad requiere una condición de generación de beneficios, un tanto

economicos, instrumentales, de crecimiento y de compromiso por parte de la compañía, los empleados, sus accionistas y clientes.

Para este artículo se tomara en cuenta dos clases de principios enfocados en la responsabilidad social empresarial, uno es el de Global Compact, la cual se maneja desde el enfoque de la Declaración Universal de Derechos Humanos, postulada en 1948 (Ibarra, 2014). Y el otro bajo el principio del modelo de gestión empresarial, basado en los “impactos económicos, sociales y ambientales que se derivan de la actividad empresarial” (Brown, 2010).

Tabla 1: Principios de responsabilidad social empresarial

Enfoque de derechos humanos	Modelo de gestión empresarial
<ul style="list-style-type: none"> • Protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia (dar a conocer, informar y publicar todo lo relacionado con RSE)
<ul style="list-style-type: none"> • Principios en materia laboral (<i>ambiente de libertad para creación de sindicatos, no al trabajo forzoso, ni al trabajo infantil</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas
<ul style="list-style-type: none"> • Principios en materia medio ambiental (<i>prevención y responsabilidades ante el cuidado del medio ambiente, debido al impacto de las actividades de la organización</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación (se evalúa el desempeño en cuanto a RSE, para identificar las fallencias y establecer cambios)
<ul style="list-style-type: none"> • Principios en materia de lucha anticorrupción (<i>programas y políticas que eviten la corrupción, el soborno y la extorsión</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión responsable (Conductas, declaraciones y principios) • Consumo responsable • Marcos estructurales de información (Rendición de cuentas)

Fuente (Ibarra, 2014 y Brown, 2010)

Lo que se puede inferir de la tabla anterior, es que los planes que ejecute la organización deben tener como principal foco estos dos modelos, ya que van muy de la mano y representan grandes beneficios no solo para la empresa, sino también para las personas, ya sean empleados o los que les rodean. Ya que el enfoque de derechos humanos, representa la parte más vulnerable en la sociedad y que todos están obligados a proteger sin lugar a dudas; y en el modelo se da a conocer los lineamientos que deberían tenerse a la hora de formular proyectos de concientización y responsabilidad social.

Los principales beneficios de la RSE aportados a la empresa, según (Cordoba, Lopez, & Valencia, 2016) son:

1. Disminución de conflictos: se desarrolla relaciones con el público, en el cual se fomenta el dialogo y se disminuye el impacto de los procesos legales que llegan a incrementar los costos
2. Valoración de la imagen institucional y de la marca
3. Mayor lealtad del consumidor: hay admiración por parte de los clientes, no solamente por sus productos, sino también por proyectos y las ayudas sociales que brindan.
4. Mayor competitividad: esto se logra como un valor agregado que tiene la organización, ya que implementa planes y proyectos en pro de las comunidades.
5. Mayor capacidad de reclutar y mantener talentos: hay motivación extra por las prácticas de gestión responsables que hace la empresa.
6. Flexibilidad y capacidad de adaptación: no solamente se adaptan al modelo de RSE, sino a las demandas externas.

7. Sustentabilidad del negocio a largo plazo: las prácticas sociales disminuyen las contingencias y permiten un mayor control que evita el riesgo en el negocio.
8. Acceso a nuevos mercados y a capitales: esto se logra por la imagen social que ha adquirido y permite garantizar el control de riesgos sociales y ambientales

Sintetizando lo expuesto anteriormente, una organización socialmente responsable, es aquella que contribuye con la superación y desarrollo de la comunidad y el entorno de influencia de manera compartida, implementando cambios específicos de la gestión empresarial fundamentados en los principios de la RSE.

Ahora bien, como la pretensión de este artículo es el de analizar las prácticas de gestión, resultados e impactos que Alpina S.A. generó a nivel social, económico y ambiental en el caso Guachucal Nariño, es pertinente introducir al lector en una pequeña reseña de dicha organización.

Empresa Alpina S.A.

La empresa Alpina S.A., nace en Colombia en el año de 1945, como lo expone (Alpina S.A. Historia , 2012, pág. 1), “con la llegada de dos hombres suizos con su visión futurista: Don Max Bazinger y Walter Goggel”, quienes después de observar la geográfica Colombia y sus condiciones de clima, establecieron que esta es muy parecida a su país de origen, por lo que decidieron establecerse en el municipio de Sopó Cundinamarca y crear una fábrica productora de quesos.

En el año 1970 se da inicio a la administración de la empresa a nivel profesional y en 1975 ingresan varios accionistas dejando de ser una compañía de índole familiar para “convertirse en una compañía con prácticas globales. Lanzamientos: Arequipe, Finesse, Boggy y leche (Alpina S. A. Productos Alimenticios, 2013).

En la década de los ochenta Alpina S.A., se expande por todo el país, convirtiéndose en los primeros de la industria, implementando un esquema de pago por calidad de la leche, que funciona aún hoy en día y ha sido seguido por las otras compañías del sector.

Para los 90, empieza a exportar productos a nivel internacional, lanza la Avena, que se convirtió en el producto estrella llevándoles a la producción a nivel industrial y la comercialización de sus derivados a Ecuador y Venezuela. De igual forma dan inicio al “desarrollo de la tecnología de alimentos en empaques asépticos. Se obtienen los permisos de la FDA y del Departamento de Agricultura de Estados Unidos para exportar a ese país” (Alpina S. A. Productos Alimenticios, 2013, pág. 1). Desde entonces y hasta la actualidad Alpina S.A., ha vivido una cultura de calidad, confianza e innovación ofreciendo lo mejor y promoviendo estilos de vida saludables para toda la familia.

Para Alpina es primordial que todos los consumidores de sus productos lácteos reciban productos con los mayores estándares de calidad, “mediante la selección cuidadosa de las materias primas, su procesamiento en equipos de alta tecnología, y un almacenamiento y distribución bajo estrictas condiciones, que

garantizan la preservación de la calidad, la frescura y el buen sabor”, (Alpina S.A. Historia , 2012).

Actualmente Alpina S.A. tiene presencia en trece países y ha obtenido premios y reconocimientos a nivel Empresarial, de Innovación, en Sostenibilidad, Marca y Calidad otorgados por diferentes entidades, destacándose el Premio Accenture a la innovación – categoría RSE y el de Sostenibilidad a la Primera empresa en Colombia con sello de sostenibilidad ICONTEC – ConTREEbute (Categoría Esencia).

Alpina S.A. se encuentra suscrita al Pacto Mundial, lo que les lleva a trabajar bajo parámetros de transparencia, ética, cultura y buen gobierno, teniendo como principal lineamiento los ejes estratégicos de la Compañía, logrando que la sostenibilidad sea una ventaja competitiva, satisfaciendo las expectativas de los grupos de interés que actúan en torno a la organización. Al respecto (Alpina S.A. Informe de sostenibilidad , 2009), expone,

Para nosotros, sostenibilidad significa trabajar cada día para poder alcanzar y materializar nuestro Propósito Superior. Como éste trasciende la Organización, es importante escuchar los intereses, las necesidades y las expectativas que tienen nuestros grupos de interés, de manera que podamos generar prácticas sostenibles.

Los grupos de interés de Alpina esta conformados por Alpinistas – empleados – Clientes -tenderos y supermercados-, comunidades, consumidores, distribuidores, gobierno, medios de comunicación, organizaciones no

gubernamentales, proveedores y financieros. El objetivo final de Alpina es que los actores del grupo de interés, apoyados por la organización gestionen su propia sostenibilidad, a través de la escucha activa de sus intereses, necesidades y expectativas.

Con el fin de garantizar y generar prácticas de RSE Alpina cuenta con un departamento de sostenibilidad, creado para trabajar en las responsabilidades que han asumido ante la sociedad y su entorno, con la siguiente estructura organizacional.



Figura 3. Estructura organizacional del Departamento de Sostenibilidad Alpina S.A.
Fuente: Elaboración propia

Para dar respuesta a las necesidades de varias regiones del país, Alpina creó una Fundación, buscando

Promover y/o ejecutar directamente o en asociación con comunidades, entidades públicas y privadas, nacionales o internacionales, iniciativas, proyectos, programas y actividades que contribuyan al mejoramiento de las condiciones nutricionales de la población con énfasis en la erradicación del hambre y la pobreza (Asociación de Fundaciones Empresariales AFE, 2015, pág. 1).

Alpina tiene el mejor sistema de gestión de la RS en Colombia, ya que aplica de forma efectiva los principios de esta, de acuerdo a la primera encuesta realizada por el Centro Internacional de Responsabilidad social & sostenibilidad, junto a Cifras & Conceptos, (Alpina S.A. Informe de sostenibilidad , 2009), igualmente ha enmarcado su estrategia de sostenibilidad en los siguientes objetivos y compromisos

Tabla2. Objetivos y compromisos de RSE de Alpina

Objetivos	Compromisos
1. Ética y transparencia	1. Generar valor económico
2. Valor económico	2. Cuidado al consumidor
3. Alpinista – Bienestar laboral	3. Alpinistas
4. Medio ambiente	4. Comprar con conciencia
5. Alimenta tu vida	5. Productividad y eco eficiencia
6. Cadena de valor	6. Ventas y distribución exitosamente
7. Valor social	7. Inversión en las comunidades

Fuente: Elaboración propia

Adicional a lo anterior, Alpina ha reorganizado su modelo de sostenibilidad con el objetivo de lograr capturar de forma efectiva los esfuerzos de las diferentes áreas de la compañía que buscan generar acciones sostenibles, reflejando su esfuerzo por generar mayores oportunidades de innovación, productividad y competitividad respondiendo a las necesidades de sus consumidores de manera responsable.

También, incluye un nuevo eje estratégico llamado expansión y servicio con el cual se busca capturar iniciativas, proyectos, buenas prácticas y demás esfuerzos que se realizan en nuestras áreas de retail, manufactura, logística, distribución,

punto de venta, internacionalización y mercadeo. De esta manera garantizamos que estamos incluyendo toda nuestra cadena; ampliamos el espectro de operaciones y generamos mejores oportunidades de desarrollo para el país.

(Informe de sostenibilidad Alpina S.A. , 2016, pág. 17)



Figura 4. Modelo de Sostenibilidad Alpina S.A.

Fuente: (Informe de sostenibilidad Alpina S.A. , 2016, pág. 17)

En el modelo se resalta el trabajo a realizar en cinco frentes: Alpinistas, Medio Ambiente, Bienestar y Nutrición, Competitividad y productividad, Expansión y Servicio. A continuación, se relacionan algunas de las actividades realizadas por el Departamento de Sostenibilidad en cada uno de estos frentes:

Tabla3. Relación de actividades por frente de acción.

Frente	Actividades
Alpinistas	<ul style="list-style-type: none"> • Salud Ocupacional y Seguridad. • Fomentar relaciones de confianza y mutuo beneficio con nuestros grupos de interés. Formación y Desarrollo. • Conversaciones, conferencias, obras de teatro, cursos y actividades de integración que buscan generar experiencias vivenciales donde se reflejen y vivan con pasión nuestros Principios Guía y el orgullo de ser Alpinista. • Generación de empleo para jóvenes colombianos practicantes • Protegiendo el agua: esta compañía tiene planes de acción referentes a la extracción, uso y retorno del agua de forma eficiente, ya que este recurso es indispensable dentro de sus operaciones
Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Uso responsable de energía: en los procesos se emplea un aproximado de 19.435.045 kilovatios al mes; lo que se pretendió fue un cambio de hábitos frente al uso racional y eficiente de este recurso. A través del uso de alternativas renovables como lo es el Biogás, el cual es producido por microorganismos que se alimentan de la materia orgánica. • Correcto uso de los recursos: este eje principalmente se basa en eliminar, reducir, disponer, gestionar y reutilizar. • Siembra de árboles

Frente	Actividades
Bienestar y Nutrición	<ul style="list-style-type: none"> • Durante el 2016 se realizaron 30 capacitaciones sobre los conceptos básicos de nutrición y beneficios de los productos, a los diferentes equipos de trabajo de la compañía. • Desarrollo de nuevos productos que respondan a las necesidades del mercado y de los consumidores. • Se realizó el Primer Simposio Interactivo de Actualización Clínica, dirigido a médicos generales y enfermeras de Bogotá, donde el tema principal fue la salud digestiva de bebés y niños. • Procesos de investigación y desarrollo e innovación para brindar productos más seguros.
Competitividad y productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación constantemente de productos y servicios. • Apertura de 38 puntos de contacto con los consumidores. • Horas de formación virtual • Visitas realizadas a proveedores • Días de campo – talleres a ganaderos • Entender e identificar las necesidades de nuevos mercados.
Expansión y Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos productos para cada necesidad, mediante una estrategia de distribución específica • Ingreso a un nuevo mercado: México • Mejoramiento del indicador de servicio, jornada nocturna para entrega de productos.

Fuente: Elaboración propia

La realización de las anteriores actividades, permitieron obtener entre otros los siguientes resultados, según el (Informe de sostenibilidad Alpina S.A. , 2016)

Aumento de la eficiencia del uso del suelo, pasando de 0,39 a 2,85 vacas por hectárea promedio.

Incremento de volumen de producción de leche por vaca pasando de 3,88 litros/día a 9,37 litros/día en promedio.

Aumento de volumen de leche por hato familiar pasando de 15,13 litros/día a 26,63 litros/día promedio.

El 90,59% de los productores presentaron reductasas superiores a 10 horas, esto es 4 horas por encima del tiempo promedio de compra de la industria –resaltando que tan solo el 19,76% de ellos lo alcanzaban al inicio del proyecto-.

Los ingresos netos anuales por hectárea aumentaron de \$299.742 a \$3.203.405 gracias a la productividad y el incremento en el precio de venta por la calidad higiénica.

Liberación del 90,5% promedio de los terrenos usados inicialmente (p. 90).

Otra estrategia para el abastecimiento de su materia prima que creo Alpina S.A. fue capacitar a sus ganaderos proveedores a nivel nacional, cuyas cifras de 2016 se muestran en la siguiente figura.

CAPACITACIONES Y TALLERES	NOMBRE PROGRAMA	ASISTENTES
TALLERES A GANADEROS	Taller de costos de producción	280
	Manejo de praderas y conservación de forrajes	120
	Nutrición y consumos de forrajes	160
	Sostenibilidad de la lechería, en fincas en el sur del país	307
	Total capacitados	867
CAPACITACIONES Y TALLERES	NOMBRE PROGRAMA	ASISTENTES
CAPACITACIONES MAYORDOMOS	Taller de mayordomía	479
	Herramientas de diagnóstico nutricional	349
	Calidad de leche	188
	Nutrición eficiente en condiciones de estrés hídrico en pastos de leche	137
	Manejo de pastoreo	128
	Manejo de antibióticos en la finca	68
	Pruebas de control de calidad de leche en centros de acopio	50
	Total capacitados	1.399

Figura 5. Capacitaciones y talleres ofrecidos por Alpina a Ganaderos y Mayordomos durante el 2016

Fuente: (Informe de sostenibilidad Alpina S.A. , 2016, pág. 32)

Las anteriores capacitaciones han permitido que el acopio de leche de la cadena de proveedores a nivel nacional se mantenga estable, siendo el año más significativo el 2013 con 450 millones de litros recolectados de los diferentes proveedores, como se observa en la siguiente gráfica.

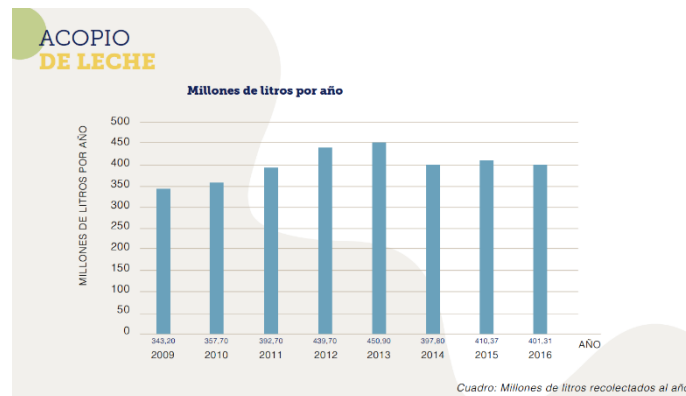


Figura 6. Acopio de leche por miles de litros recolectados por año a nivel nacional

Fuente: (Informe de sostenibilidad Alpina S.A. , 2016, pág. 34)

Los anteriores resultados son presentados en el informe anual de sostenibilidad, basado en la metodología de Global Reporting Initiative (GRI), en su versión G4, el cuál es auditado por la firma de consultores Ernst & Young, quienes dan la garantía de la transparencia de cada una de sus acciones.

Dándole continuidad a la pretensión del presente artículo, es oportuno presentar el proyecto innovador denominado Caso Guachucal, que nació como un modelo de negocio inclusivo y estrategia de crecimiento para Alpina S.A.

Caso Guachucal

Alpina S.A. ante la necesidad de abastecerse de su materia prima buscó nuevas regiones de producción de leche de calidad, cantidad y costo, llegando al sur del país, específicamente al municipio de Guachucal, que por su ubicación geográfica y condición climática fue reconocido por Alpina S.A. como un potencial ganadero y productor de leche.

Este municipio se encuentra ubicado al sur del Departamento de Nariño y al sur occidente de la ciudad de San Juan de Pasto, haciendo parte del Nudo de Los Pastos, donde sobresalen los Cerros de Colimba y Páramo de Paja Blanca. Es uno de los municipios económicamente más solvente del departamento de Nariño, gracias al espíritu laborioso, emprendedor y trabajador de sus habitantes, dedicados a la ganadería, agricultura, transporte y comercialización.

Es el segundo municipio más alto de Colombia ubicado a 3180 msnm, con una población en su mayoría indígena con un 96.71%, distribuidos en tres resguardos: Guachucal, Muellamues y Colimba, que aún conservan algunos rasgos característicos, tales como su organización comunitaria, la tipología de la vivienda y varias costumbres y hábitos ancestrales.

A nivel general el municipio tiene acceso a servicios públicos, aunque se presentan deficiencias en algunas zonas urbanas y rurales. La economía del municipio pertenece al sector primario (producción), se centra en actividades

agropecuarias principalmente la producción agrícola como papa, haba, hortalizas y el manejo de ganado lechero.

Esta última actividad despertó el interés de Alpina que en el 2007 puso en práctica una estrategia de descentralización y amplió sus operaciones a la región lechera del sur del país para vincular nuevos proveedores, para lo cual contacta a los ganaderos del municipio, visita las fincas, analiza muestras de leche, establece los estándares de calidad y precio.

Este acercamiento permitió conocer que los campesinos ganaderos desconocían las prácticas de ordeño tecnificadas, lo que generaba un bajo rendimiento en la productividad y competitividad regional; bajo nivel de desarrollo tecnológico de la región, ausencia de cadenas de frío y un buen manejo de acopio y almacenamiento de la leche, lo que no les permitía abrir nuevos canales de comercialización y distribución, motivo por el cual gran parte de la producción se perdía, siendo una actividad poco rentable para el pequeño productor.

En razón a lo anterior , Alpina S.A. presentó una oferta a los campesinos para que ellos les abastecieran su materia prima de acuerdo a sus estándares de calidad. El pequeño ganadero al aceptar dicha oferta recibió por parte de Alpina S.A. apoyo logístico como equipo de mercadeo de leche conformado por veterinarios, agrónomos y zootecnistas quienes les orientan para lograr más producción de calidad; así mismo les ofreció transporte con rutas y horarios establecidos garantizándoles el acopio y la vida útil del producto.

Alpina S.A. les capacitó en: Rutinas de ordeño, limpieza de equipos y utensilios, manejo adecuado de insumos químicos, prevención, manejo y control de la mastitis, correcta nutrición del hato, manejo de residuos y conservación de la leche y en manejo y rotación de los pastos.

Posteriormente, Alpina creó un centro de acopio y se impuso el reto de lograr que la comunidad fuera más productiva, mejorando las prácticas de ordeño y la calidad de la leche, para esto se realizaron una serie de actividades para impulsar la asociatividad mediante capacitaciones ofrecidas por Finagro, charlas, y acompañamiento a las familias.

Como resultado de estas capacitaciones en el primer año de intervención se crearon seis asociaciones con la intencionalidad de vender su producción lechera a Alpina como entes jurídicos cumpliendo con las exigencias de estándares de calidad, logrando incrementos significativos en cuanto a producción de leche fría, creación de asociaciones, ingresos por ganadero y obtención de certificaciones, cuyas cifras se observan en la siguiente tabla,

Tabla 4. Logros de la intervención de Alpina a 2014 en Guachucal

2007	2014
30% de la leche fría	100% leche fría
6 asociaciones	45 asociaciones (1.800 familias)
1'000.000 UFC	10.700 UFC
\$400.000 promedio/ganadero	\$1'650.000 promedio/ganadero
25 litros al día	60 litros al día
No existían hatos certificados	91% certificado brucella y tuberculosis

Fuente: (Alpina S.A. Proyectos de Asociatividad , 2014, pág. 6)

A través del modelo asociativo propuesto por Alpina como eje central del caso Guachucal a nivel individual, los ganaderos han adquirido entre otros los siguientes beneficios: capacidad de negociación, acceso a servicios públicos, equidad de género, obtención de créditos bancarios, incremento en la productividad y calidad de la leche, bienestar social y familiar a través de mayores ingresos económicos con un pago oportuno y justo, lo que se traduce en fortalecimiento del tejido social.

El impacto logrado en esta población, se ve reflejado en que hoy en día esta región es uno de los tres centros más importantes de insumo de leche para Alpina a nivel nacional, la compra de leche ha pasado de 32.000 litros en el 2007 a 80.000 en el 2015. (Semana, 2016).

Uno de los beneficiados de este proyecto de Alpina S.A., es el señor Modesto Cuastomal, en la actualidad cuenta con sesenta años y pertenece a la comunidad indígena Muellamués, quien se ha desempeñado como concejal, vocero y representante de su comunidad. Relata don Modesto que con la llegada de Alpina al municipio, [se creó la asociación sin ánimo de lucro San Isidro, y que está conformada legalmente por 40 socios, en búsqueda de competir con el TLC y así garantizar la comercialización de su producto, el cuál debe cumplir con la calidad exigida por Alpina que les garantiza la compra a un buen precio y el pago oportuno. Cuenta que la productividad de la asociación ha llegado a 1400 litros de leche diarios, lo que les ha permitido incrementar y mejorar su hato lechero y obtener una excelente calidad.](#)

También expone que Alpina no les entregó dinero para iniciar el proyecto pero si les ha ofrecido diferentes capacitaciones en manejo de praderas, higiene, tecnificación en prácticas de ordeño, manejo y limpieza de utensilios, que Alpina hizo convenio con el gobierno nacional a través del proyecto Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura, el cuál le aportó \$60.000.000 a su asociación, los cuales fueron invertidos en compra de computadores, tanque enfriador de leche con capacidad de 2500 litros, equipos de laboratorio y adecuación de la planta física donde funciona la Asociación.

Una de las dificultades que expone el señor Cuastomal, es que debido al cambio climático, se han afectado los pastizales y el ganado, teniendo que comprar pasto con melaza, lo que disminuye la calidad de la leche que no es aceptada por Alpina, teniéndola que vender a queseros artesanales de la región.

Comenta que se siente muy agradecido con el proyecto, puesto que este ha mejorado su calidad de vida y la de su núcleo familiar, igual que a la mayoría de los pobladores del municipio, puesto que sus ingresos mensuales ascienden en promedio a \$2.000.000, con los cuales ha ofrecido una educación a sus hijos, acceso a servicios públicos y bienestar general.

De lo anterior se establece que la región en su mayoría se ha beneficiado de este proyecto, que es una clara práctica de RSE por parte de Alpina y que ha sido extendida a otras regiones del país como el departamento del Cauca, en donde se viene implementando un proyecto similar en vista de los logros obtenidos en Guachucal.

De igual manera Alpina continua en la identificación de las ideas, expectativas y oportunidades de mejora de cada grupo de interés, realizando conversaciones para visualizar los intereses y necesidades de cada uno. Dichos diálogos “se llevaron a cabo con 206 colaboradores, 131 ganaderos y cientos de distribuidores y clientes. Todos los actores son piezas clave en la cadena de producción y distribución, y sus aportes generan el valor por el que Alpina se diferencia” (Informe de sostenibilidad Alpina S.A. , 2016, pág. 13). Es decir, que Alpina continúa desarrollando iniciativas que generan crecimiento en su cadena de valor.

CONCLUSIONES

Es indiscutible que la RSE debe ser parte vital de una empresa, por tal razón es importante que la asuman con compromiso, implementando cada una de las prácticas que contribuyan no solo a su estrategia de negocio sino también al desarrollo sostenible del país.

Muchas empresas se dedican únicamente a mostrar su gestión de RSE externamente, dejando de lado la dimensión interna, corriendo el riesgo de no obtener sus objetivos estratégicos establecidos, puesto que las prácticas de un buen sistema de gestión de RSE necesita que todas las partes involucradas estén alineadas y de esta manera contribuyan en la implementación y desarrollo de este compromiso.

Alpina S.A, toma muy en serio este compromiso, puesto que cuenta con un departamento que se dedica a la implementación, planeación, programación y ejecución de actividades en beneficio propio y de sus grupos de interés, trabajando siempre por generar confianza, bienestar y desarrollo.

En una búsqueda continua de crecimiento y competitividad Alpina S.A., adopta y se compromete con los principios de la RSE, por tal razón y en pro de reivindicarse con el medio ambiente por su impacto ambiental fue la primera compañía en crear un zanjón de oxidación de aguas residuales, realizando una inversión en su planta de tratamiento de aguas de Sopó y en la formación y sensibilización del personal entorno al ambiente.

Alpina S.A. comienza la implementación de prácticas de RSE, partiendo del grupo de interés interno de la organización, por esta razón busca el bienestar de sus empleados a través del impulso y el fortalecimiento de todo su recurso humano, mejorando su calidad de vida y perfil profesional,

Alpina en el año 2007, se propuso promover el desarrollo de la región de Guachucal Nariño, a través de la asociatividad, incrementando la productividad de los hatos locales y el mejoramiento de las prácticas de ordeño, calidad de leche y administración de los mismos, creando centros de acopio que cumplen con los estándares de calidad exigidos por su planta procesadora de lácteos. Además, transfirió tecnología y conocimientos a las familias productoras que permitieron la tecnificación de sus prácticas de ordeño, mejoramiento de la capacidad de negociación y economía a nivel personal, asociativo y regional,

acceso a servicios públicos, bienestar social, equidad de género y menor impacto ambiental.

Con la llegada a Guachucal, Alpina S.A., estableció relaciones comerciales sólidas, asumiendo el compromiso de brindar asistencia técnica, acompañamiento, asesoría y capacitación permanente a los integrantes de las asociaciones que se crearon para permitir un trabajo conjunto, coordinado y efectivo con pequeños ganaderos, quienes obtienen a su vez un precio justo por su producto, siempre y cuando cumplan con los estándares de calidad exigidos.

Los costos en los que se incurrió Alpina S.A. con este proyecto se traducen en una inversión, porque mejoró el abastecimiento permanente de materia prima, la vida útil de la leche, su nivel de calidad, lo que a la final se refleja en aumento de sus utilidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agudelo, S. (2009). Responsabilidad Social Empresarial, una mirada desde Colombia. *Universidad EAFIT, Revista de Negocios Internacionales, Vol 2, 3 - 11.*
- Alpina S. A. (2013). *Alpina S. A. Productos Alimenticios.* Obtenido de <http://www.mundoalpina.blogspot.com.co/>.
- Alpina S.A. (2016). *Informe de Sostenibilidad 2016.* Obtenido de: http://www.alpina.com.co/sites/default/files/Resultados-1-Semestre-2016_0.pdf.
- Alpina S.A. (2012). *Historia de Alpina.* Obtenido de http://estrategiasalpina.blogspot.com.co/2012/06/historia-de-alpina_03.html.

- Alpina S.A. (2009). *Informe de Sostenibilidad*. Obtenido de http://www.alpina.com.co/sites/default/files/Informe_de_Sostenibilidad_2009%5B1%5D_0.pdf
- Alpina S.A. (2014). *Proyectos de Asociatividad. Caso Guachucal*. Obtenido de [4.%20Alpina%20CASO %20GUACHUCAL %20\(1\).pdf](http://www.alpina.com.co/sites/default/files/4.%20Alpina%20CASO%20GUACHUCAL%20(1).pdf)
- Asociación de Fundaciones Empresariales AFE. (18 de Septiembre de 2015). *Fundación Alpina - Visión*. Obtenido de <http://afecolombia.org/es-es/DetalleFundacion/ArtMID/574/ArticleID/64/Fundaci243n-Alpina>
- Brown, F. (2010). Los principios de la responsabilidad social empresarial. *Revista Economía* 100 - 106. Obtenido de www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/363/06florbrown.pdf
- Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible. (2008). *Los Negocios Inclusivos en Colombia*. Alianza para los Negocios Inclusivos. Obtenido de: http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Negocios_Inclusivos_en_Colombia.pdf
- Cordoba, V., Lopez, D., & Valencia, J. (2016). Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y competitividad en Nestle de Colombia. *Universidad Catolica de Pereira*, 12 - 107.
- Correa Jaramillo, J. G. (2007). *Evolución histórica del concepto de responsabilidad social empresarial y balance social*. Semestre Económico, Vol 10 No 20 pp 87-102.
- Fernández, R. (. (2005). *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Madrid España : Editorial Thomson Colección Negocios.

- Ibarra, A. (2014). Principios de la responsabilidad social empresarial en el ordenamiento jurídico colombiano. *Revista de derecho*, 51 - 82.
- Montoya, B., & Martinez, P. (2012). Responsabilidad social empresarial, una respuesta etica ante los desafios globales. *Fundacion Konrad Adenauer*, 13 - 105.
- Naciones Unidas . (13 de Septiembre de 2000). *Resolución aprobada por la Asamblea General - Declaración del Milenio*. Obtenido de <http://www.un.org/spanish /milenio/ares552.pdf>.
- Organización Internacional del Trabajo OIT. (23 de Marzo de 2015). *La OIT y la responsabilidad social de la empresa*. Obtenido de http://www.oit.org/wcmstp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf
- Reyno, M. (2006). *Responsabilidad social como ventaja competitiva*. Viña del Mar Chile: Universidad Vina del Mar.
- Rincon, J. (2010). *Analisis sobre la percepcion del modelo de responsabilidad social de EPM Bogota, entre sus publicos de interes*. Universidad de la Sabana, 4 - 76.
- Semana. (21 de Mayo de 2016). Leche por amapola. *Semana.com*, págs. <http://www.semana.com/100-empresas/articulo/alpina-promueve-proyecto-lechero-para-pequenos-campesinos-e-indigenas/474363>.
- Universidad EAFIT. (2009). Responsabilidad Social Empresarial, una mirada desde Colombia. *Revista de Negocios Internacionales*, 8-9.
- Velez Pareja , I. (2001). *Decisiones de inversión:enfocado a la valoración de empresas*. Bogotá: Ceja.

Vergara , M. P., & Vicaria , L. (Enero de 2009). *Ser o aparentar la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia: Análisis organizacional basado en los lineamientos de la Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana.. Obtenido de: <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis250.pdf>