

**EL INFORME
ANUAL DE
SOSTENIBILIDAD
DE ALPINA 2010
EN BLANCO
Y NEGRO.**



**LA DECISIÓN DE HACER ESTE
INFORME EN BLANCO Y NEGRO ES
UNA DECISIÓN CONCEPTUAL, NO
ESTÉTICA. VAMOS A REPORTAR LO
QUE NOS HA PASADO EN ESTE AÑO.
TAL CUAL. SIN MEDIAS TINTAS.**



El proceso de maduración de los quesos, en este caso el Emmental, se lleva a cabo en cavas diseñadas especialmente para este fin, donde la temperatura, la humedad y la luz están cuidadosamente controladas.

ÍNDICE DEL INFORME ANUAL DE SOSTENIBILIDAD DE ALPINA 2010 EN BLANCO Y NEGRO

1 DE NUESTRO PRESIDENTE -p g. 8

2 NUESTRO DESEMPEÑO -p g. 10

Destacados -p g. 10
Retos 2010+ -p g. 15

3 ACERCA DE ESTE INFORME -p g. 18

4 NUESTRO PROPÓSITO SUPERIOR Y COMPROMISOS COLECTIVOS -p g. 19

5 NUESTRA ORGANIZACIÓN -p g. 22

Quiénes somos? -p g. 22
Gobierno Corporativo -p g. 29
ética y transparencia -p g. 30
Involucramos a nuestros grupos de interés -p g. 31
Nuestra estrategia y la sostenibilidad -p g. 34
Modelo Corporativo -p g. 36
Nuestra gestión -p g. 50

6 NUESTROS COMPROMISOS CON LA SOSTENIBILIDAD -p g. 60

Generamos valor económico -p g. 60
Cuidamos a nuestro consumidor -p g. 65
Alpinistas -p g. 76
Compramos con conciencia -p g. 88
Somos productivos y ecoeficientes -p g. 100
Vendemos y distribuimos exitosamente -p g. 110
Invertimos en las comunidades -p g. 134

7 RETOS 2011+ -p g. 140

8 VERIFICACIÓN EXTERNA -p g. 142

9 TABLA DE INDICADORES GRI -p g. 144

Jorge Eduardo Ramírez, Vicepresidente de Asuntos Corporativos;
Emilio Lavarez, Vicepresidente de Servicios Compartidos; Juan Pablo
Fernández, Vicepresidente de Mercadeo, Carlos Mejía, Vicepresidente
de Finanzas y Planeación e Iván López, Vicepresidente de Negocios;
comparten ideas con Julián Jaramillo, Presidente Corporativo, en la
Sala Fundadores de las oficinas centrales.



**DECISIONES BUENAS
DECISIONES ARRIESGADAS, PERO
SIEMPRE DECISIONES VALIENTES.**

1. DE NUESTRO PRESIDENTE

Como uno de los grandes ejes de la Compañía, la sostenibilidad es un factor determinante para el desarrollo y la competitividad empresariales. Julián Jaramillo, Presidente Corporativo de Alpina, habla sobre el tema con Felipe Arango, socio y director de BSD Consulting Colombia.

Siendo este el tercer Informe de Sostenibilidad de Alpina, cómo cree que se ha desarrollado el tema en la empresa a lo largo de estos años?

Hace cuatro años empezamos a hablar sobre sostenibilidad en Alpina, y si bien habíamos un entendimiento del tema, no existía una vivencia en la Organización. Hoy en día las cosas han cambiado. Actualmente la sostenibilidad es uno de los cuatro ejes estratégicos de la Compañía que hemos venido desarrollando, ya no como un simple tema de dirección, sino como un tema que ha permeado y enriquecido todas las áreas de la Organización. Esto se lleva a cabo gracias a un trabajo de comunicación e incorporación del tema desde las diferentes vicepresidencias, lo cual garantiza una transversalidad y una participación activa de una gran cantidad de Alpinistas. Con el paso del tiempo, hemos logrado que los Alpinistas interioricen la sostenibilidad como parte de su vida diaria, que comprendan la responsabilidad que conlleva este gran compromiso y que se integren a él con verdadera convicción.

Todo esto vino gestándose localmente y fue creciendo poco a poco hasta traspasar fronteras. Actualmente estamos consolidando el tema en Colombia y estamos dando los primeros pasos hacia el exterior con Venezuela y Ecuador. Un poco diferente es el tema con Estados Unidos, donde hemos aprendido de un mercado exigente que nos ha dado luces sobre una serie de características que aún no se han implementado en nuestro país.

En cuanto a lo económico, cómo fue el desempeño de Alpina en 2010?

En Colombia, en los últimos cinco años, hemos recibido un gran apoyo de los accionistas, haciendo una ampliación y modernización tecnológica, impactando de esta manera las capacidades de la Compañía en materia de manufactura. En tan solo una década pasamos de dos plantas a seis en Colombia, con toda una visión de regionalización en múltiples sentidos. El reto consiste ahora en repensar los procesos para ser cada vez más competitivos en un mercado en constante evolución.

En cuanto al año 2010, el balance para la compañía es muy positivo. Tuvimos un crecimiento del 4% en Colombia y pese a las grandes complicaciones que se presentaron en el cuarto trimestre del año por causa de la ola invernal, logramos registrar un Ebitda del 10,1%. Para el caso de Venezuela obtuvimos un Ebitda del 13,2% y en Ecuador del 7,9%.

Estamos orgullosos de poder reportar un crecimiento en todas las geografías, en todas las categorías de productos y en la rentabilidad de toda nuestra operación. Estos resultados nos dan una posición más sólida y consistente frente a los retos que nos hemos planteado para la Mega 2014.

Cómo evolucionar la gestión de la sostenibilidad en los próximos años?

En Alpina queremos desarrollar un conjunto de ecosistemas que se interconecten en red, uniendo y promoviendo la sostenibilidad tanto al interior, como al exterior de la Orga-

nización. Nosotros, como Alpinistas, debemos asegurarnos de que la red llegue más allá de los límites de nuestra operación y alcance la totalidad de nuestra cadena de valor. La construcción de seis plantas en el país está dando como resultado la creación de ecosistemas regionales, lo cual nos permite manejar de manera más efectiva nuestra incidencia en la cadena de valor y nuestro impacto en las regiones donde operamos. De la misma manera, hemos logrado una interconexión con las operaciones que tenemos en otros países, haciendo posible el intercambio de información y la prolongación de nuestro modelo de gestión de la sostenibilidad.

Cuales son los principales retos que proyecta Alpina hacia el futuro en materia de sostenibilidad?

Entre más avanzamos en la gestión de la sostenibilidad, mayor es nuestra preocupación y mayores son los retos. A través de la innovación continuaremos trabajando en nuestros compromisos adquiridos e incluiremos en nuestra agenda temas clave para la industria, la Organización y nuestros grupos de interés. Estamos pensando en la reducción de nuestra huella hídrica, que es el recurso que más utilizamos en nuestras plantas de producción y procesamiento de leche. De la misma manera, queremos reducir nuestra huella de carbono controlando mediante indicadores los procesos de logística y transporte. Nos preocupa también el tema del posconsumo de nuestros empaques y envases, y por eso participamos en la iniciativa Cempre, para que los consumidores aprendan a reciclar de la mano de la Asociación de Recicladores de Bogotá (ARB) y de Recicladores de Medellín (Recimed). Hemos pensado también en la posibilidad de integrar muy de cerca a los tenderos dentro de nuestra red de sostenibilidad con puntos de reciclaje en sus tiendas, enseñanza en la utilización de envases posconsumo e instrucción sobre nutrición.

Es cierto que son grandes retos. Sin embargo, son esos retos los que Alpina quiere asumir, los que sabemos que involucran directamente a nuestra cadena de valor y sobre los que podemos mejorar para generar un impacto positivo en la sociedad.

Cómo va la Fundación Alpina?

Como un gran apoyo a todas estas iniciativas que se gestan diariamente, desde hace dos años la Fundación Alpina viene operando y ha logrado impactar de manera positiva numerosas comunidades del país. Hemos logrado importantes alianzas con la CAF, una ONG de talla mundial como OXFAM y diferentes entidades gubernamentales para la realización de proyectos. La Fundación se ha transformado en un multiplicador de alianzas y recursos, y creo que muchas organizaciones se han dado cuenta de esto. Seguiremos trabajando fuertemente para contar con nuevos proyectos en las geografías donde operamos.

Alpina fue reconocida varias veces por su gestión de la sostenibilidad en 2010. ¿Qué significa esto para la Organización?

Estos reconocimientos lo que hacen es asegurar que Alpina va a seguir en esa ruta, que nos comprometemos a profundizar mucho más en los proyectos y a tomarnos mucho más en serio la sostenibilidad. Siento que hemos empezado a andar un camino, pero que todavía no somos campeones en él. Tenemos, ahora, un gran compromiso con los Alpinistas, los actores de nuestra cadena de valor y con la sociedad en su conjunto. Sabemos que no es nada sencillo, pero haremos lo posible para que nuestra red se extienda e impregne cada una de las partes que componen nuestro negocio, haciendo a su vez más asequibles nuestros productos a la población colombiana en general, con los mismos niveles de calidad y nutrición que hemos trabajado siempre para el bienestar de nuestros consumidores.

Tenemos una poderosa herramienta en nuestras manos, ahora hay que sacarle provecho para poder llegar más allá de los límites proyectados, cada vez más cerca de la Mega 2014. Nuestro propósito de generar prosperidad colectiva en los lugares en donde estamos presentes es un propósito permanente. Gracias a los reconocimientos que hemos recibido, este propósito se profundiza, nos compromete y reta para seguir por este camino en el que solo hemos dado los primeros pasos.

Nuestro propósito superior de generar prosperidad colectiva en los lugares en donde estamos presentes es un propósito permanente.

Julián Jaramillo, Presidente Corporativo de Alpina, en la Sala Fundadores de las oficinas centrales.

2. NUESTRO DESEMPEÑO

A pesar de la lenta recuperación económica del año 2010, la revaluación del peso colombiano y una ola invernal que afectó profundamente a varias regiones de los países en donde operamos, alcanzamos un Ebitda corporativo del 10,0% y un crecimiento del 11,5% en las ventas corporativas en dólares. Estos resultados positivos, en un entorno complejo, nos reafirman como una organización pujante y sostenible.

10,0% EBITDA CORPORATIVO

11,5% VENTAS BRUTAS

Crecimos las ventas brutas corporativas en dólares.

AHORROS POR \$28.258MM

Mediante la productividad de costos y gestión de gastos.

LANZAMOS 59 PRODUCTOS

Con un cumplimiento del plan de lanzamientos del 140%.

Logramos alcanzar la posición de líderes en esta parte del país en el mes de abril, sosteniéndola a lo largo de todo el año, cerrando con una participación de mercado del 33% en volumen.

LÍDERES EN LA REGIÓN PACÍFICA CON LECHE ALPINA

357,7 MM DE LTS. DE LECHE

Acopiados en Colombia, Venezuela y Ecuador.

3.867,9 TON. DE FRUTA

Compradas en Colombia.

130 TON. DE CARTÓN

Ahorradas con el proyecto de reutilización de cajas de embalajes.

FORO CORPORATIVO

18 CUARTOS DE ESTRATEGIA

EN MARCHA LA LÍNEA ÉTICA

RECONOCEN NUESTRA LABOR SOCIAL

LANZAMOS EL SITE DE CONOCIMIENTO

Una actitud para compartir conocimiento.

Nuevo concepto para discutir la estrategia de la Organización.

Fortalecimos la Ética y la transparencia creando un canal de comunicación.

Obtuvimos el premio a la Responsabilidad Social Empresarial otorgado por Portafolio.

Para compartir la información interna y externa relevante para la Organización.

MEJOR CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE AMÉRICA LATINA

Recibimos el premio otorgado por IQPC (International Quality & Productivity Center) y SSON (Share Services Outsourcing Network) por la excelencia en centros de servicios compartidos.

2.479 ALPINISTAS

Ampliaron su conocimiento con las 219 sesiones de entrenamiento que equivalen a 28.500 horas totales.

339.086 TON.

Producidas en nuestras 9 plantas en Colombia, Venezuela y Ecuador.

CREAMOS UN COMITÉ ENERGÉTICO

Con el objetivo de reducir el consumo de energía por unidad producida.

INICIAMOS
PRODUCCIÓN EN LA
PLANTA ENTRERRÍOS

233.000 CLIENTES

CAMBIAMOS NUESTRO
MODELO DE ATENCIÓN

1,6MM KM. SIN
REPARACIONES DE MOTOR

CREAMOS PROGRAMAS
DE TIEMPO LIBRE

Acopiamos 180.000 litros de
leche diarios y generamos
159 empleos directos y 699
indirectos.

Atendidos en Colombia,
Venezuela, Ecuador, Estados
Unidos y Canadá.

A 74.000 clientes, realizando
un intercambio neto
de 31.111 clientes entre
el canal tradicional y
distribuidores, por medio de la
implementación del Proyecto
Autopista.

De la mano con ExxonMobil
nuestra flota de transporte
recorrió esta distancia sin
reparaciones de motor
estableciendo un nuevo récord.

Para 285 niños entre 5 y 16 años
con sus respectivas familias,
con el fin de contribuir a la
necesidad de utilizar de forma
positiva el tiempo extra escolar,
mediante 51 talleres, prácticas
de fútbol y talleres con padres.

RETOS 2010+

En 2009 nos propusimos unos retos por cumplir frente a nuestros asuntos relevantes. A continuación se encuentran los resultados de estos, de acuerdo con nuestra gestión en 2010:

ASUNTO	RETOS 2010+	EVOLUCIÓN 2010
ÉTICA Y TRANSPARENCIA	Ejecutar Programa de Prevención, Detección y Tratamiento de Fraude.	En el marco del Programa de Prevención, Detección y Tratamiento de Fraude y como parte de las evaluaciones de riesgo operacional realizadas durante 2010, consideramos los riesgos asociados al fraude en 32 procesos clave en la Compañía a nivel corporativo haciendo énfasis en procesos que por su naturaleza son más vulnerables.
INVOLUCRAMIENTO CON GRUPOS DE INTERÉS	Diseñar e iniciar la implementación de un modelo estructurado de involucramiento de grupos de interés en línea con la norma AA1000.	Realizamos el diseño de un sistema de involucramiento que nos permita tener una conversación de doble vía con nuestros grupos de interés, garantizando la información, la conversación y la gestión de los asuntos relevantes identificados. Para el año 2011 iniciaremos el desarrollo de este sistema con algunos de nuestros grupos de interés.
NUESTRA GESTIÓN	Desarrollar un Sistema de Gestión de Cumplimiento.	Durante el año 2010 implementamos el Sistema de Gestión de Cumplimiento, mediante el cual buscamos definir un marco de referencia a través del cual asegure que sus negocios sean desarrollados cumpliendo la regulación externa aplicable, los reglamentos, políticas y/o procedimientos internos y los lineamientos éticos establecidos en su Código de Conducta Empresarial
CULTURA ORGANIZACIONAL	Intervenir de manera personalizada, a través de Entrenamiento y Desarrollo, a 500 líderes de Alpina para desarrollar dichos comportamientos.	En total 500 líderes fueron intervenidos en cuatro módulos (4 horas c/u) que buscaban desarrollar comportamientos específicos que apalancaran la cultura ideal.
RELACIONES LABORALES	Avanzar en la implementación del Plan de Relaciones Laborales entre la administración, los jefes y los colaboradores a nivel corporativo, buscando canales de comunicación efectivos que permitan el desempeño organizacional requerido por la Compañía.	Definimos un nuevo esquema de compensación para los equipos comerciales de Ecuador, Venezuela y Colombia, con el fin de alinear los esfuerzos de nuestros colaboradores con la estrategia del negocio, promoviendo mejores ingresos tanto para la Organización, como para nuestra fuerza de ventas. De otra parte y acorde con las mejores prácticas internacionales en administración del talento humano, homologamos la estructura de cargos a nivel corporativo, con el objetivo de mejorar la administración de la misma, facilitando la movilidad de colaboradores y las oportunidades de crecimiento profesional y laboral.
NEGOCIOS INCLUSIVOS	Ampliar la inclusión de pequeñas organizaciones en la cadena de valor de Alpina.	Durante 2010, trabajamos en el desarrollo de un negocio inclusivo en Entreríos; sin embargo, en el proceso de análisis de viabilidad y construcción del plan de negocio con los emprendedores locales determinamos que no era viable el desarrollo del negocio. Adicionalmente, nos enfocamos en fortalecer los negocios inclusivos en los que ya estamos trabajando. Para el año 2011 identificaremos posibles escenarios de escalabilidad y replicabilidad de los negocios actuales.

ASUNTO RETOS 2010+ EVOLUCIÓN 2010		
PRODUCCIÓN	Ampliar nuestras capacidades, a través de la puesta en marcha de las operaciones en la planta de Entrerros, cumpliendo así con el objetivo estratégico de descentralización.	En junio de 2010 inició operación la Planta de Entrerros; en promedio mes produjo 1.256 toneladas, con pico de producción en el mes de octubre de 1.734 toneladas, fabricando principalmente Yogo Yogo en bolsa y vaso, Bon Yurt, Yogurt, Kumis Alpina y Gelatina Boggy.
SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL	Ampliar el alcance de nuestra gestión ambiental a los centros de distribución regional (CDR) y el sistema comercial, mediante la capacitación y la implementación de una herramienta de seguimiento a la gestión metodológicamente similar al IAP (Índice Ambiental de Plantas) para los CDR.	Durante los próximos años ampliaremos el alcance de nuestra gestión, dentro del marco del plan ambiental corporativo, enfocando la gestión en el mejor uso de recursos energéticos y culturización hacia el ahorro de agua y adecuada segregación de residuos sólidos.
ENERGÍA SECUNDARIA	Continuar con la evaluación del proyecto de aprovechamiento de biogs de la PTAR de Sopó, para obtener energía renovable que supla la demanda de energía eléctrica y de vapor de la PTAR y la energía eléctrica del edificio corporativo.	Durante el año 2010 evaluamos el proyecto de aprovechamiento del biogs en la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR) de Sopó. Como conclusión de los estudios realizados, el biogs cumple con los requisitos necesarios en cantidad y calidad para poder ser aprovechado como biocombustible en calderas. Para 2011 se proyecta la ejecución del proyecto una vez sean apropiados los recursos económicos requeridos.
EMISIONES	Evaluar la huella de carbono directa de nuestras operaciones industriales y comerciales, incluyendo la huella de carbono indirecta relacionada con la gestión del transporte tercerizado, tanto primario, como secundario, para promover mejoramiento continuo en aspectos que contribuyan a la solución del calentamiento global.	En 2010 iniciamos el desarrollo del convenio interinstitucional con el Ccodes y la Escuela Colombiana de Ingeniería para la medición de la huella de carbono a través de la metodología de ciclo de vida, para dos de nuestros productos de mayor volumen de ventas. El desarrollo de este convenio será un reto importante a desarrollar para 2011.
POSCONSUMO	Definir un plan de acción a cinco años para implementar empaques amigables con el medio ambiente y educación del consumidor.	Durante el año 2010 no evaluamos nuevos proyectos de empaques amigables con el medio ambiente; sin embargo, se planteó en el marco de la estrategia ambiental corporativa, la evaluación de por lo menos tres proyectos para los próximos años.
ALMACENAMIENTO PLANTA CALOTO	Reducir los gastos por ahorro de energía, a partir del nuevo modelo de abastecimiento de insumos hacia la planta.	Desarrollamos un plan para disminuir el consumo de energía en la planta de Caloto que abarca varios frentes: a. Concienciación de los operarios sobre los beneficios de apagar las luces de las calles de la bodega que no están siendo utilizadas. b. Establecimiento del horario de separación de materiales de 6am a 10am.

ASUNTO RETOS 2010+ COMENTARIOS		
ALMACENAMIENTO PLANTA CALOTO (continuación)		c. Desconexión de los cargadores de las baterías de los equipos de montacargas y carretillas de 10pm a 6am. d. Recepción de vehículos de 6am a 4pm, operando solo con el 25% de la luz instalada y para la ubicación solo prenden las luces de las calles correspondientes a los materiales recibidos. Es importante tener en cuenta que estamos en un proceso de revisión de cuáles deben ser los planes de optimización de energía para el resto de bodegas de materiales.
IMPACTO EN LA COMUNIDAD VECINA	Implementar las fases finales del Programa Buen Vecino en las comunidades aledañas a las plantas Sopó, Facatativá, Chinchin, Caloto y Popayán.	En Sopó trabajamos junto con el sector privado, la Alcaldía, ONG y la Red Juntos, en desarrollar estrategias que permitan acabar con la pobreza extrema en el municipio, así como en el desarrollo de iniciativas para aumentar la atención de calidad en la primera infancia. En Chinchin trabajamos bajo el marco de alianzas público privadas, orientadas por la GTZ para desarrollar frentes de trabajo que promuevan el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y comunidades vecinas. En Entrerros, la Fundación Alpina ha liderado un fuerte involucramiento con la comunidad para garantizar que nuestra presencia no solo signifique progreso económico, sino que realmente cumplamos con nuestro propósito de generar prosperidad colectiva.
IMPACTO EN LA COMUNIDAD VECINA	Implementar el Programa de Voluntariado.	Con el Programa de Voluntariado corporativo logramos realizar 12 actividades y beneficiar a 32 familias con las actividades de “Un Techo para mi País” y de donación de plantas de mora, y 147 niños apadrinados mediante aporte por nómina y voluntariado de tiempo.



Alpinistas en la zona de empaque en la planta de Entrerros, Antioquia.

3. ACERCA DE ESTE INFORME

Este es nuestro tercer Informe de Sostenibilidad, en el que queremos compartir con nuestros grupos de interés la evolución y mejora continua en la gestión de nuestros compromisos de sostenibilidad.

Las directrices para la elaboración de memorias de sostenibilidad del Global Reporting Initiative -GRI- G3 y el suplemento sectorial de procesadores de alimentos son el marco metodológico para la elaboración

de nuestro Informe Anual de Sostenibilidad Alpina 2010. Con este informe tenemos como fin comunicar el progreso de los compromisos adquiridos con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas.

MATERIALIDAD

En este informe reportamos sobre los asuntos materiales definidos a la luz de un análisis de las expectativas de nuestros grupos de interés, de nuestros objetivos estratégicos y de los asuntos identificados por el suplemento sectorial de procesadores de alimentos del Global Reporting Initiative. De esta manera, los asuntos abordados por este informe son aquellos considerados más relevantes para

nuestra Organización y para nuestros grupos de interés. La gestión de la sostenibilidad alrededor de estos asuntos permite focalizar esfuerzos y obtener mejores resultados. En el informe se reportan los avances en la gestión de cada uno de los asuntos y la evolución de los retos identificados en nuestros informes anteriores. *Para más detalle de nuestros asuntos materiales, ver el índice.*

INCLUSIVIDAD

Este tercer informe integra la visión de nuestros grupos de interés. Asimismo, comunicamos el avance en el desarrollo de estrategias para involucrar y conocer sus expectativas.

Para más detalle de nuestras estrategias de involucramiento, ver Involucramos a nuestros grupos de interés.

ALCANCE DEL INFORME Y PERÍODO

Los contenidos consolidan la información correspondiente a Colombia, Ecuador, Venezuela y Estados

Unidos, para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2010.



Deloitte ha validado nuestro Informe y ha confirmado que cumple con un nivel de aplicación B+.

4. NUESTRO PROPÓSITO SUPERIOR Y COMPROMISOS COLECTIVOS

PROPÓSITO SUPERIOR

“EN ALPINA ESTAMOS COMPROMETIDOS CON ALIMENTAR SALUDABLEMENTE. CREEMOS CON FIRMEZA QUE LA VIDA GENERA VIDA. SOMOS UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE QUE LOGRA PROSPERIDAD COLECTIVA DE MANERA PERSISTENTE”.

COMPROMISOS COLECTIVOS

1. Trabajamos siempre para generar confianza en nuestros alimentos. Y lo hacemos con dedicación, pensando en alimentar a nuestras familias.
2. Estamos comprometidos con nuestra comunidad. Por eso, le generamos bienestar y desarrollo, y protegemos nuestro entorno.
3. Tenemos un alto sentido de respeto hacia nuestros clientes y colaboradores, así como hacia las comunidades para las que trabajamos: valoramos su diversidad.
4. Creemos en observar, interpretar, anticipar y dar respuesta a nuestros clientes y consumidores para merecer su fidelidad y preferencia.
5. Creemos en querer y ser queridos. Nuestra marca nos representa.
6. Creemos en ser líderes innovadores. Aportamos soluciones ingeniosas que sorprenden. Nos apasiona estar en permanente aprendizaje y evolución.
7. Llevamos nuestros alimentos a todos aquellos lugares en donde hay personas que quieran alimentarse saludablemente.
8. Construimos un futuro saludable y prospero para nuestros clientes, consumidores, proveedores, empleados y accionistas.



Juan Pablo Fernández, Vicepresidente de Mercadeo; Emilio Lavarez, Vicepresidente de Servicios Compartidos; Jorge Eduardo Ramírez, Vicepresidente de Asuntos Corporativos; Iván López, Vicepresidente de Negocios; Carlos Mejía, Vicepresidente de Finanzas y Planeación y Julián Jaramillo, Presidente Corporativo; en medio de una animada reunión del Comité Directivo.



5. NUESTRA ORGANIZACIÓN

Somos una organizaci3n l3der en el sector de alimentos, con 65 a3os de tradici3n. Nuestros productos son reconocidos a nivel nacional e internacional por su excelente calidad, gracias a que la innovaci3n es una de nuestras principales caracter3sticas. En los 3ltimos a3os hemos logrado penetrar exitosamente los mercados de Estados Unidos, Venezuela y Ecuador, entre otros importantes pas3es de la regi3n. Nuestro trabajo se basa en los principios de buen gobierno, 3tica, transparencia y cultura; y nuestro Prop3sito Superior, que inspira el direccionamiento estrat3gico de Alpina, se basa en alimentar saludablemente a la poblaci3n y generar prosperidad colectiva en todo lo que emprendemos.

5.1. ¿QUIÉNES SOMOS?

Alpina en el tiempo

Desde 1945, en Alpina nos hemos caracterizado por ser una organizaci3n l3der en los sectores en donde estamos presentes.

Nuestra permanente b3squeda de la excelencia nos ha permitido fijarnos objetivos retadores, los cuales hemos conquistado gracias a la determinaci3n de nuestros Alpinistas y a su convicci3n por construir y mantener el liderazgo de la Organizaci3n. En 2009 redefinimos la estrategia corporativa y decidimos enfocarnos en cuatro ejes estrat3gicos: cliente/consumidor, innovaci3n, sostenibilidad y excelencia operacional, cada uno centrado en consolidar nuestro liderazgo y alcanzar la Mega 2014. Este avance nos ha llevado a trabajar con m3s fuerza.

Sabemos que, para conservar el liderazgo y cumplir nuestra estrategia, debemos enfocarnos en buscar procesos eficientes que promuevan la excelencia operacional y los resultados del negocio, sin perder de vista valores como la innovaci3n, calidad y generaci3n de prosperidad que nos representan. Sabemos, tambi3n, que al ser m3s eficientes y con mejores niveles de productividad, podemos mejorar la oferta de valor que les hacemos a los consumidores en variables como precio, innovaci3n, calidad y la velocidad y rigor con el que llegamos al mercado.

Los a3os que vienen ser3n cada vez m3s retadores e interesantes. Mantendremos nuestro objetivo de cumplir la Mega 2014 y el de crecer en los mercados en donde estamos presen-

tes, siempre de la mano con nuestro entorno. La planeaci3n responsable y el talento Alpinista nos llevar3n a cumplir estas metas.

Principales marcas y productos

En Alpina ofrecemos un importante portafolio de marcas y productos, clasificados en diferentes categor3as.

CATEGORÍA MASIVOS:

Leche Alpina en sus referencias Entera, Deslactosada, Baja en grasa, Descremada, Enriquecida y Extracalcio; leches saborizadas como Alpin y Milki3o. As mismo, la marca sombrilla Yogo Yogo y los refrescos Soka, Fruper y Carioca.



CATEGORÍA FUNCIONALES:

Regeneris (regular, fibraplus, zero y con cereales), Finesse (yogurt, avena, yogurt con cereal, queso, leche y queso para untar), Yox y Vibe (yogurt y avena).



CATEGORÍA CULINARIOS Y QUESOS:

Quesos frescos blancos, como Campesino y Requesón; quesos filados como Mozzarella y Doble Crema; quesos amarillos como Sabana y Holandés; quesos rallados como Parmesano y las Mezclas Suiza e Italiana; quesos esparcibles como Queso Crema y Suero Costeño. Quesos maduros como Azul, Tilsit (natural, ahumado y hierbas), Gruyere, Emmental, Provolone, Manchego, Fondue, Brie, Camembert y Pecorino. La familia de grasas est compuesta por Crema de Leche y las mantequillas en barra y esparcible.



CATEGORÍA INDULGENCIA Y BABY:

Alpinito (petit suisse y bebida láctea), Arequipe Alpina (tradicional, coco y light), Manjar blanco, Alpinette (original, trozos y flan) y Gelatina Boggy. Compotas, Compotas con fructosa, Comby (compota con yogurt), Néctar Baby, Yogurt Baby y Papillas Baby.



CATEGORÍA NUTRITIVOS:

Bon Yurt, Yogurt Alpina, Avena Alpina, Kumis Alpina y Néctar Frutto (clásico, vitalis y cuchareable).



Dimensiones por unidades de negocio

Países con operación y mercados servidos

Operaciones industriales	Venezuela	Internacional
Colombia Ecuador Venezuela	<div>Centros de Distribución Regional</div> <div>Caracas</div> <div>Centros de producción</div> <div>Villa de Cura</div> <div>Bodega de almacenamiento</div> <div>Valencia</div> <div>Administración</div> <div>Caracas - Oficinas centrales</div>	<div>Presencia comercial</div> <div>Antillas Holandesas</div> <div>Aruba</div> <div>Bolivia</div> <div>Cuba</div> <div>Curazao</div> <div>Haití</div> <div>Perú</div> <div>Surinam</div> <div>Trinidad y Tobago</div>
Colombia	Ecuador	
<div>Centros de Distribución Regional</div> <div>Barranquilla</div> <div>Bogotá</div> <div>Bucaramanga</div> <div>Cali I y II</div> <div>Cartagena</div> <div>Cúcuta</div> <div>Ibagué</div> <div>Medellín</div> <div>Pereira</div> <div>Popayán</div> <div>Sopó</div> <div>Villavicencio</div>	<div>Centros de Distribución Regional</div> <div>Cuenca</div> <div>Guayaquil</div> <div>Machachi</div> <div>Quito I y II</div> <div>San Gabriel</div> <div>Centros de producción</div> <div>Machachi</div> <div>San Gabriel</div> <div>Administración</div> <div>Quito - Oficinas centrales</div>	
<div>Centros de producción</div> <div>Sopó</div> <div>Facatativá</div> <div>Caloto</div> <div>Chinchiná</div> <div>Popayán</div> <div>Entreríos</div>	<div>Centros de producción</div> <div>Machachi</div> <div>San Gabriel</div> <div>Administración</div> <div>Quito - Oficinas centrales</div>	
<div>Centros de acopio</div> <div>Simijaca</div> <div>Guachucal</div> <div>Entreríos</div>	<div>Estados Unidos</div> <div>Administración</div> <div>Miami</div>	
<div>Administración</div> <div>Bogotá - Oficinas centrales</div> <div>Bogotá - Complejo logístico San Cayetano</div>		

Alpina en cifras

	Colombia	Venezuela	Ecuador	Estados Unidos	Internacional	Ingredientes	Total
Número de empleados	5.365	162	590	12	4	0	6.133
Ventas brutas en valor (US\$ M) ^{1,2}	646.936	36.324	47.427	3.882	2.333	1.127	738.029
Ventas brutas en toneladas ²	291.117	11.204	15.770	1.681	1.005	764	321.542

¹ Tasa de cambio utilizada Peso / Dólar 1.899 y BsF / Dólar 4,30

² Estas cifras corresponden a las unidades de negocio.

Nota: se incluyen empleados directos, temporales y otros servicios.

Premios y reconocimientos

Nos consolidamos, cada vez ms , como una organizaci n respetuosa de su entorno y de las comunidades, con tradici n, calidad en todos sus productos y procesos e innovaci n permanente. Gracias a este esfuerzo, nos hicimos merecedores de los siguientes premios y reconocimientos.

Premio Portafolio - Empresa con mayor Responsabilidad Social

Obtuvimos el premio a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de Portafolio, en diciembre, como un reconocimiento a la estrategia, las iniciativas y el impacto social en Colombia.

Seg n nuestro Presidente, Juli n Jaramillo, para Alpina la Responsabilidad Social se entiende como el cumplimiento de nuestro prop sito de generar prosperidad colectiva en los lugares en donde estamos presentes. Nuestra responsabilidad se traduce no solamente en alimentar a nuestros consumidores, sino en crecer de la mano con aquellas comunidades que nos rodean, desarrollando responsablemente nuestra cadena de valor. Queremos decir, en unos a os, que todos los actores de la cadena de valor llevan pr cticas de sostenibilidad. El reto hasta ahora s lo comienza .

Modelo de Servicios Compartidos: el mejor de Am rica Latina.

Recibimos en agosto el Premio a la Excelencia en Centros de Servicios Compartidos otorgado por IQPC (International Quality & Productivity Center) y SSON (Share Services & Outsourcing Network), cuyo prop sito es reconocer, promover y divulgar las iniciativas globales de centros de servicios compartidos como las mejores pr cticas del continente. Este reconocimiento, que anteriormente tambi n le fue concedido a otras empresas multinacionales como Procter & Gamble, Accenture, Microsoft y GE, exalta la excelencia operacional y el liderazgo de los modelos de centros compartidos a nivel global. Conviene destacar que es la primera vez que este premio se otorga en Am rica Latina. Con n se ratifica el trabajo constante y decidido de Alpina por convertirse en un modelo consolidado y en uno de los mejores ejemplos de innovaci n, productividad, eficiencia y competitividad. Para m s informaci n, ver Nuestra gesti n – Modelo de ASC, el primero de Am rica Latina.

Monitor Empresarial de Reputaci n Corporativa - Merco

Cuarta mejor empresa para trabajar en Colombia seg n Merco Personas. Este estudio mide la opini n de empleados, egresados de escuelas de negocio, universitarios y poblaci n general. Sexta empresa con mejor reputaci n corporativa en Colombia seg n Merco Empresas. El estudio mide la opini n de altos directivos de empresas. Julin Jaramillo, Presidente Corporativo de Alpina, fue reconocido

como el noveno l der empresarial de mayor prestigio en el pa s seg n Merco L deres.

Sello Caldas

La planta de Chinchin fue galardonada por su excelencia y recib i en mayo, por tercer a o consecutivo, el Sello Caldas. Este reconocimiento acredita la calidad regional y las buenas pr cticas de Alpina en la industria de Caldas. El proceso de evaluaci n y auditor as lo realiz o la firma consultora Inalcec de Bogot .

Premios lite Empresarial – Diario Portafolio

Por cuarto a o consecutivo, fuimos reconocidos como la empresa con los productos de mejor calidad, seg n una encuesta de Datexco para la versi n anual de los premios lite Empresarial del diario Portafolio.

Mercolct ea

Por segundo a o consecutivo fuimos reconocidos en el concurso

Mercolct ea de Argentina, que tuvo lugar el pasado mes de mayo, por nuestros quesos:

- Medalla de Oro: Quesos Brie y Tilsit Hierbas.
- Medalla de Plata: Quesos Camembert, Tilsit Ahumado y Parmesano.
- Medalla de Bronce: Queso Provolone.

Premio Aliados Carrefour 2010

En diciembre, recibimos el Premio Aliados Carrefour 2010 en la categor a de Desarrollo Social, donde se destaca el caso de Cundypas, empresa piloto que Alpina apoy en su constituci n y desarrollo. Este modelo de negocio incluso combina la generaci n de valor social en poblaciones vulnerables con un alto impacto positivo en lo ambiental y econ mico. Este tipo de iniciativas fomentan el emprendimiento y la creaci n de prosperidad, temas fundamentales para Alpina. El xito de este piloto permitir que se escale y se replique en diferentes lugares del pa s.

Cundypas, empresa recicladora a la cual Alpina ha apoyado desde su creaci n, nos sirve como modelo para replicar y conseguir una cadena de valor sostenible.



Para los operarios de la planta de San Gabriel en Ecuador el orgullo que sienten por Alpina trasciende la nacionalidad.



Premios La Barra

Obtuvimos el reconocimiento a las mejores prticas del sector alimenticio en Colombia y como el Mejor Proveedor de Productos Novedosos. Asimismo, La Recetta fue premiada como el proveedor ms completo del ao.

Andi

Segundo lugar en el premio de Gestin de Categoras-VEEN (Visin y Efectividad en la Nueva Gestin de Negocios), otorgado en octubre por la Asociacin Nacional de Empresarios de Colombia-Andi.

Este es un reconocimiento a la rentabilidad, innovacin y desarrollo de categoras en nuestra Organizacin, a travs del proceso de segmentacin adelantado, el cual nos ha permitido generar una palanca para optimizar los recursos y focalizar la ejecucin comercial de la Compaa, de cara a nuestros clientes y consumidores.

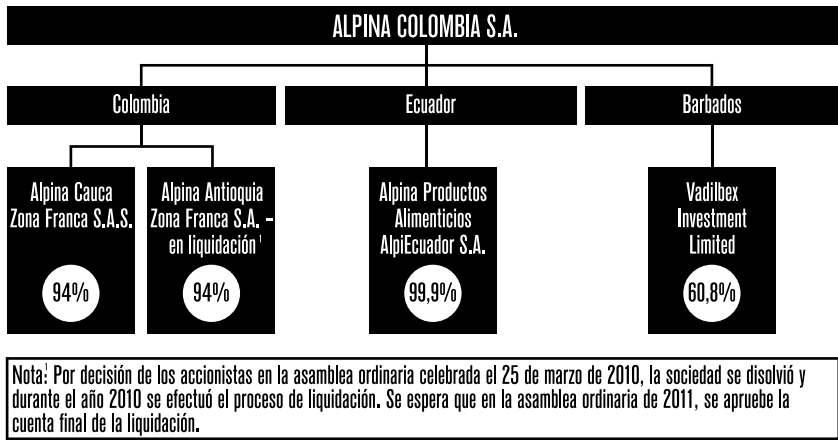
Festival Iberoamericano de Promociones y Eventos FIP

Durante la entrega de premios del FIP, realizada en diciembre, recibimos dos galardones en diferentes categoras: Mejor Sitio o Portal de Marca o Institucional, y Mejor Campaa de Marketing Viral.

Como Mejor Sitio o Portal de Marca Institucional, ganamos un Oro por nuestra estrategia digital, que ms que una pgina es una obra digital con contenidos interesantes y diferentes canales digitales.

Como Mejor Campaa de Marketing Viral tambin recibimos un Oro. En esta categora competimos con una pieza para la promocin del producto Bon Yurt, llamada “Bon Yurt Pop Art”, con la cual, de una manera creativa, el cono de Marilyn Monroe se convirti en viral y le dio la vuelta al mundo. El video ha sido visualizado cerca de 560.000 veces en el portal Youtube.

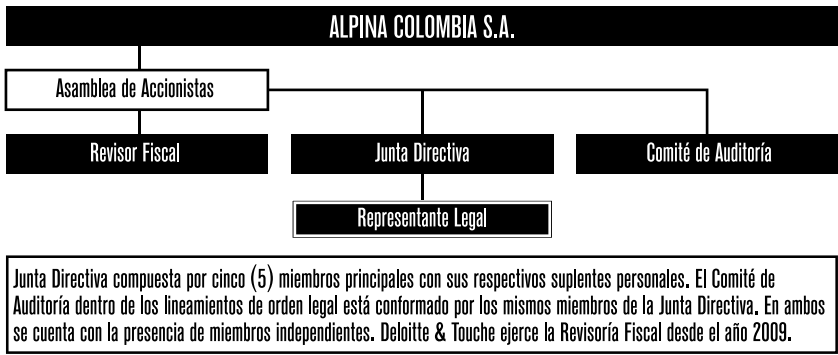
5.2. GOBIERNO CORPORATIVO



Control por capital



Control por administracin y gestin



Organismos directivos Alpina Colombia S.A.

5.3. ÉTICA Y TRANSPARENCIA

En el marco del fortalecimiento de la ética y la Transparencia, en febrero de 2010 pusimos en marcha la Línea ética en nuestras unidades de negocio, como mecanismo de reporte de carácter reservado y anónimo donde colaboradores, clientes, consumidores o proveedores pueden reportar y consultar acciones o situaciones no éticas que puedan afectar nuestros intereses.

Establecimos los siguientes canales de comunicación como mecanismos de reporte de estos casos:

- Líneas telefónicas gratuitas para las diferentes geografías.
- Correo electrónico.
- Internet e Intranet.

Durante el año 2010 realizamos una campaña de sensibilización a través de todos los medios de comunicación de la Compañía, en la cual reforzamos el objetivo general de la Línea ética, así como algunas de las situaciones que se deben reportar o consultar, como son los conflictos de interés y el incumplimiento de leyes y regulaciones.

Durante el año 2010 recibimos 33 reportes a través de la Línea ética, de los cuales 15 correspondieron a asuntos éticos y los 18 restantes a asuntos de servicio al cliente, de calidad o de administración de personal, los cuales canalizamos con las áreas respectivas.

Programa de Prevención, Detección y Tratamiento de Fraude

En el marco del Programa de Prevención, Detección y Tratamiento de Fraude, y como parte de las evaluaciones de riesgo operacional realizadas durante 2010, consideramos los riesgos asociados al fraude en 32 procesos clave en nuestra Organización a nivel corporativo (Colombia, Ecuador y Venezuela), haciendo énfasis en procesos que por su naturaleza son más vulnerables, como Administración de Inventarios, Separación, Cargue, Distribución, Facturación, Recaudo, Tesorería, Cuentas por Pagar, Administración de Clientes (master file), e Incentivos, entre otros.

En los citados procesos definimos controles así como los planes de respuesta requeridos para disminuir la probabilidad y prevenir la ocurrencia del fraude en nuestra Organización.

En el Código de Conducta¹, el Reglamento Interno de Trabajo² y el Código de Buen Gobierno, se reflejan los lineamientos que establecimos, los cuales definen el comportamiento ético de nuestros Alpinistas.

¹ y ² Lineamientos refrendados por la Asamblea de Accionistas en reunión del 30 de marzo de 2009, y difundidos y formalizados a nivel corporativo.

5.4. INVOLUCRAMOS A NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS

Más cerca de nuestros grupos de interés

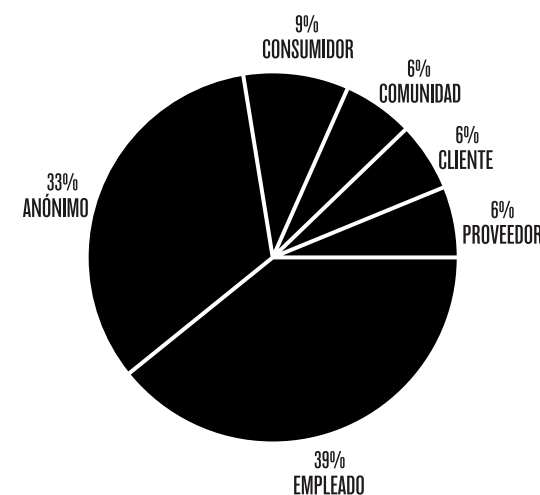
La gestión de nuestra sostenibilidad debe construirse sobre la base de diálogos permanentes, transparentes y profundos con nuestros grupos de interés. Sabemos que no basta con generar mecanismos de conversación, sino que debemos crear prácticas de involucramiento con nuestro entorno. Entendemos que la mejor manera de responder a los asuntos materiales de nuestros grupos de interés es a través de conversaciones potentes y conectadas con la estrategia de nuestra Organización.

Hemos iniciado la implementación del modelo de involucramiento hacia los Alpinistas, medios de comunicación y gobierno nacional y local en Colombia. Nuestro objetivo es aumentar la cobertura del modelo, generando mayor inclusividad y capacidad de respuesta a los asuntos relevantes de nuestros grupos de interés y la Organización.

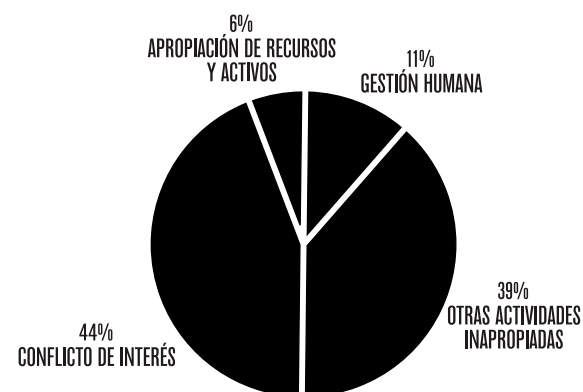
Para nuestros Alpinistas, contamos con una gama de medios de comunicación interno que nos los informa periódicamente sobre



Sopo es un municipio ligado intimamente a la historia de Alpina. El trabajo con la comunidad y las autoridades locales es un interés prioritario para la Organización.



Fuente del reporte



Casos de asuntos éticos según categoría

la gesti n y noticias que producimos, sino que tambi n les permite participar en ellos y utilizarlos para formular preguntas o dudas que son resueltas por nuestros directivos. Igualmente, hemos creado espacios

Para lograr este objetivo, dise amos un modelo de involucramiento con nuestros grupos de inter s que busca darles a conocer noticias y hechos relacionados con nuestra gesti n; generar di logos y conversaciones sobre dicha gesti n y construir din micas que nos faciliten trascender las pr cticas de sostenibilidad a la cadena de valor.

presenciales que les garantizan a nuestros Alpinistas una interacci n directa, personal y peri dica con el Presidente Corporativo, algunos vicepresidentes y gerentes de pa s. Con el gobierno colombiano mantuvimos una relaci n fluida que nos permiti crear agendas de trabajo, en beneficio del bien com n, de los planes de gobierno y de la reputaci n de la Organizaci n, con base en nuestros conocimientos y capacidades. En 2011 buscaremos que esa interacci n din mica con el sector p blico sea cada vez m s estructurada, trazable y que se pueda aplicar y trasladar a la operaci n de Ecuador, Venezuela y Estados Unidos. Finalmente, con los medios de comunicaci n estuvimos en permanente contacto y les generamos informaci n sobre temas coyunturales y relevantes para la opini n p blica. Diariamente respondimos las solicitudes que nos hicieron para brindarles informaci n que les permiti profundizar en sus an lisis de la realidad nacional y, a la vez, conocer nuestros logros y retos organizacionales.

ImprendeÓ

Nuestro programa Imprende busca fomentar iniciativas sostenibles por medio del emprendimiento corporativo, con el objetivo de generar proyectos desde las labores que desempe a cada uno de nuestros lderes, fomentando una visi n sostenible del negocio y una cultura en sostenibilidad en todos nuestros Alpinistas. Con Imprende estamos creando una nueva clase de lderes Alpinistas comprometidos con la sostenibilidad. Durante el a o 2010 involucramos a 102 voluntarios, de donde se estructuraron 29 ideas para implementar, de las cuales est n en ejecuci n 14 a

lo largo de nuestra cadena de valor y en las comunidades cercanas a los centros producci n. Los temas de estas iniciativas est n relacionados con la Cadena de Abastecimiento, Distribuci n, Involucramiento, Medio Ambiente, Reciclaje y Responsabilidad Social. Un emprendedor de Alpina:

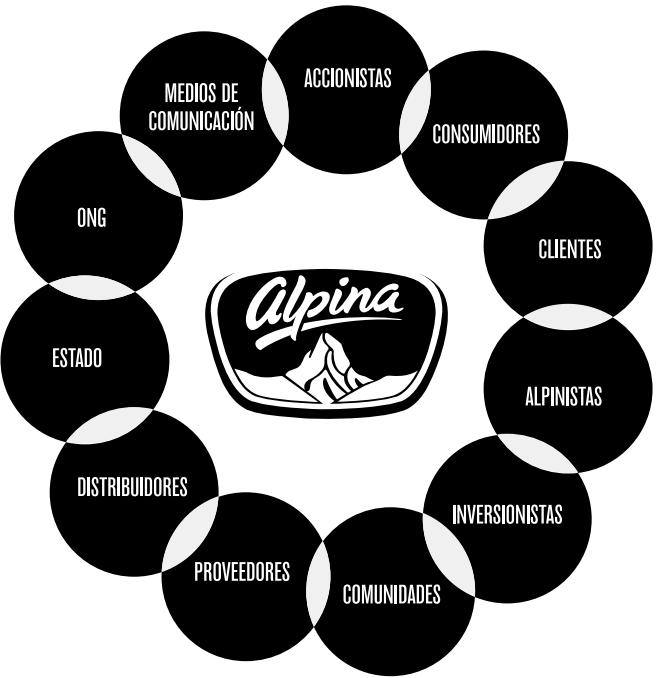
- Traspasa ideolog as o disciplina.
- Identifica y aplica soluciones pr cticas a problemas sociales y ambientales.
- Se enfoca en crear valor social y ambiental.
- Combina la pasi n por el cambio con indicadores de gesti n e impacto.

“Imprendedor” social:

- Es alguien que trabaja dentro de grandes corporaciones u organizaciones para desarrollar y promover soluciones pr cticas a retos sociales y ambientales.
- Es alguien que aplica los principios de emprendimiento social en una gran organizaci n ¹.

¹ Fuente: *The Social Intrapreneur: A Field Guide for Corporate Changemakers*

Nuestros grupos de inter s



Los jefes de ventas del canal tradicional se involucran con la fuerza de ventas en las reuniones “Todo bien”.



558 iniciativas asociadas a los C rculos de Ejes Estrat gicos (158 iniciativas de Sostenibilidad, 118 de Cliente/Consumidor, 172 de Excelencia Operacional y 110 de Innovaci n).

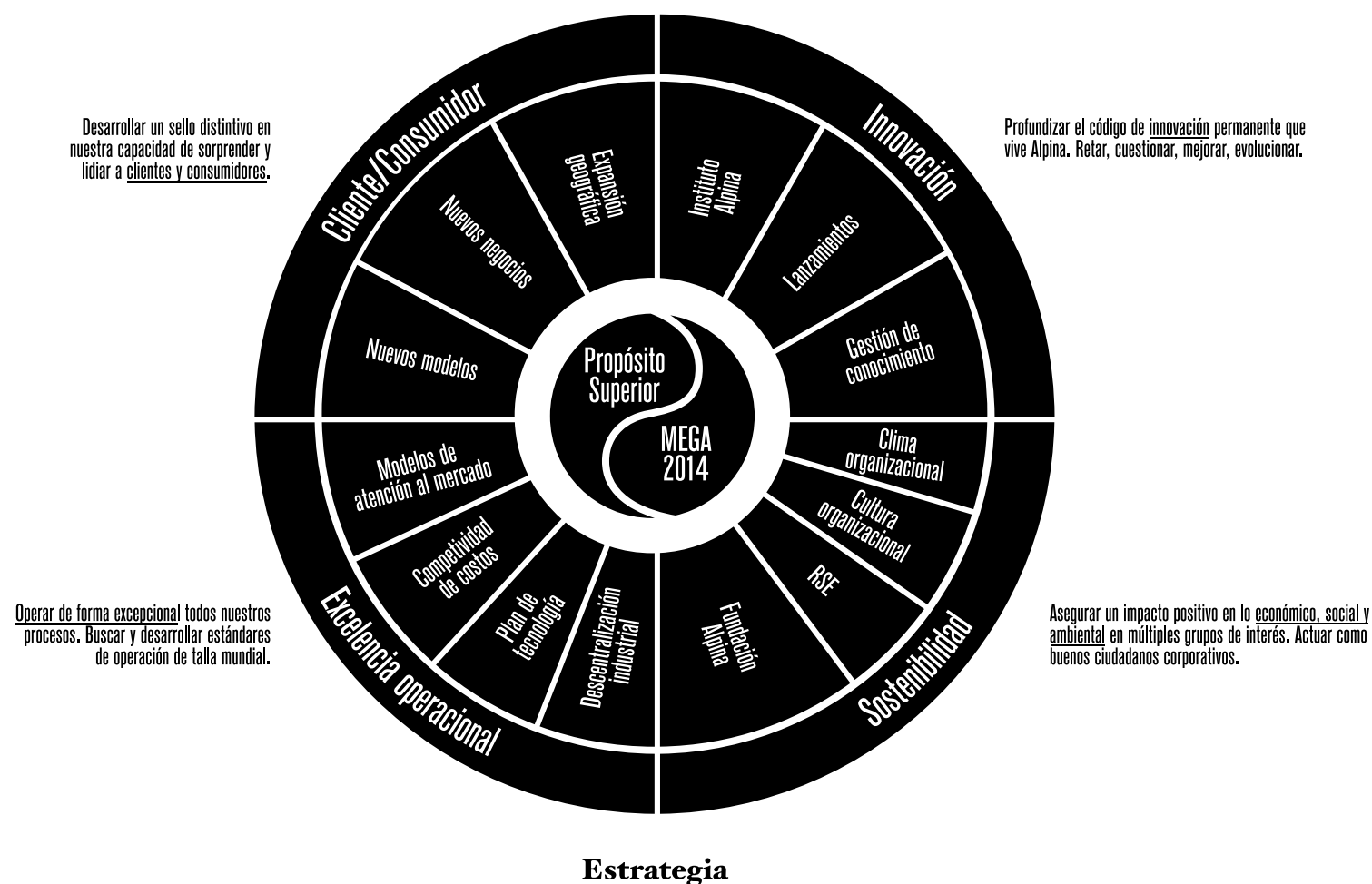
5.5. NUESTRA ESTRATEGIA Y LA SOSTENIBILIDAD

La MEGA al a-o 2014 contin a siendo atractiva y ambiciosa, trayendo consigo grandes retos para nuestra Organizaci n:

Lograr en el a-o 2014 ventas por COP\$3 billones, representadas en 700.000 toneladas de producto vendido con una participaci n del 35% de las ventas en geograf as distintas a Colombia

Dada la evoluci n constante de nuestra Organizaci n, en el a o 2010 realizamos la revisi n de la Estrategia Corporativa cuyo resul-

tado se enmarca en la definici n de nuevas iniciativas al interior de los cuatro Ejes Estrat gicos: Sostenibilidad, Cliente/Consumidor, Excelencia Operacional e Innovaci n.



Este nuevo C rculo de Ejes Estrat gicos Corporativos es el punto de partida para el desarrollo de las iniciativas de las diferentes direcciones y gerencias clave de nuestra Organizaci n. Adicionalmente, contamos con una Hoja de Ruta a 2014 que detalla los principales hitos a lograr en los pr ximos a os para cada iniciativa. sta, se convierte en la carta de navegaci n de nuestros Alpinistas. Con el fin de garantizar el seguimiento y la ejecuci n de las propuestas definidas, las iniciativas estrat gicas de las direcciones y ge-

rencias clave de la Organizaci n se convierten en el punto de partida para la elaboraci n de los Balanced Scorecard (BSC), as a como para la elaboraci n de los distintos presupuestos a 2011.

De estos 344 BSC, 122 est n asociados a bonificaci n y para 112 colaboradores en Colombia su BSC individual define la porci n variable del aumento salarial anual definido en la negociaci n de Pacto Colectivo.

El aumento de los 3.466 colaboradores que hacen parte del Pacto Colectivo se asocia a los BSC de Equipo. Actualmente se cuenta con m s de 550 iniciativas y m s de 3.100 indicadores gestionados a trav s de los respectivos BSC de nuestra Organizaci n.

Hoy por hoy, los procesos asociados a la construcci n, simulaci n y cierre de los BSC los hacemos a trav s de un portal web con flujos de aprobaci n en l nea al que cada colaborador con BSC Individual puede acceder en cualquier momento y realizar su proyecci n de resultados del a o.

Hoy en d a, en Alpina contamos con 344 BSC individuales a nivel corporativo: 289 en Colombia, 23 en Venezuela, 29 en Ecuador y 3 en Estados Unidos

Planeaci n estrat gica

En este a o el proceso de Planeaci n estrat gica tuvo un hito importante al incorporar por primera vez un nuevo componente en el modelo: los Cuartos de Estrategia. stos son espacios creados con el prop sito de discutir la estrategia de las distintas

reas clave de nuestra Organizaci n bajo los siguientes fundamentos:

- Creaci n de un ambiente colaborativo y participativo con el fin de incorporar las diferentes visiones de distintos colaboradores de nuestra Organizaci n.



Acerca de los Cuartos de Estrategia:

- 18 Cuartos de Estrategia desarrollados.
- M s de 82 horas de intercambio de conocimiento.
- 8,5 d as de trabajo.
- 80 invitados de diferentes reas.
- M s de 1.400 iniciativas e ideas para alcanzar objetivos.

Percepciones de la evolucin del Modelo Corporativo en la UN Venezuela.

- Alineaci n de las gerencias locales a objetivos comunes, responsabilidad primaria hacia los temas m s relevantes y agilidad en la velocidad de respuesta a los eventos que se presentan en la UN Venezuela.
- Mejoramiento significativo del control de ejecuci n y el presupuesto de los distintos departamentos.
- BSC de las gerencias alineadas a objetivos comunes orientados a la estrategia de la UN.
- Sentido de pertenencia y responsabilidad al logro que antes no se ten a.
- El corporativo hoy se considera como una unidad del staff para temas espec ficos que requieran su involucramiento.
- Participaci n de las gerencias generales en los comit e corporativos, lo cual contribuye a establecer un benchmark entre las geograf as y ampliar la visi n del negocio.

- Participaci n, punta a punta, de los l deres de las distintas reas garantizando la alineaci n .
 - Participaci n del equipo directivo como mentores del proceso.
 - Innovaci n en la forma y el espacio de discusin .
- El desarrollo de los planes estrat gicos para los pr ximos tres a os al interior de los Cuartos de Estrategia continua basn dose en el modelo de

pensamiento de la Universidad de Stanford, adaptado al caso Alpina. Realizamos 18 Cuartos de Estrategia, en los que 80 de nuestros colaboradores en m s de 82 horas de intercambio de conocimiento produjeron m s de 1.400 iniciativas e ideas para alcanzar objetivos e impulsar el crecimiento y la competitividad de nuestra Compa a, para lograr as nuestra MEGA al a o 2014.

5.6. MODELO CORPORATIVO

Nuestro Modelo Corporativo define la estructura organizacional que buscamos para cumplir la estrategia y alcanzar nuestra Mega 2014. En un entorno cambiante y ante objetivos retadores, la evoluci n de nuestro Modelo Corporativo es una herramienta clave para liberar el potencial y talento de nuestros Alpinistas y crear las dinm icas organizacionales que deseamos.

2010, a o de planeaci n

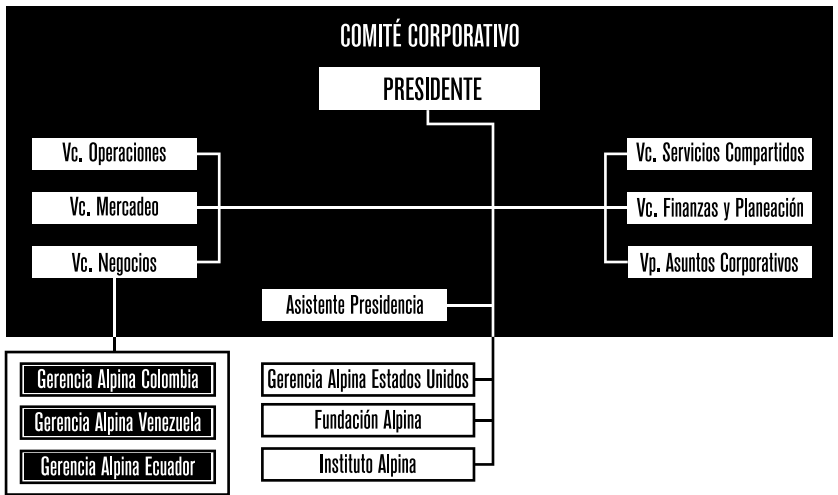
En 2010, conscientes de la necesidad de repensar varios de nuestros procesos ante un entorno retador, desarrollamos un ejercicio de anlisis minucioso enfocado en identificar las bases para la evoluci n de nuestro modelo corporativo. Este ejercicio busc analizar la forma bajo la cual nuestra estructura pod a llevarnos a ser una organizaci n ms gil en la toma de decisiones locales; con una estructura menos jerr quica y ms colaborativa; con una visi n integral de las cadenas de valor del negocio en cada uno de los pa ses en

donde operamos; y en donde incentivemos comportamientos innovadores y emprendedores en nuestros Alpinistas. En ese sentido, en 2010 dimos el primero paso -con muy buenos resultados- al nombrar a los gerentes generales de Alpina Ecuador, Alpina Venezuela y Alpina Foods. Cada uno de ellos, junto a sus equipos directivos, cuenta con los mecanismos y autonom a para tomar decisiones ajustadas a las necesidades y velocidad locales, con una visi n responsable y transversal de su cadena de valor.

2011, a o de la evoluci n de nuestro Modelo Corporativo

2011 ser el a o en el cual implementaremos la evoluci n completa de nuestro Modelo Corporativo, resultado del ejercicio de dise o y pensamiento desarrollado en 2010. Nos enfocaremos en la creaci n de la estructura de Alpina Colombia, que tendr a un gerente general a la cabeza, tal como ya existe en las dem s geograf as; en la creaci n de instancias para la gesti n centralizada de la eficiencia y productividad de la Organizaci n; y en la construcci n de instancias corporativas concentradas en el dise o de pol ticas y estrategias que promulguen la creaci n de valor futuro y de nuevas fronteras

para nuestra Organizaci n. La evoluci n del Modelo Corporativo har de Alpina una organizaci n m s horizontal y gil. La gesti n de nuestra sostenibilidad podr alcanzar niveles m s profundos. El talento de nuestros Alpinistas podr desplegarse en din micas organizacionales potentes y f ctiles para su desarrollo. El gran reto de este nuevo paso estar en alinear a todos nuestros Alpinistas con los objetivos de esta evoluci n organizacional y permitirles aportar sus visiones para hacer de Alpina una compa a con una arquitectura organizacional ajustada a nuestra estrategia y objetivos.



Estructura organizacional Alpina 2010

Percepciones de la evoluci n del Modelo Corporativo en la UN Ecuador.

- Las gerencias perciben que este modelo permite y ha fomentado un mejor trabajo en equipo y una visi n m s integral, de respeto y de interacci n en Alpina Ecuador.
- El modelo permite tener una mayor y m s fluida comunicaci n entre las diferentes reas.
- Se siente un mayor sentido de integraci n entre las reas de Alpina Ecuador. "Se persigue un solo objetivo".
- El BSC ya deja de ser un objetivo de cada persona para convertirse en m s grupal y en funci n de los buenos resultados de nuestra Organizaci n.
- Consideran que las decisiones tomadas son m s acertadas por el concepto de integraci n del equipo.
- El clima laboral es mucho mejor, ya no existe competencia entre reas. Ahora siempre se est pensando y trabajando como un solo equipo. La predisposici n y actitud de todos los actores ha mejorado sustancialmente.

Carlos Alberto Ramírez, Gerente General de Alpina Foods en la sala Fundadores de las oficinas centrales de Bogotá, durante la entrevista para el Informe de Sostenibilidad 2010.

**“2011, EL
NACIMIENTO
DEL SUEÑO
AMERICANO DE
ALPINA”**

Alpina Estados Unidos o Alpina Foods es una empresa naciente en un mercado muy fuerte, que como dice su Gerente General, Carlos Alberto Ramirez Zavarce, tiene la irreverencia y creatividad de la juventud y la experiencia y sabiduria de un lder establecido.

Carlos Alberto Ramirez Zavarce lleg a esta compa a como consultor responsable de dise ar una estrategia ambiciosa para poder ingresar en el mercado norteamericano. Una estrategia que ha ido evolucionando, refinándose y adaptndose a la realidad del mercado, convirtiéndose en una de las ms slidas y vigentes de entrada a un mercado que el consultor haya visto en sus diez aos de experiencia en empresas como Zyman Group y McKinsey & Co. Junto con su equipo de trabajo y gracias a sus conocimientos y amplia experiencia, desarroll y puso en marcha unas estrategias de marketing insurgente muy bien definidas, que les han brindado nuevas oportunidades en el aprovechamiento de las nuevas formas de comunicarse con los consumidores, dejando atr s los tpicos programas de comunicaciones basados en medios tradicionales, con resultados que permiten vislumbrar un gran crecimiento en el corto plazo. Esa nueva visin de negocio, sumada a los retos de ser “new kid on the block”, el nuevo chico en el mercado, como mismo dice, han hecho de Alpina Foods una compa a con un emprendimiento muy creativo y de gran rapidez a la hora de superar los obstculos que impone el irrumpir en nuevos mercados, especialmente en uno tan competido como el de Estados Unidos. Sin embargo, el enfoque que ha implementado Carlos Ramirez ha sido determinante en el proceso de crecimiento de Alpina Foods. No en vano, en 2010 arroj un balance muy positivo en la implementacin de productos propios, desarrollo de una red de proveedores, maquilas y aceptacin de marca en los canales de distribucin .

El sueo americano
En abril de 2010 se entreg la operacin de Estados Unidos a Alpina

Foods con el objetivo de desarrollar productos y empezar el proceso de expansin . Desde entonces, Alpina Foods, sin tener planta, empaques, ni frmulas, desarroll y lanz 20 productos hechos en Norteamrica (Estados Unidos y Canadá) a través del manejo de inteligencia colectiva, gerenciando la red de maquiladores, proveedores, formuladores y, por supuesto, apoyado por la experticia de Alpina Corporativo. Es aqu donde radica la clave del xito, en el empoderamiento que tiene Alpina con sus gerencias externas y en la capacidad de aprender e innovar constantemente para reinventarse. “Esto ha llevado a Alpina Foods” –dice Ramírez– “a introducirse en el mercado como una empresa naciente, pero con el gran respaldo de una de las ms importantes empresas de Colombia, en cabeza de su Presidente, Julián Jaramillo”. “Se desarrolló, por ejemplo, una plataforma comercial, de distribucin y de manejo de marketing, siguiendo lineamientos estratgicos generados en el corporativo, pero también creando otros nuevos para ser exitosos en el mercado anglo, y ejecutando con la bandera de la insurgencia en el mercadeo, con mucho trabajo de BTL, de generacin de boca a boca, en la calle y online, y siendo consistentes con el consumidor norteamericano y sus gustos”. Un factor muy importante en la planeacin estratgica, seg n Ramirez –el ejecutivo al que le gusta hablar mucho del negocio y poco de su vida personal– ha sido el cambio de los paradigmas convencionales para marketing. “Ahora son mucho ms agresivos, recurriendo a formas no tradicionales para enganchar al consumidor, convirtiendo las marcas en vehculos que facilitan, promueven y generan conversaciones entre los consumidores, en lugar del viejo paradigma unidimensional de un marca hablndole al consumidor a travs de lo que es ms fcil, TV”. La primera opcin es mucho ms potente”, agrega.

Una empresa que no para de crecer

Los logros alcanzados por Alpina Foods en 2010 fueron muy significativos con el desarrollo y lanzamiento de 20 productos hechos directamente en Estados Unidos, pasando del 100% de importados desde Alpina Colombia a sólo un 5% de importados. Esto se alcanz gracias a las maquilas encargadas de la fabricacin de los productos, respetando en gran parte las formulaciones tradicionales de Alpina, pero adaptndolas al paladar norteamericano. Hoy en día, Alpina Foods cuenta con 2 maquiladores en La Florida, donde se produce el yogurt bebible y cuchareable; 2 en Wisconsin, donde se hacen los quesos, 1 en Michigan y 1 Buffalo, Nueva York, donde se prepara la avena, uno de los productos con mayor demanda por parte de los consumidores. Asimismo, la operacin pas de manejar 3 proveedores a 143 y de 3 empleados a 12, los cuales ascendieron las ventas de US\$2 millones a US\$4 millones en 2010 y buscan doblar cada a o la operacin. La distribucin también creci significativamente. La compañía pasó de tener dos grandes mercados: La Florida y Tri-State, a tener distribución adicional en Houston, Atlanta, Carolina del Norte, Carolina del Sur, Chicago y Boston, en Estados Unidos, y Montreal y Toronto, en Canadá. De igual forma se han abierto caminos a la exportacin hacia Panam y Puerto Rico.

Principales retos
Uno de los principales retos que debe afrontar Alpina Foods es el de ingresar en el mercado estadounidense generando ingresos importantes, y para esto la marca trabaja en dos flancos,

seg n Ramirez, el consumidor hispano y el americano, el “gringo”. Para desarrollar esta estrategia, agrega, “durante el año 2010 hicimos un trabajo fuerte para posicionar la marca y presentrsela al pblico hispano que est en la Costa Este de Estados Unidos, básicamente en Nueva York y La Florida, pero que no conocen la marca. As logramos llegarles a los hispanos caribeño-cubano, puertorriqueo y dominicano, entre otros, buscando generar volumen para nuestra marca”, manifiesta Ramírez. No obstante, el reto ms grande, y para el cual se dise toda la slida estrategia que se trabaj durante los ltimos dos aos, es convertir Alpina Foods en una compa a americana, capaz de competir y ganar participacin en el mercado norteamericano. “Es allí, en el Tri-State (NY, NJ y CN), donde se concentran los esfuerzos, ya que este es un mercado que est expandiéndose y generando muy buenas oportunidades”, afirma. Por esta razón, la investigacin de mercado ha sido tan importante, arrojando resultados de necesidades, gustos, hbitos, cultura y preferencias que pueden llegar a influir directamente en las formulaciones para lanzar al mercado propuestas ganadoras para el consumidor de Alpina en Estados Unidos. Para Ramírez Zavarce, finalmente, “con este ritmo de crecimiento se hace necesaria la construccin de nuestra propia planta, la cual ya ha pasado por estudios de viabilidad y s lo estamos a la espera del momento oportuno para empezar la construccin, dependiendo de varios factores como el volumen de ventas totales y la estacin del clima en la que nos encontremos. As esperamos tenerla en funcionamiento entre mediados de 2012 y mediados de 2013”.

**“EN ALPINA ECUADOR
TRABAJAMOS JUNTOS
Y CON UN MISMO
OBJETIVO POR EL
CRECIMIENTO DE LA
COMPAÑÍA”**



Diego Fernando Viquez, Gerente General de Alpina Ecuador, en su oficina en Quito.

Las estrategias establecidas por el equipo directivo de Alpina Ecuador, le permitieron a esta compa a tener unos importantes ndices de crecimiento en 2010 y consolidarse como una de las empresas de derivados lct eos m s equilibradas de Ecuador.

Diego Fernando Vsquez, actual Gerente General de Alpiecuador S.A., ingres a Alpina Ecuador en 2009 y un a o despu s, ya hab a logrado que esta empresa obtuviera unos importantes ndices de crecimiento a doble dgito, que desde entonces han consolidado a esta Compa a como la empresa de derivados lc teos ms equilibrada del vecino pa s. La historia de Vsquez en la Organizacin se inicia con un hecho trascendental: la fusi n de la marca Alpina Ecuador con Proloceki S.A. (Productos Lácteos el Kiosko S.A.), de la cual era Gerente General desde 1998. Una uni n que se consolid y evolucion hasta llegar a su modelo corporativo actual. El nuevo esquema de Alpina Ecuador se ha construido sobre bases s lidas gracias al excelente y comprometido aporte de todas las personas que actualmente colaboran con la Organizacin . Ese compromiso y trabajo hicieron posible, segn este ingeniero de empresas con un MBA del INCAE (Instituto Centroamericano de Administraci n de Empresas), que Alpina Ecuador presentara esos importantes ndices de crecimiento, con un portafolio de queso, yogurt y otros derivados muy bien balanceado, y con una posicin estrat gica privilegiada para alcanzar el liderazgo del mercado en todas las l neas.

Estrategias de fortalecimiento

Son muchas las estrategias que este ecuatoriano ha puesto en marcha para alcanzar resultados positivos. Una de ellas, mantener los productos de las dos marcas, Alpina y Kiosko, unificando los procedimientos en la misma l nea de vanguardia tecnolg ica, pero respetando las particulares formulaciones de cada una. De igual manera, con su equipo de trabajo, adelanta estrategias de mercadeo y trade marketing focalizadas,

degustacin , participaci n en grupos objetivo y fortalecimiento de imagen, desarrollando productos y canales adaptados a las preferencias de las familias ecuatorianas, en sus diferentes edades, gustos y capacidades econmics.

Logros y metas

En el tema de producci n, en 2010, segn Vsquez, se logr ampliar el proyecto de fortalecimiento local. “Ejemplo de ello es que en San Gabriel (ciudad de la provincia del Carchi, cuya capital es Tulc n, en la frontera con Colombia), mediante la producci n de queso Parmesano Alpina, junto con el Parmesano de la marca Kiosko, se instaló la metodolog a para la producci n de queso Holand s y Sabana, t picos de Alpina Colombia. Por su parte, en Machachi (poblaci n al sur de Quito, donde est ubicada la planta productora de yogurt), se desarrolló e instal la tecnolog a para la producci n de la bebida láctea Yox”. ¿Qué viene para el año 2011? Vsquez dice que se proceder con la explotacin en San Gabriel de la l nea para producci n local de Arequipe Alpina, que se instal en el segundo semestre de 2010, junto con Dulce de Leche Kiosko. Se dará inicio a la producci n local de Queso Alpinin (Petit Suisse) en sabores, y en Machachi se instalar n los equipos para producci n local de yogurt Alpinette, as como el proyecto de yogurt con gelatina, entre otros que estn en estudio, como leches, jugos y avena de fabricaci n nacional.

RSE en Alpina Ecuador

Si algo ha caracterizado a Alpina es su compromiso con la RSE, una cultura que ya hace parte fundamental en las pol ticas de Alpina Ecuador. No en vano, “podemos observar un mayor acercamiento a la comunidad de Machachi, aument ndose el beneficio del proceso de residuos líquidos a 17 familias en 2010. En el año 2009 se llegaba s lo a 2 familias, y esto ha

reducido el procesamiento de lodo extraído de la PTAR (Planta de Tratamiento de Aguas Residuales) de 30 toneladas métricas mensuales en 2009 a 20 toneladas métricas mensuales en 2010”, según Vásquez. Igualmente, dos objetivos de vital importancia para la creaci n de las PTAR en Machachi y San Gabriel son, primero, transformar las aguas residuales de las plantas en aguas aptas para el riego agrícola y, en algunos casos, inclusive, en aguas enriquecidas para un mejor aprovechamiento en los suelos que requieran fertilizaci n; y en segundo lugar, crear los lodos de materia orgánica biológica que permite a la comunidad la generaci n de compostaje de alta calidad para la mejora sustancial de los suelos agrícolas, garantizando as , niveles de contaminaci n cero y la protecci n del ambiente circundante a las plantas.

Principales retos

Son muchos los retos de Alpina Ecuador a corto plazo: lograr un crecimiento en las ventas entre el 5% y el 13%, con Ebitda entre el 8% y el 9%; mantener los niveles óptimos

de cartera e inventarios; superar los ndices de clima organizacional y de cultura institucional de *Great Place to Work* sobre los 65 puntos a nivel nacional; ampliar las campañas de degustaci n y la cantidad de impactos a consumidores y crecer un 50% en clientes educativos. Así lo explica Diego Fernando Vsquez, el hombre que considera que el mayor aporte profesional que le ha hecho a Alpina Ecuador durante sus años de labores ha sido “el conocimiento y experiencia que he tenido en mis más de 12 años dedicado a la direcci n de empresas del sector l cteo, as como a la preparaci n académica y técnica que he podido incursionar en lo referente a educaci n formal”. En cuanto a lo que Alpina le ha dado a este ejecutivo, está “el aprovechamiento de los recursos de tecnolog a y metodolog a de la Organizaci n, pero sobre todo, la oportunidad que me han dado todas y cada una de las personas que conforman Alpina Ecuador para poder trabajar juntos y esforzadamente, con un mismo objetivo, para el crecimiento y progreso de la Compañía”.

Fernando José Arzola, Gerente
General de Alpina Venezuela,
en su oficina en Caracas.

**“ALPINA
VENEZUELA
SERÁ MÁS
GRANDE
QUE ALPINA
COLOMBIA”**

Hace apenas dos a os es Gerente de Alpina Venezuela y en tan poco tiempo pudo sacar a esta empresa del rezago en que se encontraba gracias a su liderazgo, al trabajo en equipo y a las estrategias que puso en marcha para hacerla rentable y sostenible.

Cuando Fernando Arzola ingres a Alpina Venezuela, en 2009, a ocupar el cargo de Gerente, encontr una empresa con bajas ventas, baja utilidad, y se propuso tomar acciones r pidas para hacer que el negocio fuera rentable y sostenible. Comenz, entonces, con todo su equipo de trabajo a dise ar estrategias y a ponerlas en marcha, con tal xito, que al a o se lograron unos ndices de crecimiento importantes, que continuaron en aumento en 2010, cuando alcanz un Ebidta del 13,2%. Para Arzola, ese crecimiento destacado de la operacin obedece fundamentalmente “al cambio de modelo corporativo de Alpina y a que se tomaron algunas acciones concretas como trabajar en la planta, de acuerdo con las necesidades de los pedidos; mejorar el nivel de servicio en lo que se refiere a las entregas y trabajar en las oportunidades de disminuir en el valor de la cadena de valor, valga la redundancia, que permitieron la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio”.

Fortalecer la producci n local
Alpina Venezuela, sin duda, es hoy en da una empresa diferente. “Pasamos de una compa a en la que su pblico interno pensaba en funcin de que Alpina le diera todo, a una en la que se trabaja en funci n de lo que se le puede dar a la empresa, porque los empleados buscan estabilidad y sostenibilidad, tanto para la Organizaci n como para ellos mismos”. Entre las nuevas estrategias establecidas en los dos ltimos a os con la llegada de Fernando Arzola a la Gerencia y que hacen de Alpina una empresa innovadora se cuentan, por ejemplo, la promoci n y el fortalecimiento de la producci n local, aunque en 2010, del total de las ventas, el 26% todav a correspondi a productos importados (de oportunidad).

“En el ltimo a o, con anlisis de la cadena de valor, con el tema del control de descuentos, controles en p dida y en devoluciones, el negocio se ha vuelto rentable y la operaci n local es la sostenibilidad hacia donde va enfocado el presente y el futuro de la compa a”, segn Arzola. “Si comparamos los resultados de negocios con el a o anterior”, dice, “vemos que hemos ido fortaleciendo la producci n local. En el pasado estaba alrededor de un 40% - 45%, y hoy en da, est en cerca del 75%. De hecho, de no poder importar ms en Venezuela, el negocio sigue siendo sostenible”, agrega este venezolano con un perfil profesional enfocado al trabajo en equipo y a la motivacin al logro.

Estrategias para atraer ms consumidores
Otra de las estrategias adelantadas en Alpina Venezuela es la de reforzar el plan de mercadeo para atraer nuevos consumidores y ampliar la participacin en el mercado dom stico con productos de calidad. Trabajar en actividades de mayor impacto y estar alineados con el nuevo modelo permite una relaci n cada vez ms estrecha entre mercadeo y ventas con el apoyo de operaciones. De igual manera, se ha trabajado para que todos los productos lleguen a todo el pa s. “A n estamos muy focalizados en las principales regiones, nuestras oportunidades de distribuci n num ricas son altas y est en los planes de los pr ximos tres a os capitalizarlo de forma acelerada. Esto va a contribuir tanto al volumen, como al conocimiento del consumidor y los ndices de negocio”.

Nuevos socios estrat gicos
Aumentar el n mero de socios estrat gicos tambi n ha sido clave para Alpina Venezuela porque stos son fundamentales para fortalecer el negocio. “Mucho ms cuando Alpina cuida que sean marcas tan relevantes como la nuestra, que tengan

reconocimiento entre los consumidores, credibilidad y que cumplan con todas las normas ticas. Esto es lo que ha permitido que las sociedades que hasta el momento tenemos con Kellogs y con Alfonso Rivas en el tema de cereales y con Unilever, funcionen. Pr ximamente, haremos alianza con Heinz”, manifiesta Fernando Arzola.

Logros importantes
En 2010 fueron muchos los logros obtenidos en Alpina Venezuela. En primer lugar, finaliz xitosamente la negociaci n del contrato colectivo con los trabajadores. “El xito lo podemos ver reflejado en una reciente encuesta en la que se dio a conocer que Alpina Venezuela tuvo una mejora impresionante en niveles de clima y cultura organizacional. Pas de 38,4 a 61,6 en clima y de 29,4 a 70,1 en cultura. Evidentemente falta por construir, pero no hay duda de que hemos dado el primer paso”, segn Arzola.

Retos y riesgos
Son muchos los retos que tiene en Alpina Venezuela y eso le agrada a este joven ejecutivo: optimizar la distribuci n num rica o hacer que los productos est n en ms puntos de venta; desarrollar planes de mercadeo que mejoren la rotaci n de los productos y permitir nuevas alter-

nativas de consumo; continuar con el plan de recuperaci n de cartera. Poner en marcha planes de sostenibilidad social; profundizar a n ms el plan de comunicaciones, aprovechando la sinergia de Colombia y seguir trabajando en clima para llegar a niveles superiores a los alcanzados en 2010, entre muchos otros. Los riesgos, por su parte, se relacionan con la dificultad para obtener materias primas; con los eventos econ micos que puedan surgir como la alta devaluaci n. Tambi n se cuentan los nuevos controles y regulaciones y el bajo crecimiento econ mico esperado que repercuta en la menor disponibilidad de recursos por parte de los consumidores.

Los sue os
Entre los planes para 2011 est poner en marcha un completo programa de responsabilidad social. Pero tambi n, este ejecutivo de talla internacional quiere trabajar duro para hacer realidad su gran sue o: que Alpina Venezuela sea m s grande que Alpina Colombia. All quiere llegar. “La gente se sorprende cuando yo lo digo, pero es un sue o que me creo, porque ya lo he hecho en dos experiencias profesionales pasadas en empresas de talla mundial con circunstancias parecidas. Vamos a trabajar muy enfocados para lograrlo”.

5.7.

NUESTRA GESTIÓN

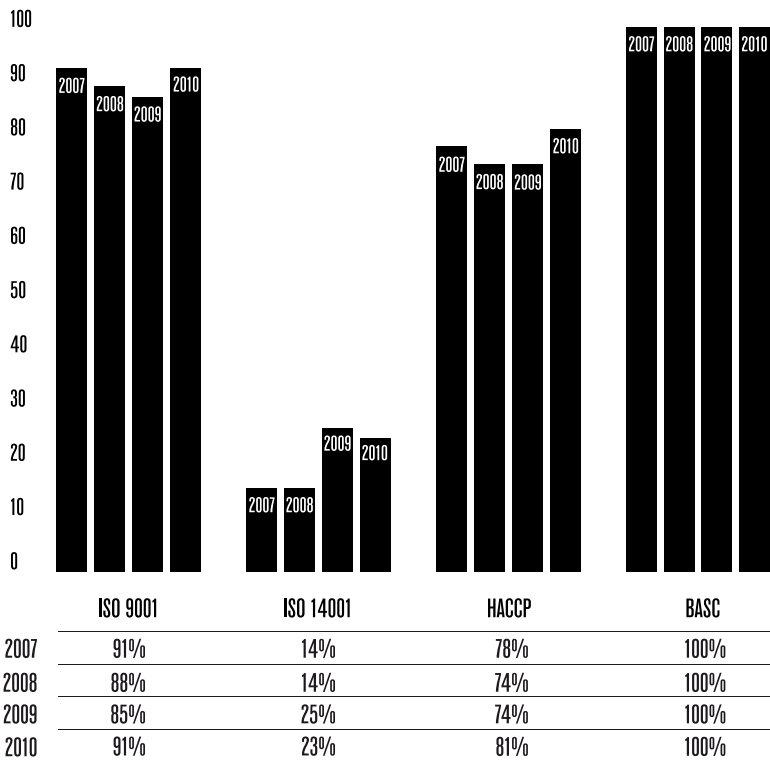
Certificaciones

Obtuvimos la renovaci n de las diferentes certificaciones del sistema de gesti n de las plantas, con lo cual la situaci n de certificaciones es la siguiente:

	SOPÓ	FACATATIVÁ	CALOTO	CHINCHINÁ	ENTRERRÍOS	POPAYÁN
ISO 9001	Certificada	Certificada	Certificada	Certificada	2012	Certificada
ISO 14001	2011	Certificada	Certificada	2012	2012	2012
BASC	Certificada	Certificada	Certificada	Certificada		
HACCP	Certificada	Certificada	Certificada	Certificada	2011	2011
KOSHER	Certificada	Certificada	Certificada	Certificada		2011
SELLO DE CALIDAD Leche UHT	Certificada			Certificada	2011	Certificada

	SAN GABRIEL	MACHACHI	VILLA DE CURA	CDR
ISO 9001	2012	2011	2013	2012
ISO 14001	2012	2011	2013	2012
HACCP	2012	2011	2013	

Certificaciones obtenidas a 2010 y proyectadas



Porcentaje de la producci n cubierta por certificaciones de entes externos

La auditoría de certificaci n de ISO 9001 para la planta de Machachi no se pudo realizar en diciembre por dificultades internas del ente certificador. Se llevar a cabo en enero de 2011. La migraci n del Sistema de Gesti n de Seguridad para cumplir con los nuevos BASC-CTPAT: 2008 para las plantas de Sop , Facatativ , Caloto y Chinchin se realiz exitosamente. Los nuevos requisitos consisten en ampliar la gesti n de la seguridad hasta los proveedores, y en tener un mayor control en el manejo de la correspondencia f sica recibida.

El porcentaje de producci n cubierto por la certificaci n ISO 9001 aument debido a la obtenci n de dicho certificado por parte de la planta de Popay n. Pero el indicador para la Norma ISO 14.001 disminuy porque las dos plantas certificadas (Faca y Caloto) tuvieron una reducci n en su producci n. En cuanto a la certificaci n HACCP, el porcentaje de producci n cubierto aumentó debido a la certificaci n de la planta de Caloto. *V r gr fica Porcentaje de la producci n cubierta por certificaciones de entes externos*

Sistemas de Gesti n

Sistema de Gesti n de Cumplimiento

Durante el a o 2010 implementamos el Sistema de Gesti n de Cumplimiento mediante el cual nuestra Organizaci n busca definir un marco de referencia, a trav s del cual se asegure que los negocios se desarrollan cumpliendo la regulaci n externa aplicable, los reglamentos, pol ticas y/o procedimientos internos y los lineamientos f sicos establecidos en el C digo de Conducta Empresarial. Los frentes de trabajo definidos por nuestra Compa a para aplicar el Sistema de Gesti n de Cumplimiento son:

- Societario (*).
- Laboral (*).
- Cambiario (*).
- Propiedad intelectual (*).
- Comercio exterior.
- Comercial.
- Ambiental.
- Tributario y contable.
- Seguridad alimentaria.

(*) En el a o 2010 definimos matrices de cumplimiento externo para los frentes indicados y para los procesos a trav s de los cuales se gestionan.

El Sistema de Gesti n de Cumplimiento fortalece la gesti n de riesgo y de control interno de nuestra Compa a, logrando:

- Protecci n de la imagen y reputaci n.
- Protecci n de recursos econ micos.
- Mayor transparencia y claridad en la relaci n con los grupos de inter s.
- Fortalecimiento en la alineaci n de los procesos y las personas con los objetivos estrat gicos.

Riesgo operacional

Durante el a o 2010 efectuamos evaluaciones y actualizaciones de riesgo operacional sobre los principales procesos de la cadena de valor: 24 en Colombia, 4 en Venezuela y 4 en Ecuador. Con este avance tenemos una cobertura acumulada de procesos del 64% en Colombia, del 9% en Venezuela y del 8% en Ecuador.

En el marco de las auditoras BASC (Business Alliance for Secure Commerce) efectuadas a nuestra Compa a durante 2010 sobre los procesos de comercio exterior, se reconoci como una fortaleza la existencia del Sistema de Administraci n de Riesgos y el esquema de Autocontrol, lo que muestra nuestra alineaci n y compromiso con la excelencia y con la adopci n de pr cticas ldes en esta materia.

De igual manera, identificamos los riesgos y controles de los 30 procesos impactados en virtud de la implementaci n del proyecto de actualizaci n tecnol gica (Smart 12). Efectuamos la evaluaci n y gesti n de riesgo operacional y de integridad de la informaci n del proyecto de transformaci n de la estrategia comercial y log stica (Proyecto Autopista).

Seguridad de la informaci n

Durante el a o 2010 efectuamos la identificaci n y clasificaci n de la relevancia de la informaci n, as como la definici n de las medidas de protecci n relacionadas con los principales procesos de la cadena de valor: 24 en Colombia, 4 en Venezuela y 10 en Ecuador. Con este avance tenemos una cobertura acumulada de procesos del 27% en Colombia, el 9% en Venezuela y el 19% en Ecuador.

Llevamos a cabo 22 sesiones de capacitaci n a 317 l deres y personal clave de los procesos de negocio (289 en Colombia, 20 en Ecuador y 8 en Venezuela).

Dise amos e implementamos un Acuerdo de Protecci n de la Informaci n Est n dar para Empleados. Al cierre de 2010, dicho acuerdo fue formalizado con 1.002 colaboradores (854 en Colombia, 108 en Ecuador y 40 en Venezuela).

Evaluamos las prc ticas de protecci n de la informaci n asociada a la formulaci n de productos en 7 l neas de fabricaci n de Sop y establecimos las medidas de fortalecimiento requeridas.

Autocontrol

Desarrollamos tres ciclos de Autocontrol en Colombia para 70 procesos a nivel corporativo, incorporando durante 2010, 14 procesos para Riesgo Operacional y 15 procesos para Protecci n de la Informaci n . Extendimos el Modelo de Autocontrol en Ecuador y Venezuela para los procesos evaluados durante 2010 (4 en Ecuador y 4 en Venezuela).

Plan para el Manejo de Incidentes de Impacto Superior (crisis)

El objetivo de este plan es establecer los lineamientos de nuestra Compaa para administrar y comunicar los incidentes de impacto superior

(crisis), con el fin de propender por la protecci n de las vidas humanas, nuestra reputaci n, nuestros recursos econmicos, el medio ambiente, la comunidad y la continuidad de las funciones cr ticas.

Definimos las pol ticas para la administraci n y comunicaci n ante incidentes, as como los roles y responsabilidades dentro de nuestra Organizaci n para tal efecto, integrando las iniciativas relacionadas con los planes de manejo de emergencias y los de continuidad del negocio.

Desarrollo de planes de continuidad de negocio

Generamos planes de continuidad para los servicios cr ticos de cinco procesos de negocio de la Vicepresidencia Corporativa de Servicios Compartidos.

Dichos planes permitir n a esa Vicepresidencia, entre otras acciones:

- Definir los elementos necesarios que le permitan la recuperaci n y entrega oportuna de sus servicios y productos cr ticos ante un incidente de interrupci n de su operaci n.
- Coordinar las estrategias de comunicaci n y relacionamiento durante el incidente para disminuir el impacto negativo en la reputaci n de nuestra Compaa.
- Establecer la responsabilidad de cada una de las personas clave que deben actuar ante un incidente.

Los planes de continuidad cubren los procesos de Administraci n de Personal y N mina, Compras Administrativas, Contrataci n, Cuentas por Cobrar, y Contabilidad y Costos.

Aceptaci n de riesgos

En el a o 2010 implementamos el Modelo de Aceptaci n de Riesgos que tiene como objetivo soportar el Sistema de Administraci n de Riesgos para que nuestra Organizaci n conozca los efectos que genera la no implementaci n de medidas de mitigaci n sugeridas para disminuir los niveles de probabilidad e impacto de los riesgos. El Modelo se enfoca, principalmente, en establecer las acciones a seguir y el escalamiento requerido cuando la medida de tratamiento sobre el riesgo sea la “Aceptaci n”.

Como resultado definimos pol ticas, normas, roles y responsabilidades, as como el esquema de operaci n del Modelo de Aceptaci n de Riesgos.

CASO: SITE DE CONOCIMIENTO

El Site de Conocimiento es una herramienta disponible para todos los Alpinistas que tengan acceso al portal Clickalpina. Funciona como un repositorio de informaci n por medio del cual los usuarios tienen acceso a documentos internos y externos, que sean de conocimiento relevante para nuestra Organizaci n y para su trabajo.

La herramienta cuenta actualmente con informaci n relacionada a todas las reas de nuestra Organizaci n en los distintos pa ses, tales como: An lisis del Sector, Estrategia Corporativa, Mercadeo, Comercial, Manufactura, Responsabilidad Social, Sostenibilidad, as como im genes, videos y fotos de inter s de

nuestros Alpinistas, entre otros. Cuando hicimos el lanzamiento del Site de Conocimiento, durante el Foro Corporativo “Una actitud para compartir conocimiento” en abril, cont bamos con cerca de 100 documentos disponibles. A la fecha, el Site de Conocimiento cuenta con 1.000 documentos para consultar.

NOMBRE	TIPO
Din mica reciente de las empresas del sector	Informe Sectorial – Interno
El Tratado de Libre Comercio con la Uni n Europea y su impacto en el sector l cteo	Informe Sectorial – Interno
Situaci n y perspectivas de la econom a colombiana	Informe Sectorial – Externo
Tablero de control mensual	Reporte Financiero – Interno
2010: Lenta recuperaci n, oportunidades en las econom as emergentes	Informe Sectorial – Externo
LatinFocus Consensus Forecast	Informe Sectorial – Externo

Informes m s consultados

**PRETENDAMOS QUE NUESTROS
NIETOS JUEGUEN EN UN LUGAR
COMO EN EL QUE JUGARON
NUESTROS ABUELOS.**





CASO:

MODELO DE ASC, EL PRIMERO DE AMÉRICA LATINA

Nuestro Modelo de Servicios Compartidos de Alpina obtuvo el Premio de Excelencia en Centros de Servicios Compartidos otorgado por IQPC y SSON. El extraordinario logro es la suma de un trabajo comprometido de equipo que refuerza su propósito de alcanzar la excelencia operacional.

Sala de proyectos de Servicios Compartidos, donde trabajan constantemente en la implementación del *Business Suite de Oracle (Smart 12)*.

Una cobertura de 6.046 clientes internos, 13.400 consumidores y 39.770 proveedores atendidos a través de seis macroprocesos (control financiero, recursos financieros, gestión humana, tecnología, servicios administrativos y jurídicos, y productividad y gestión del servicio), son algunas de las destacadas cifras con las que hoy trabaja ASC y que le permiten alcanzar el primer lugar del reconocimiento latinoamericano como Mejor Centro de Servicios Compartidos.

Un logro compartido

La destacada labor de todos los colaboradores de ASC, distinguidos

por su compromiso, orientación al cliente, capacidad de trabajo en equipo, autoconfianza, orientación al logro, habilidades de innovación y pasión por su labor diaria, se suman a este gran logro reconocido por todos en nuestra Organización. Por su parte, Brad DeMent, experto consultor quien participó en la implementación del modelo, asegura que “este reconocimiento regional otorgado a ASC es una extraordinaria oportunidad para atraer y retener el mejor talento. Ahora tenemos una oportunidad de hacerlo aún más productivo y ser un ímán para proveedores y consultores que tienen al modelo en el mapa de mejores prácticas”.

Criterios de excelencia

El IQPC y SSON tuvieron en cuenta criterios para otorgar el premio, como la implementación de la Estrategia del Modelo, donde se destacaron la participación y el apoyo de la Presidencia y la Junta Directiva de nuestra Compañía para asegurar la plataforma de valor de la operación, la alienación con la estrategia del negocio y el cumplimiento de la inversión. En segundo lugar, se exalta la gestión de personas así como la cultura de cambio que contempló el reclu-

tamiento, capacitación y desarrollo de quienes hoy hacen parte de ASC. Frente al relacionamiento con los clientes ASC se destacó por fomentar canales acordes con las necesidades del negocio.

En cuanto al control, nuestro Modelo de Servicios Compartidos ha logrado fortalecer el seguimiento continuo de indicadores en nuestra operación, implementando una cultura de medición, lo que fomenta la productividad constante en términos de tiempo, calidad y autocontrol.

“El Modelo de Servicios Compartidos tiene sus bases en cuatro pilares: recurso humano, servicios, procesos y tecnología. Ninguno de ellos es más importante que otro, son complementarios y cada uno fortalece a los demás”, asegura Ernesto Gutiérrez, director de Proyectos de Tecnología.

Uno de los aspectos relevantes y destacados del reconocimiento fue el relacionado con la gestión de personas. En ASC estamos enfocados en impulsar el logro de resultados a través del desarrollo del talento y, por tanto, la estrategia en este sentido nos ha permitido definir un perfil del Alpinista de ASC en línea con los atributos culturales de Alpina, dice Emilio Álvarez, Vicepresidente Corporativo de Servicios Compartidos.



EL TALENTO NO ES UN DON, ES EL
FRUTO DE CULTIVAR LO MEJOR DE
CADA PERSONA.

Las reuniones "Todo bien"
generan el ambiente ideal para el
involucramiento de nuestra fuerza de
ventas con nuestros distribuidores.

6. NUESTROS COMPROMISOS CON LA SOSTENIBILIDAD

En nuestra Organizaci n perseguimos la sostenibilidad en el tiempo, agregando valor a nuestros grupos de inter s, y para ello, hemos establecido los siguientes compromisos:

- Generar valor econ mico en las geograf as donde tenemos presencia.
- Cuidar a nuestro consumidor, brind ndole una alimentaci n saludable.
- Velar por nuestros Alpinistas porque son nuestro activo m s importante.
- Elaborar nuestros productos con materia prima de la mejor calidad y alinear a nuestros proveedores con criterios socio-ambientales e iniciativas de desarrollo.
- Producir m s con menos recursos y menos contaminaci n.
- Vender y distribuir exitosamente, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes.
- Invertir en las comunidades en las que operamos.

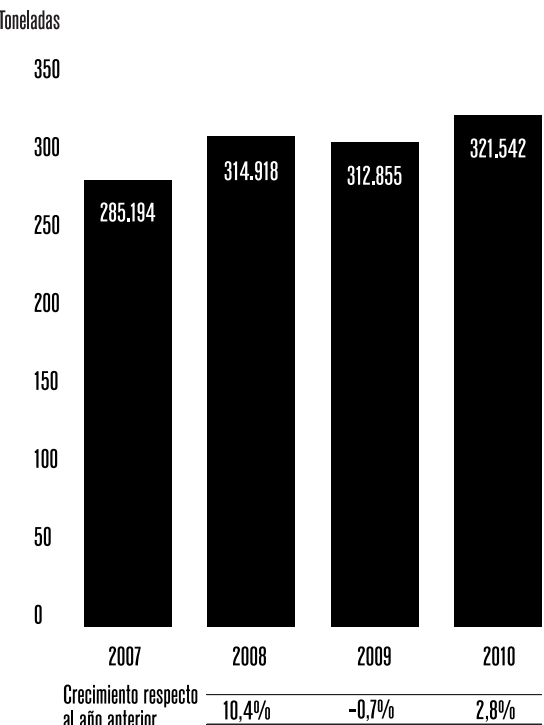


6.1. GENERAMOS VALOR ECON MICO

Desempe o consolidado

Los resultados que se presentan a continuaci n corresponden a la consolidacin de nuestras unidades de negocio y no a las razones sociales, salvo cuando se menciona de manera expl cita. Para gestionar el negocio, calculamos los datos que se

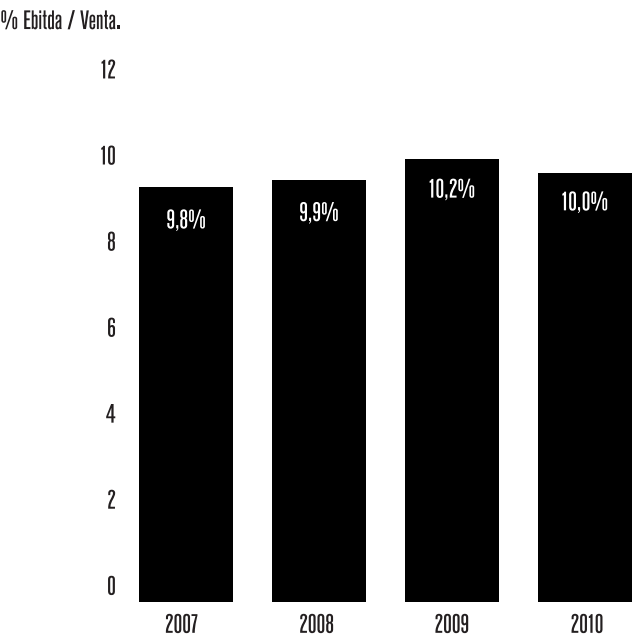
muestran en este documento. La informaci n financiera auditada en su totalidad se encuentra en un anexo a este informe y hace referencia a las razones sociales, cuyas estructuras se muestran en el cap tulo *Nuestra Organizaci n*.



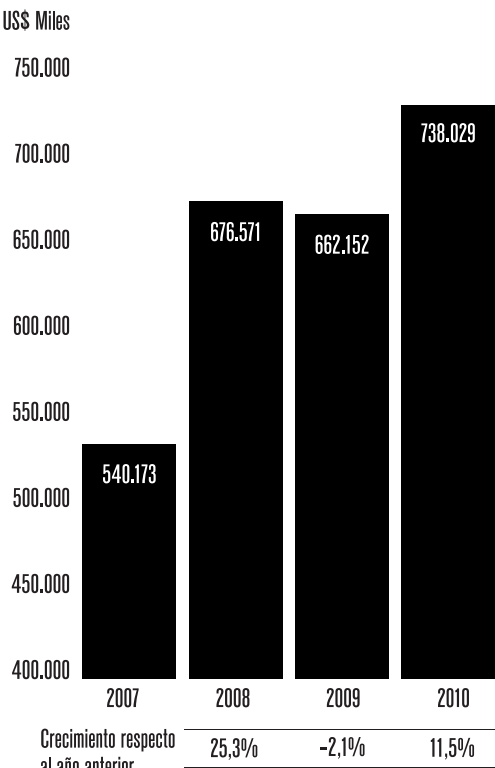
Evoluci n ventas brutas corporativas de las unidades de negocio en toneladas

	2009	2010
Colombia COP\$ MM	1.180.711	1.228.325
Venezuela BsF\$ Miles	141.871	156.193
Ecuador US\$ Miles	41.074	47.427
Estados Unidos US\$ Miles	2.752	3.882
Internacional US\$ Miles	3.382	2.333
Ingredientes COP\$ MM	2.652	2.140

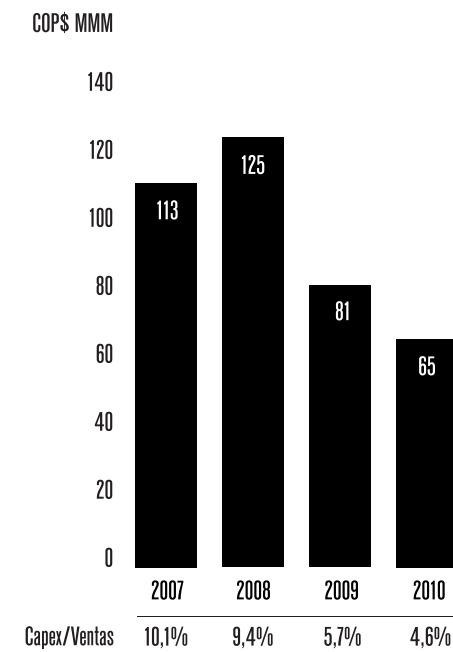
Evoluci n ventas brutas corporativas de las unidades de negocio en moneda local



Evoluci n porcentaje de Ebitda de las unidades de negocio



Evoluci n ventas brutas corporativas de las unidades de negocio en d lares



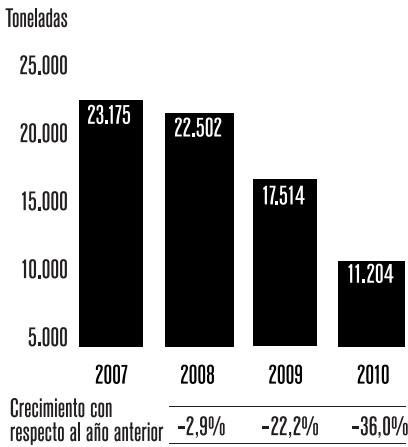
Evoluci n de las inversiones en COP\$

Desempeño Colombia

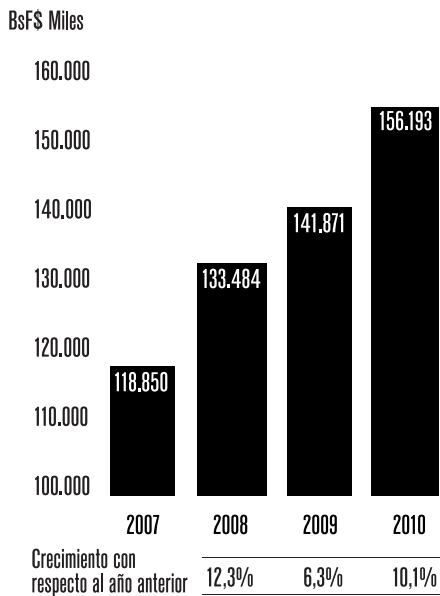
En el segundo semestre alcanzamos picos históricos de ventas promedio, alcanzando en diciembre un récord de 1.078 toneladas y \$4.685MM diarios.

Logramos un crecimiento en valor del 4,0% y en volumen del 4,7%, alcanzando ventas por \$1.228MMM.

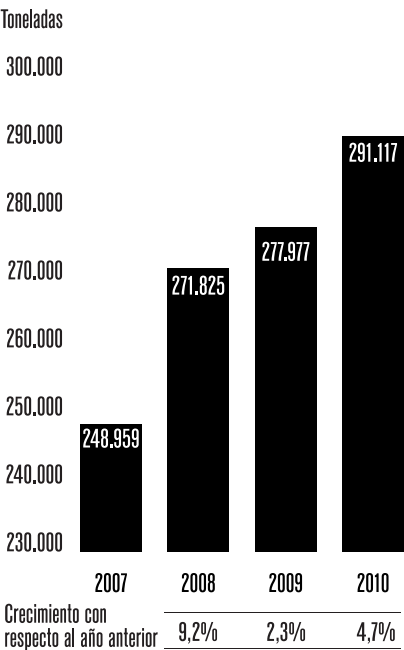
El año se vio enmarcado por una tendencia clara de los consumidores a preferir productos de bajo desembolso y un mercado que, respondiendo a esto, generó una alta agresividad competitiva por medio de ofertas, compra de espacios, multiempaques con mayor cantidad de unidades, crecimiento de marcas blancas y productos básicos y funcionales en presentaciones más económicas. Esta realidad impactó en gran medida al segmento funcional. Alcanzamos un Ebitda de \$123.576MM, llegando a un margen del 10,1% versus un escenario meta establecido del 9,7%.



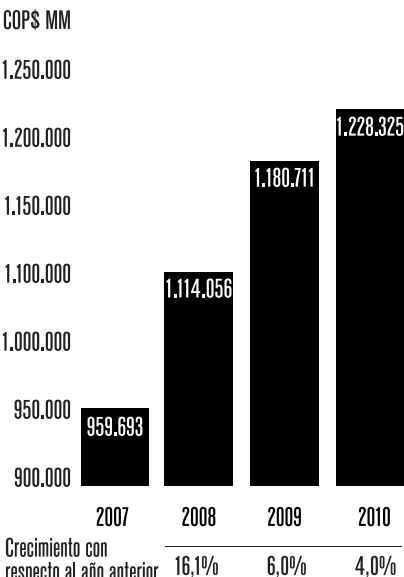
Evolución ventas brutas en toneladas Venezuela



Evolución ventas brutas en valor Venezuela



Evolución ventas brutas en toneladas Colombia



Evolución ventas brutas en valor Colombia

Desempeño Venezuela

El cumplimiento en volumen de la producción local del 97% evidencia el fortalecimiento de la operación nacional, permitiendo crecer

un 52% en valor vs. 2009, esfuerzo que se ha visto compensado en la estrategia comercial de impulsar la categoría de Refrescos ante la alta expectativa de Regeneris. Obtuvimos un Ebitda total del 13,2% frente al escenario presupuestado del 7,0%. La reversión de provisiones por cartera morosa llegó a BsF\$1,9M en el año, representando una recuperación del 11,3% de Ebitda durante el periodo.

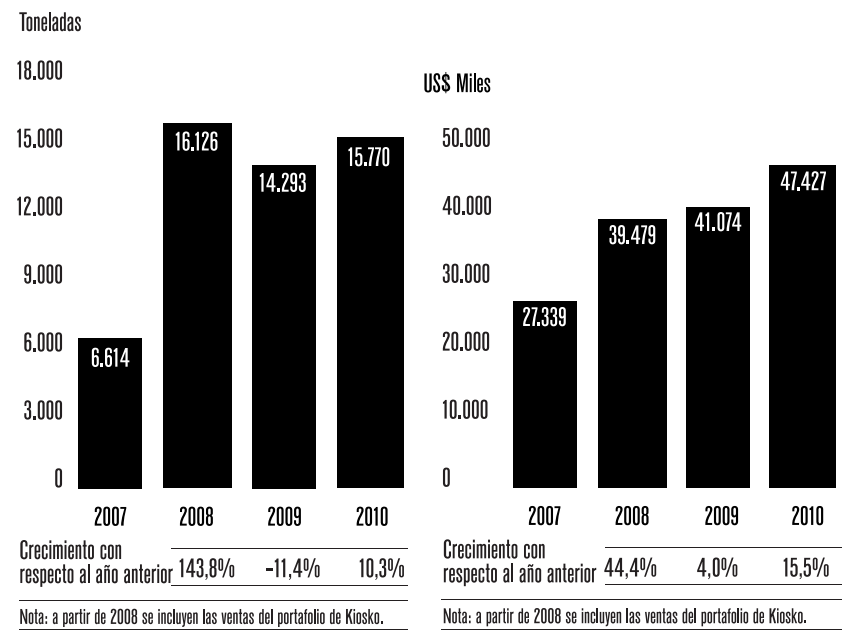
Obtuvimos un cumplimiento en ventas del 115% en volumen y un 96% en valor.

Desempeño Ecuador

El año 2010 vino acompañado de las bajas inflaciones que presentó la economía ecuatoriana, altos niveles de competencia de precios en el mercado y mayores costos generados por regulaciones gubernamentales.

En términos de Ebitda, alcanzamos US\$3.735M (7,9% en términos relativos), la utilidad tuvo un incremento del 30% versus el año anterior que fue de US\$2.871M.

Cerramos las ventas del año con incrementos del 15% en valor y del 10% en toneladas.



Evolución ventas brutas en toneladas Ecuador

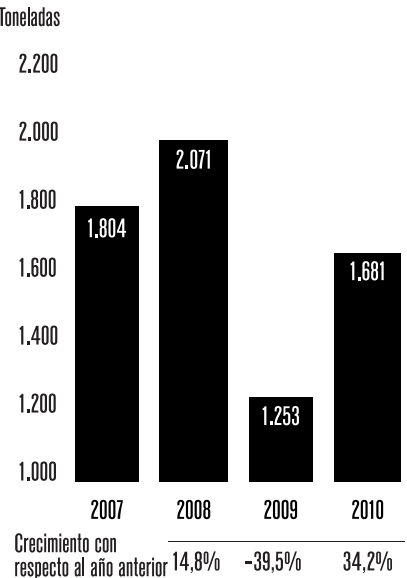
Evolución ventas brutas en valor Ecuador

Desempeño Estados Unidos

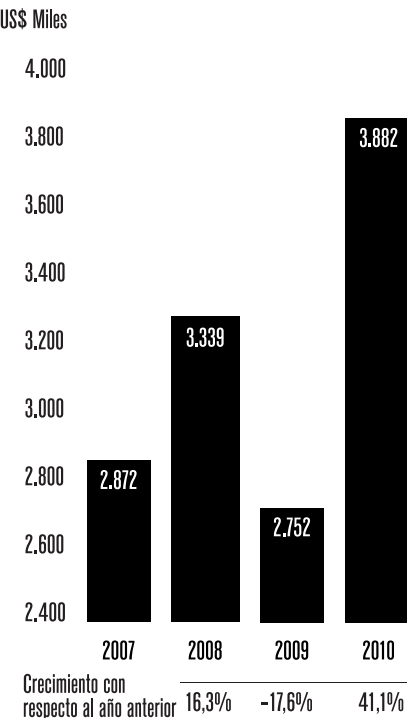
Las ventas en Canadá (US\$82M) permitieron la apertura de nuevos mercados y se convirtieron en una oportunidad para el año 2011. Durante el año 2010 podemos destacar el lanzamiento del portafolio de productos maquilados (Yogurt

Bebible, Yogurt Cuchareable, Avena Quart y Quesos) que tuvieron una buena dinámica en el mercado, generando crecimiento en las ventas de la unidad. Los productos maquilados se lograron posicionar en las regiones de Florida y el Tri-State.

Obtuvimos un crecimiento de las ventas en valor del 44% con respecto a 2009, reactivamos las ventas en Atlanta y aumentamos el número de distribuidores en la Florida a través de los productos maquilados.



Evolución ventas brutas en toneladas Estados Unidos

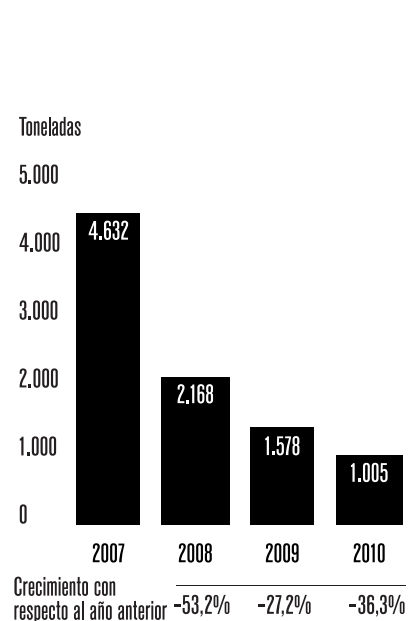


Evolución ventas brutas en valor Estados Unidos

Desempeño Internacional

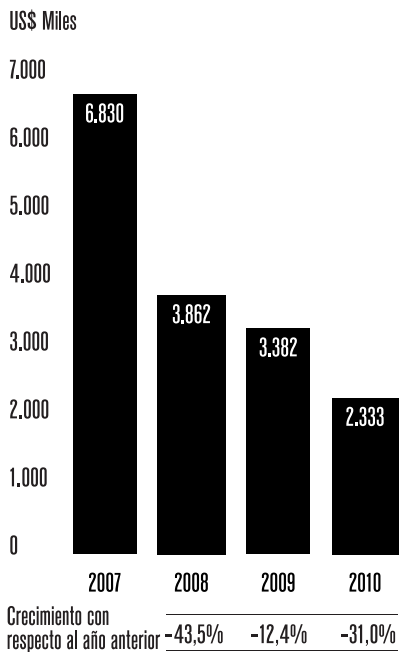
Haití y Cuba constituyeron los negocios de oportunidad más constantes de 2010. Con baja expectativa sobre sus órdenes, debido a sus economías, mantuvieron ritmos que permitieron superar las cifras del presupuesto.

Superamos el escenario extraordinario establecido y cerramos el año con un Ebitda acumulado de US\$296M (12,7% en términos relativos).



Evolución ventas brutas en toneladas Internacional

Bolivia y Aruba tuvieron desempeños en ventas superiores a los de 2009, alimentados en parte por el tipo de cambio local estable, portafolios de producto diversificados y dinámicas de mercado locales favorables para nosotros. Curazao decreció en su cantidad de pedidos y desempeño de cartera, donde la salud financiera del distribuidor fue el mayor responsable. Como consecuencia, iniciamos la evaluación de su reemplazo para 2011. A pesar del favorable entorno económico, Perú se enfrentó a la llegada de dos competidores extranjeros en Compota, que minaron las cifras esperadas en 2010. Debido a que Compota representaba más de la mitad de sus ventas, esta situación terminó por afectar los resultados finales.



Evolución ventas brutas en valor Internacional

6.2. CUIDAMOS A NUESTRO CONSUMIDOR

Lanzamientos Alpina 2010

En Alpina la innovación es una constante. Por esa razón, durante el último año realizamos varios lanzamientos clave, todos de la mejor calidad y con la más alta composición nutricional. Alimentar saludable-

mente y buscar una mejor calidad de vida para los consumidores es nuestro gran compromiso. A continuación se encuentran algunos de los nuevos productos.

COLOMBIA

CATEGORÍA MASIVOS Milki-o:

Bebida a base de leche saborizada (chocolate y fresa) que amplía la oferta a consumidores actuales y potenciales de este segmento, con un precio más asequible.

CATEGORÍA INDULGENCIA Y BABY Alpinette vaso

Con un nuevo formato de empaque y trozos de fruta en el fondo, Alpinette presentó al mercado un yogurt cuchareable con salsa y trozos de fruta, para mezclar.

Arequipe Light

Este producto nació como una opción para las personas que tienen un estilo de alimentación bajo en azúcares y grasas. Tiene un 50% menos calorías que el arequipe regular.

Yogurt Baby con cereal

La línea Alpina Baby, dentro del segmento Exploradores (bebés mayores a 9 meses), lanzó al mercado el primer Yogurt con cereal especial para bebés, un producto que se caracteriza por tener una textura muy suave, como alternativa dentro de la alimentación diaria. Asimismo, en 2010 relanzamos la arquitectura de marca con muy buenos resultados.

CATEGORÍA NUTRITIVOS Bon Yurt Black

Una propuesta única y atractiva para el consumidor se dio a conocer con el lanzamiento de Bon Yurt Black, que mezcló el yogurt natural con el dulce sabor de las galletas trituradas. Este producto pretende dinamizar el segmento de yogurt con cereal para el público adolescente.



Alpinette trozos de fruta



Arequipe light



Yogurt Baby con cereal



Avena Vibe



Mantequilla esparcible



Regeneris con cereal

Frutto cuchareable

Con el fin de diversificar el portafolio y las alternativas para el consumidor, Frutto lanzó un snack saludable. Viene en un práctico envase plástico con cuchara incluida.

CATEGORÍA FUNCIONALES Avena y Yogurt Vibe

Es la nueva línea de productos funcionales de Alpina que responde a una necesidad del consumidor colombiano. Su ingrediente activo/funcional CardioVita™ es una mezcla de nutrientes esenciales (Omega 3, Omega 9, cido fólico, vitaminas B6, B12 y E). El consumo habitual de alimentos con Omega 3 puede contribuir a reducir los triglicéridos y el colesterol, junto a un estilo de vida saludable.

CATEGORÍA CULINARIOS Y QUESOS Mantequilla esparcible

Con el objeto de ingresar a un segmento en que no participamos y para todos aquellos que prefieren un delicioso sabor, se lanzó la nueva mantequilla esparcible Alpina que viene empacada en envase termoformado sellado con foil y sobretapa, en presentaciones de 200g y 500g.

Mezclas de Quesos rallados madurados

Para dinamizar el segmento de Quesos rallados, lanzamos al mercado dos nuevas opciones para adicionar a diferentes comidas en nuevos momentos de consumo: Mezcla Suiza y Mezcla Italiana. La primera contiene quesos Emmental y Gruyere, pensada para usar como *topping* de ensaladas y sopas. La Mezcla Italiana tiene quesos Parmesano, Provolone y Pecorino, especial para gratinar o enriquecer las comidas.

ECUADOR

En el mercado ecuatoriano realizamos dos lanzamientos clave de productos:

Regeneris

Bebible Frutilla-Banano y el nuevo Regeneris cuchareable en sabor frutilla y ciruela, una nueva alternativa

de yogurt al ser más espeso dentro de la familia Regeneris.

Yox

Ingresó en el segmento de Funcionales en Ecuador en sabores vainilla, frutilla y multifrutas. Yox es la primera bebida láctea en el mercado ecuatoriano que ayuda a reforzar las defensas naturales del organismo.

VENEZUELA

En 2010, ampliamos nuestra oferta en el mercado venezolano con los siguientes nuevos productos:

Yogurt Deslactosado Alpina

Conscientes de la necesidad que tiene hoy en día el consumidor por incluir en su dieta diaria productos de alta digestibilidad, lanzamos la línea de yogures deslactosados en varios tamaños y sabores; una alternativa para lograr el consumo de productos lácteos en aquellas personas intolerantes a la lactosa. Así mantenemos nuestra premisa de innovación y calidad, fortaleciendo la producción local.

Regeneris con cereal

Como parte de la estrategia de completar el portafolio e incentivar su consumo diario, realizamos el lanzamiento de la versión de Regeneris con cereal, combinando el yogurt con sabor y trozos de fresa con granola y con el cereal Corn Flakes de Kellogg's. Dos opciones para un desayuno muy funcional.

Arequipe producido local

Iniciamos la operación de arequipe 5kg, con posibilidades de ampliación de nuevas referencias.

ESTADOS UNIDOS

Yogurt, avena, quesos, arequipe y nuevas opciones de compotas hacen parte del nuevo portafolio ofrecido

por Alpina en Estados Unidos, con los siguientes lanzamientos en 2010:

PRODUCCIÓN LOCAL

Yogurt bebible

- Fresa
- Piña Colada
- Melocotón

Avena 1Qt (Avena hecha en Estados Unidos)

- Original
- Canela
- Light

Yogurt Smoothies

- Fresa
- Mango
- Vainilla
- Kumis

• Quesos

- Mozzarella
- Blanco
- Fresco

IMPORTADOS

- Arequipe Coco
- Compotas Plastic cups (Duo Pack)

Aportes a la salud y la nutrición

Durante el año 2010, dimos continuidad al soporte científico para los proyectos de innovación propuestos por las diferentes categorías. También fortalecimos las acciones de comunicación al consumidor sobre los beneficios nutricionales de nuestros productos a través de diferentes medios como: etiquetas, Internet, conferencias, material educativo y publicidad.

Un logro importante este año fue estrechar las alianzas y la comunicación con el gremio de la salud, las sociedades científicas y la academia.

Con el Programa de Educación Especializado en Nutrición y Salud logramos un mayor cubrimiento con relación al año anterior. La participación en Colombia fue de 44.880 profesionales de la salud, es decir, se tuvo un incremento del 30% en 2010.

Realizamos diferentes actividades dirigidas a la actualización académica en las áreas de alimentos, nutrición y salud, como una de las estrategias de posicionamiento y reconocimiento de nuestros productos.

Los profesionales de la salud participantes en el Programa de Educación Especializado en Nutrición y Salud pertenecen a las áreas de Medicina General, Pediatría, Gastroenterología e Inmunología, Nutrición y Enfermería.

Programa de apoyo nutricional

Con el propósito de contribuir al mejoramiento de las condiciones nutricionales de los niños y niñas de Colombia, el resultado en 2010 fue el incremento en un 24% en la cobertura del programa dirigido a seis fundaciones que atienden población con enfermedades terminales y de bajos recursos. El programa garantiza el cubrimiento de aproximadamente el 35% de las necesidades de calorías diarias, seguimiento nutricional para evaluar el estado nutricional de los niños y niñas, y actividades educativas con los funcionarios de las fundaciones (nutricionistas, enfermeras, personal del servicio de alimentación), en temas como inocuidad de alimentos, normatividad de alimentos y alimentación saludable.



Queso mozzarella



Yogurt Fresa



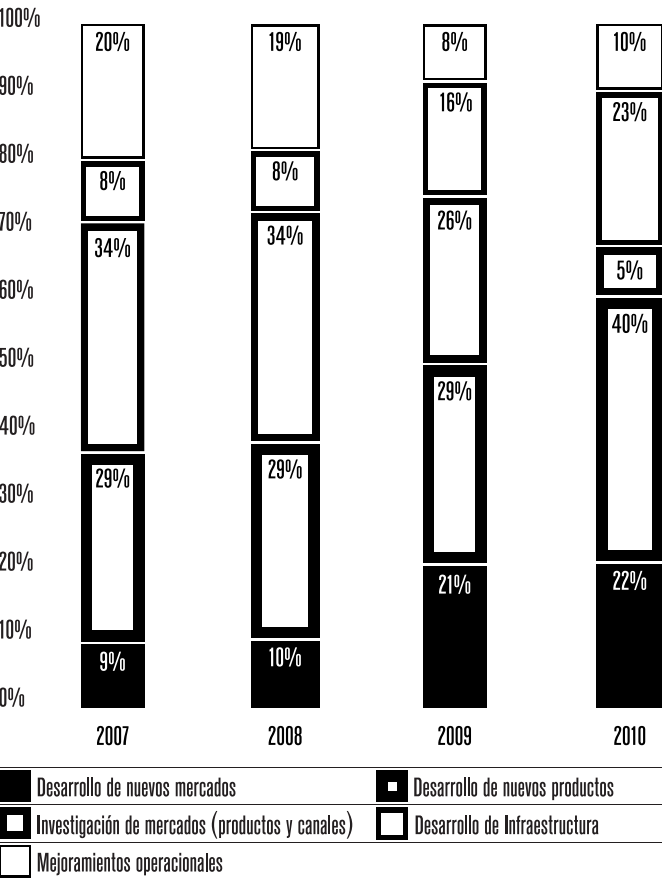
Yogurt Smoothie vainilla

Investigación y desarrollo

Para continuar con nuestro crecimiento y liderazgo en el mercado por el reconocimiento de los atributos y beneficios de los productos lanzados cada año, hemos implementado estrategias en el proceso de Innovación y Desarrollo para generar propuestas de valor en el producto y detectar con mayor anticipación las necesidades y oportunidades que nuestros consumidores esperan. Por lo tanto, para el desarrollo de nuevos negocios en los países en los que tenemos presencia, hemos diseñado productos con estándares

superiores. Para que este proceso sea exitoso y genere sostenibilidad, hemos incorporado opciones de mejoramiento operacional e infraestructura de los procesos productivos, investigación y desarrollo tecnológico para lanzamiento de nuevos productos e investigación de mercados. Para la generación de desarrollo tecnológico, científico y capital intelectual propios, contamos con el Instituto Alpina para reforzar, promover y garantizar nuestra capacidad de innovación.

33 Nuevos Productos Inversión I + D = 1,2% Ventas Brutas US\$ 6,0 MM	48 Nuevos Productos Inversión I + D = 1,4% Ventas Brutas US\$ 7,72 MM	49 Nuevos Productos Inversión I + D = 1,4% Ventas Brutas US\$ 7,95 MM	59 Nuevos Productos Inversión I + D = 1,4% Ventas Brutas US\$ 8,03 MM
---	--	--	--



Distribución inversión en Investigación y Desarrollo



Capacitación en colorimetría del equipo de Desarrollo Tecnológico, realizada en la planta de Sopó.

INSTITUTO ALPINA

En 2010, continuamos trabajando en el fortalecimiento de la relación academia-Estado-industria, como factor clave para consolidar las acciones propuestas en las políticas públicas en investigación, alimentación y nutrición. Estos avances permitirán, en el futuro, aumentar la capacidad de innovación de nuestra Compañía, promover su sostenibilidad y, a la vez, contribuir al desarrollo nacional y en las mejoras de las condiciones de vida de nuestros consumidores. Con el fin de extender nuestras actividades enfocadas a promover la investigación científica en las áreas de alimentos, nutrición y salud, otorgamos diferentes premios a los mejores trabajos de investigación realizados sobre temas prioritarios para nuestra Compañía. Dentro de los 22 congresos académicos en los que participamos en 2010, se llevaron a cabo diferentes simposios con temáticas ligadas a los beneficios nutricionales de nuestros productos. Las charlas fueron dictadas por expertos reconocidos a nivel mundial. Este año también participamos en publicaciones con tres artículos científicos en temas de nutrición y salud, como en Pedivoz, de la Sociedad Colombiana de Pediatría,

que llega a más de 3.500 pediatras reconocidos en el país. Junto con la Red de Cooperación Científica realizamos diferentes actividades dirigidas a la actualización en el conocimiento científico sobre los últimos avances en el área de alimentos y su relación con nutrición y salud, así como las últimas tendencias en cuanto a legislación alimentaria.

Constituimos recientemente un equipo de investigación que se registró en Colciencias, cuyo objetivo es desarrollar líneas de estudio en temas de alimentos, nutrición y salud, con especial énfasis en alimentos funcionales y estudios de intervención. También hace parte de la Red Iberoamericana de Investigación.

Garantizamos alimentos saludables de calidad

Estos son los esfuerzos más destacables en 2010 de cara a garantizar la inocuidad de nuestros productos:

- Llevamos a cabo la validación del proceso técnico de Avena en presentación vidrio, que cumplió con todos los requerimientos de la FDA (*Food and Drug Administration*), como respuesta a la alternativa de exportación de este producto a Estados Unidos.
- Obtuvimos las certificaciones del sistema HACCP para la planta de Caloto y en los centros de acopio de Simijaca y Guachucal, bajo los requisitos del Invima y el Icontec, respectivamente. Adicionalmente, realizamos la validación de los tratamientos técnicos en la planta de Popayán con base en la normatividad internacional.
- Realizamos las validaciones de los procesos de limpieza y desinfección con base en criterios técnicos internacionales, e implementamos mejoras en temas como el diseño higiénico de la infraestructura de las plantas y las prácticas en el manejo de producto en la cadena comercial (CDRs, distribuidores, clientes), en el marco del programa corporativo de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

- Recibimos auditoría de diagnóstico por parte de un ente externo con base en la norma SQF 2000, de cara al cumplimiento de sus requisitos y la elevación de nuestros estándares de inocuidad.

Véase gráfica Cumplimiento de especificaciones de calidad

Los reclamos recibidos por parte de los clientes y consumidores en nuestra línea gratuita de atención se pueden detallar en la gráfica *Calidad - reclamos*.

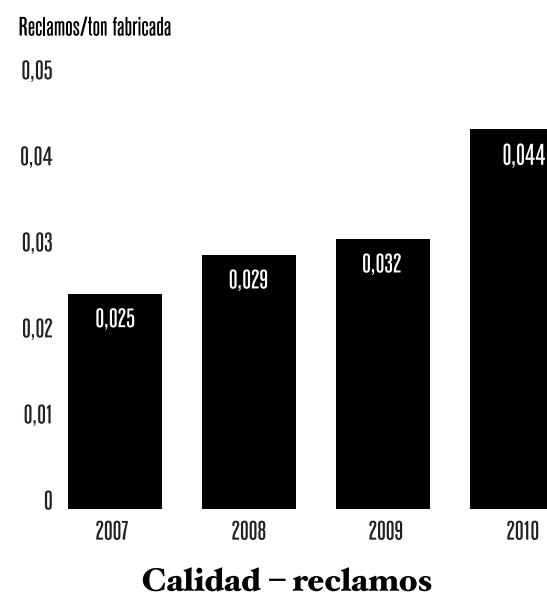
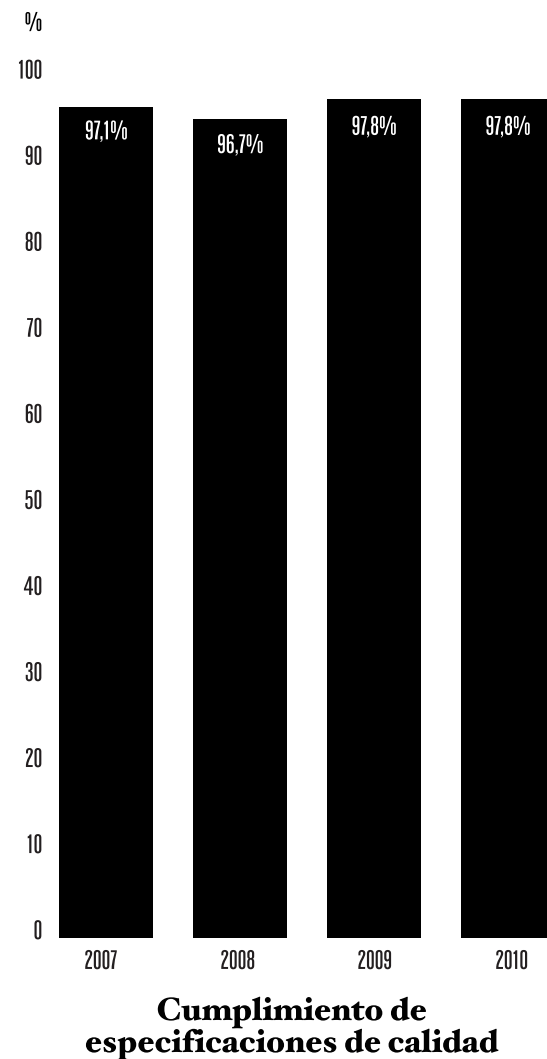
Las causas del aumento en el indicador corresponden principalmente a mal sellado en la leche en bolsa de las plantas de Sopó y Popayán, debido a la dificultad para lograr un adecuado ajuste de las condiciones de operación de la empacadora, asociado, en gran medida, a un cambio de material de empaque que se realizó para mejorar la presentación de la bolsa. La otra causa del aumento del indicador fueron los reclamos durante el primer semestre, por aspecto desueroado en el queso campesino, por cambio en la presentación del producto; esta situación fue resuelta en el segundo semestre.

Conocimiento del consumidor

¿CÓMO HEMOS ENTENDIDO A NUESTRO CONSUMIDOR?

En Alpina queremos convertirnos en una compañía centrada en los consumidores. Para ello hemos trabajado en los últimos años en construir una base de conocimiento sólido sobre las personas y las comunidades. Durante

2010, nuestros equipos multidisciplinarios desarrollaron procesos de generación de elementos para el entendimiento de los diferentes perfiles de madres en Colombia. Comprendimos el significado del “rol materno”



y cómo ha evolucionado a través del tiempo. Identificamos los diferentes tipos de “madres” y cómo cada perfil asume un papel diferente frente a la administración del hogar, la educación y la alimentación de sus hijos. Asimismo, desarrollamos un estudio sobre los procesos de socialización en los preadolescentes o teens (8 a 12 años) en Colombia. Este estudio implicó el involucramiento del equipo en los contextos reales de este target, charlas con expertos, sesiones de investigación con consumidores, talleres de confrontación, conversatorios y etnografías.

Con estos proyectos hemos estudiado al hombre y a la mujer colombianos, y su evolución en la última década; los niños y su concepto de diversión; el significado de la salud y el bienestar y los diferentes momentos de consumo, entre otros.

Los estudios que desarrollamos tanto en 2010 como en años anteriores, sumados a los procesos de ideación e innovación, nos permiten atender de manera innovadora las necesidades reales y potenciales de clientes y consumidores, generando valor para ellos.

El conocimiento de nuestras audiencias y la generación de empatía se benefician del trabajo de campo que realizamos, por ejemplo, en Soacha, Cundinamarca.



CAPACITACIONES AL EQUIPO DE MERCADEO

Una de nuestras premisas ms importantes es compartir el conocimiento. Por esta razn , hemos impartido cursos especializados y desarrollado herramientas idneas para conocer m s a fondo a nuestro consumidor. En conjunto con aliados estratgicos, estamos llevando a cabo talleres de

Segmentaci n, Etnograf a, *Briefing*, Innovaci n, Comunicaci n Efectiva, Monitoreo de Tendencias y Desarrollo de Productos y Conceptos. Hemos transmitido este conocimiento a nuestros gerentes, para empoderarlos frente a la toma de decisiones del consumidor.

Coalici n por la Sana Alimentaci n

Junto con la Andi (Asociaci n Nacional de Empresarios de Colombia), Ilsi Norandino (International Life Sciences Institute), el Ministerio de la Protecci n Social y la industria de alimentos organizamos diferentes eventos con el fin de promocionar estilos de vida saludables entre la poblaci n. Adem s, realizamos una reuni n para socializar las acciones en torno a la Ley de Obesidad. De otra parte, la industria de alimentos concluy la propuesta de protocolo para declaraciones de salud con alimentos, la cual deber ser analizada y aprobada por el Ministerio de la Protecci n Social. As mismo, se

llev a cabo un plan de trabajo para analizar y conceptuar sobre la propuesta de reglamentaci n para fortificaci n de alimentos en el pa s.

AVALES

En 2010 logramos el aval con la Fundaci n Colombiana del Coraz n para el producto Vibe con Cardio-vita y dimos continuidad a los avales establecidos con las diferentes sociedades m dicas y cient ficas.

CASOS: FRUTTO CUCHAREABLE

Para capitalizar el posicionamiento que Frutto ha logrado como un snack saludable, desarrollamos un alimento de frutas para adultos: “Frutto cuchareable”, que se constituye en una oportunidad para empezar a viajar transversalmente a otras categor as, enriqueciendo el portafolio y ampliando las alternativas para el consumidor, cumpliendo as la promesa de marca de

Calmar tu hambre sanamente . Con Frutto queremos ser la alternativa m s saludable entre comidas, y por eso, un alimento con fruta para adultos es un complemento estratgico para la marca. Buscando hacer m s pr ctica la forma de comer fruta, Frutto cuchareable incluye cuchara, en pr ctico envase plasticups de 125 gramos y plegadizas por 2 unidades.



Frutto cuchareable

BON YURT BLACK

Como resultado de los estudios que realizamos sobre adolescentes, donde evaluamos los c digos y s mbolos afines a este target, se encontr uno muy relevante y aspiracional: la oscuridad, donde ellos encuentran un espacio vital, fuera del hogar, que les brinda la libertad para tener experiencias nuevas, para romper con la rutina.

De esta manera, basados en los conocimientos adquiridos y buscando una forma atractiva de desarrollar el segmento, creamos Bon Yurt Black, una mezcla innovadora que combina lo mejor de la base l ctea con galletas negras trituradas, que ampl a el portafolio con mezclas diferentes a los cereales. Bon Yurt Black es actualmente una de las primeras referencias en ventas de la marca.



Bon Yurt Black



**UNA FUERZA
CAPAZ DE ROMPER
BARRERAS, DE
ESTRECHAR LAZOS,
DE SUPERAR METAS:
UNA FUERZA DE VENTAS.**

El trabajo en equipo, la confianza, la alegría
y el compromiso se ven reflejados en el día
a día de nuestra fuerza de ventas.

				2009	2010
COLOMBIA	Menor de 25 años			676	605
	De 25 a 35 años			1.949	2.054
	De 36 a 45 años			1.429	1.428
	De 46 a 55 años			459	494
	Mayor de 55 años			35	41
VENEZUELA	Menor de 25 años			32	33
	De 25 a 35 años			86	77
	De 36 a 45 años			42	42
	De 46 a 55 años			6	8
	Mayor de 55 años			2	2
ECUADOR	Menor de 25 años			106	120
	De 25 a 35 años			319	321
	De 36 a 45 años			113	130
	De 46 a 55 años			16	17
	Mayor de 55 años			2	2
ESTADOS UNIDOS	Menor de 25 años			0	1
	De 25 a 35 años			4	6
	De 36 a 45 años			3	4
	De 46 a 55 años			0	1

Nota: incluye sólo empleados directos y temporales.

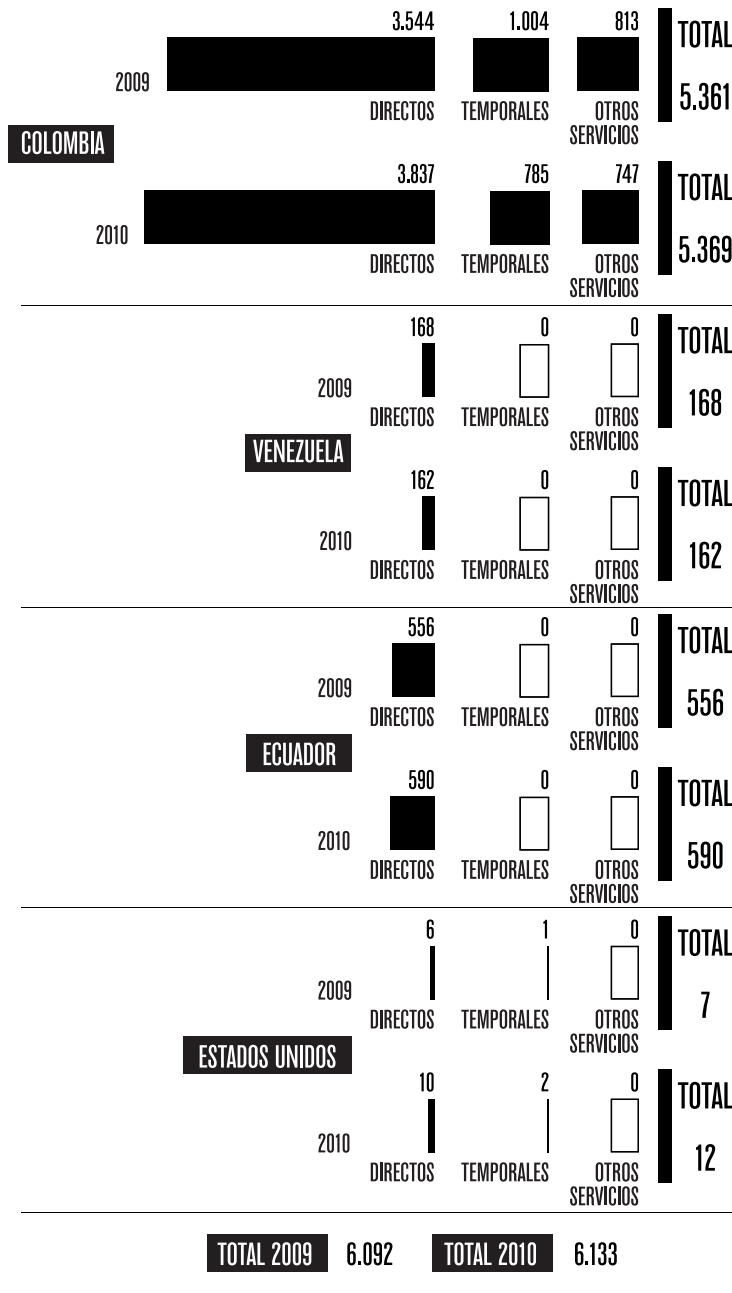
Grupos etarios

				2009	2010
COLOMBIA	Mujeres absoluto			1.121	1.101
	Mujeres %			24,65%	23,82%
	Hombres absoluto			3.427	3.521
	Hombres %			75,35%	76,18%
VENEZUELA	Mujeres absoluto			34	28
	Mujeres %			20,24%	17,28%
	Hombres absoluto			134	134
	Hombres %			79,76%	82,72%
ECUADOR	Mujeres absoluto			122	129
	Mujeres %			21,94%	21,86%
	Hombres absoluto			434	461
	Hombres %			78,06%	78,14%
ESTADOS UNIDOS	Mujeres absoluto			4	6
	Mujeres %			57,14%	50,00%
	Hombres absoluto			3	6
	Hombres %			42,86%	50,00%

Nota: incluye sólo empleados directos y temporales.

Porcentaje de mujeres y hombres Alpinistas

6.3. ALPINISTAS Empleo



Nota: En 2010 no están incluidas 59 personas de proyectos que reemplazaron empleados que se encontraban en algún proyecto, y que por políticas internas no hacen parte del headcount de la Compañía.

Caracterización de los Alpinistas

Cultura organizacional

El objetivo que nos propusimos en 2010 fue continuar consolidando nuestra cultura organizacional deseada en cada una de las reas, niveles y unidades de negocio de la Organización, así como asegurar que ésta fuera apropiada por todos los líderes y colaboradores, a partir de un plan que genere en ellos los comportamientos que nos continúan diferenciando en el mercado, por nuestro emprendimiento, confianza, pasión e innovación.

Para lograrlo, desarrollamos dos frentes de trabajo.



Cultura de Alpina

PRIORIZACIÓN DE COMPORTAMIENTOS CULTURALES A INTERVENIR

Las acciones que desarrollamos en 2010 fueron:

- Se evaluó la interiorización de los atributos culturales entre nuestros Alpinistas.
- Se adelantó la priorización de los

comportamientos que apoyarían la apropiación de nuestros atributos culturales.

- Se identificaron las acciones para la apropiación de dichos comportamientos.

Alpinistas destacados en la celebración de “Quinquenios 2010”, recuerdan sus anécdotas laborales en la cafetería de las oficinas centrales en Bogotá.



ste es el tercer año que medimos nuestra cultura, buscando contar con un indicador que nos permita monitorear la evolución en el tiempo frente a este reto. Reportamos un mejoramiento, que nos impulsa a seguir trabajando.

	2009	2010
Colombia	66,7	73,2
Venezuela	29,4	70,1
Ecuador	60,2	63,3
Corporativo	63,3	76,6

Indicador de atributos culturales

	COLOMBIA		VENEZUELA		ECUADOR	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Emprendimiento	76%	78%	26%	59%	57%	61%
Pasión	89%	90%	51%	76%	78%	80%
Innovación	66%	71%	10%	43%	36%	47%
Confianza	81%	82%	42%	66%	62%	68%

Favorabilidad

Medición Great Place to Work - Cultura

DISEÑO DE PROGRAMAS CORPORATIVOS PARA GENERAR CAMBIOS COMPORTAMENTALES

Reconocimiento de personas

La creación de una cultura de reconocimiento nos exige observar, comunicar y distinguir los logros de nuestros Alpinistas que alcancen un desempeño exitoso. Reconocemos al colaborador que por su conducta, cualidad, característica o acción logra desempeñarse de manera distintiva. El objetivo es incentivar a nuestros Alpinistas a través de dos escenarios: personal y de equipos. En el primer caso, el líder reconoce de manera directa, y uno a uno, al colaborador que merezca tal distinción. En el grupal, se reconoce el logro de un resultado sobresaliente, a partir del consenso del equipo.

Ritos de iniciación

Son los actos simbólicos mediante los cuales le damos la bienvenida a un nuevo colaborador, celebramos un ascenso y/o reforzamos la pasión de nuestros Alpinistas mediante ce-

remonias que reflejen la cultura de nuestra Organización. Buscamos crear espacios especiales, en donde a través de actividades puntuales logramos generar un impacto en los colaboradores nuevos o promovidos.

Buen trato

El buen trato es la forma adecuada de fundamentar cualquier relación interpersonal y sucede cuando usamos, desde comportamientos mínimos requeridos como saludar, pedir el favor, dar las gracias, hasta formas de relacionamiento más avanzadas que generan un sentimiento mutuo de reconocimiento y valoración. Además, es la base que favorece el buen ambiente en el clima organizacional. Cada nivel es pertinente para una población particular, esto quiere decir que a medida que el círculo de influencia es más cercano, el buen trato debe generar un mayor valor.

Clima organizacional

El proceso de medición y gestión del clima en Alpina es y ha sido el vehículo de comunicación con nuestros Alpinistas, ya que nos permite conocer, entender, priorizar y dialogar con más de 4.000 colaboradores y tener clara su percepción sobre el ambiente laboral, como punto de partida para la generación e implementación de planes de acción que den respuestas a sus necesidades, preocupaciones e intereses. La construcción de nuestra Organización se encuentra basada en un constante diálogo y entendimiento mutuo con nuestros Alpinistas.

Entre los meses de febrero y marzo llevamos a cabo la elaboración de los planes de acción de clima por vicepresidencia y unidad de negocio, donde identificamos prioridades de trabajo particulares. Realizamos el seguimiento correspondiente a cada uno de estos planes de acción entre los meses de julio y agosto, para garantizar la implementación de todas las acciones planteadas para ser realizadas en el año. Adicionalmente, a través de las acciones de entrenamiento y desarrollo y cultura organizacional fue posible dar herramientas adicionales a

nuestros Alpinistas para mejorar el ambiente laboral. Entre estas actividades se encuentran:

- Academia de Líderes
- Talleres de Líderes Culturales
- Plan de Reconocimiento

Con la medición de nuestra percepción del ambiente laboral, buscamos construir cada día un mejor lugar para trabajar. Vemos cómo la percepción de nuestros Alpinistas continúa retroalimentando el proceso

de clima y cultura, mostrándonos nuestras fortalezas y áreas donde tenemos que mejorar y evolucionar como Organización. *Ver gráfica Medición Great Place to Work - Clima.*

Los porcentajes de participación continúan mejorando y se incrementan a niveles extraordinarios. Esto demuestra la confianza que continuamos creando frente a nuestros Alpinistas. *Ver gráfica participación medición GPTW - Clima.*



El talento típico del venezolano se contagia fácilmente en una organización como la nuestra.

	2009	2010
Colombia	64,9	65,4
Venezuela	38,4	61,6
Ecuador	61,1	61,6
Corporativo	63,3	63,2

Indicador de clima organizacional

	COLOMBIA		VENEZUELA		ECUADOR	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Credibilidad	68%	67%	22%	52%	49%	54%
Respeto	61%	63%	20%	42%	36%	38%
Imparcialidad	53%	58%	10%	36%	29%	36%
Camaradería	70%	73%	29%	58%	45%	50%
Orgullo	88%	89%	59%	81%	78%	79%

Favorabilidad

Medición Great Place to Work - Clima

	2009	2010	Variación
COLOMBIA	86,7%	94,8%	9,3%
VENEZUELA	53,3%	95,3%	78,8%
ECUADOR	82,6%	86,1%	4,2%
CORPORATIVO	85,1%	93,7%	10,1%

Participación medición GPTW - Clima

Un trabajo riguroso y profesional no se ri e con las costumbres cotidianas de los Alpinistas.



Atracci n y retenci n del talento

ATRACCIÓN

Mantuvimos la estrategia de atrac- cin del talento, mediante la contra- tacin de 22 estudiantes en pr ctica de las universidades ms destacadas del pa s. Realizamos los procesos de seleccin por medio de entrevistas de incidentes cr ticos, que facilita- ron determinar la alineaci n con las competencias corporativas que de-

mostraron los aspirantes seleccio- nados como los mejores candidatos. Hicimos alianzas estratgicas con una empresa de servicios de selec- ci n de personal en Colombia y Ecuador, y desarrollamos dichos proveedores para que los procesos estuvieran acorde con los est ndares de calidad que requerimos.

		2009	2010
COLOMBIA	Entre 0 y 5 a os	2,589 56,93%	2,712 58,68%
	Entre 6 y 10 a os	389 8,55%	418 9,04%
	Entre 11 y 15 a os	757 16,64%	595 12,87%
	Entre 16 y 20 a os	686 15,08%	753 16,29%
	M s de 21 a os	127 2,79%	144 3,12%
VENEZUELA	Entre 0 y 5 a os	133 79,17%	118 72,84%
	Entre 6 y 10 a os	25 14,88%	35 21,60%
	Entre 11 y 15 a os	10 5,95%	9 5,56%
ECUADOR	Entre 0 y 5 a os	457 82,19%	462 78,31%
	Entre 6 y 10 a os	77 13,85%	103 17,46%
	Entre 11 y 15 a os	22 3,96%	24 4,07%
	Entre 16 y 20 a os	0 0,00%	1 0,17%
ESTADOS UNIDOS	Entre 0 y 5 a os	7	12
		100,00%	100,00%

Nota: incluye s olo empleados directos y temporales.

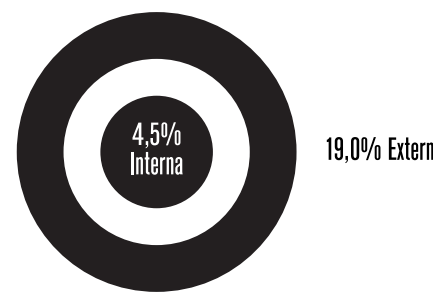
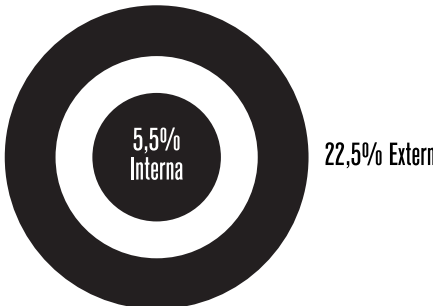
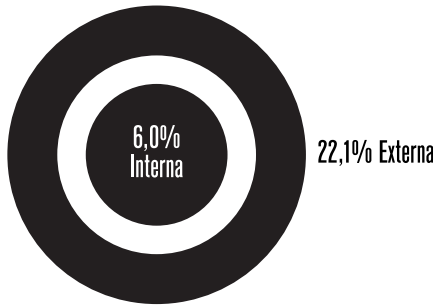
Antigüedad Alpinistas

RETENCIÓN

Desarrollamos una herramienta para que los l deres pudieran identi- ficar y gestionar sus grupos de traba- jo, denominada el Mapa de Talento. Ésta refleja la contribuci n total de cada empleado a los resultados

del negocio, teniendo en cuenta las variables en resultados (qu s), en competencias (c m os) y agilidad de aprendizaje correspondientes al car- go que cada persona desempe a.

Durante 2010, construimos 24 matrices de talento que permitieron inventariar a 534 Alpinistas, lo cual ha sido base para planes de desarrollo individual y decisiones estratgicas de la Compa a.



$$RI(2010) = \frac{\text{Ascensos} + \text{Traslados}}{\text{Headcount promedio 2010}}$$

$$RE(2010) = \frac{\text{Ingresos} + \text{Retiros}}{\text{Headcount promedio 2010}}$$

$$RI(2010) = \frac{152 + 28}{4,041}$$

$$RE(2010) = \frac{466 + 300}{4,041}$$

Nota: Incluye personal directo de Colombia, Ecuador, Venezuela y Estados Unidos con contrato a t rmino indefinido.

Rotaci n interna y externa

Un breve respiro en la labor diaria es aprovechado por nuestra fot grafa en el Centro de Distribuci n de Medell n.

Entrenamiento y desarrollo

Con el propósito de liberar el máximo potencial de nuestros Alpinistas, incrementamos el equipo de facilitadores internos, permitiéndonos

lograr una mayor cobertura y participar activamente en proyectos transversales de la Compañía como lo es, por ejemplo, el Proyecto Autopista.



ACADEMIA
EQUIPOS



ACADEMIA
ALPINISTAS



AUTOPISTA



ACADEMIA
LÍDERES



ACADEMIA
ALTO DESEMPEÑO



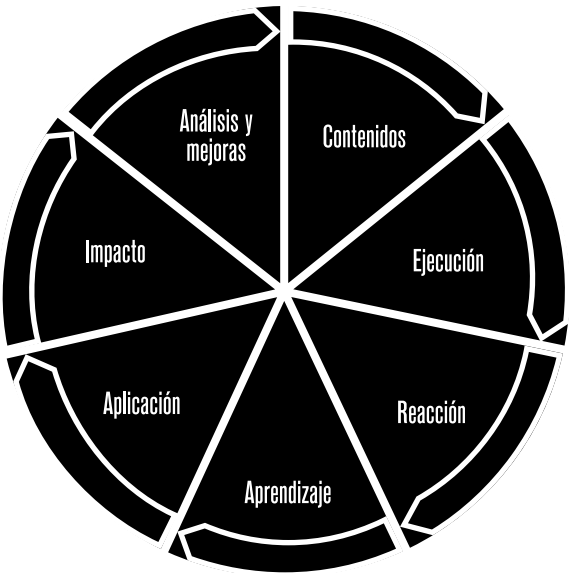
ACADEMIA
SUCESORES

Academias

Nuestro proceso de entrenamiento y desarrollo nos ha permitido manejar un solo lenguaje y una sola metodología para el buen funcionamiento de los temas que tratamos. En 2010 agregamos la “certificación” como nuevo paso del proceso, con el fin de tener indicadores de mayor valor para

nuestra Organización, que nos permitan avanzar, corregir o cambiar de acuerdo con la manera como se está presentando las mediciones. En este sentido, en la actualidad llevamos registro de la satisfacción, el aprendizaje obtenido, la aplicación en el día a día y el impacto en el negocio.

219 sesiones de entrenamiento, que equivalen a 28.500 horas totales para 2.479 Alpinistas participantes de nuestras 6 academias (Líderes, Alto Desempeño, Sucesores, Equipos, Alpinistas y Autopista); una satisfacción general de 5,65 sobre 6, un incremento del 213% en el aprendizaje de los conceptos (obtenido por medio de la comparación de las pruebas de conocimiento realizadas de manera previa y posterior a los talleres) y el desarrollo de 45 comportamientos y prácticas de talla mundial en las diferentes poblaciones.



Proceso

Academia	Asistentes	Horas	Geografías		
			Colombia	Venezuela	Ecuador
Alpinistas	550	3.520			
Autopista	110	3.400			
Equipos	250	1.780			
Líderes	460	6.200			
Otros	1.109	13.600			
TOTAL	2.479	28.500			

Talleres realizados



Relaciones laborales

En el año 2010, en Alpina continuamos desarrollando el Plan Estratégico de Relaciones Laborales trazado en 2009, el cual involucra todos los frentes organizacionales que inciden en la adecuada gestión de las relaciones con nuestros colaboradores, contando con el direccionamiento permanente del Comité Laboral.

Definimos un nuevo esquema de compensación para los equipos comerciales de Ecuador, Venezuela y Colombia, con el fin de alinear los esfuerzos de nuestros colaboradores con la estrategia del negocio, promoviendo mejores ingresos tanto para la Organización, como para nuestra fuerza de ventas.

De otra parte, y de acuerdo con las mejores prácticas internacionales en administración del talento humano, homologamos la estructura de cargos a nivel corporativo, con el objetivo de mejorar la administración de la misma, facilitando la movilidad de colaboradores y las oportunidades de crecimiento profesional y laboral.

El año 2010 fue también relevante en materia de negociaciones colectivas. En Venezuela, luego de un proceso previo de preparación y entrenamiento de los equipos negociadores por parte de la Empresa y el sindicato, suscribimos con Susr-

talpina, sindicato que representa a la mayoría de los colaboradores de la Planta de Villa de Cura, la Convención Colectiva de Trabajo con vigencia hasta el año 2013, acordando de esta forma las condiciones laborales en materia de ingresos y beneficios que cubrirán a sus afiliados durante los siguientes tres años.

En Colombia pactamos con el sindicato de industria Sintraimagra, uno de los actores sindicales que hace presencia en esta geografía, la Convención Colectiva de Trabajo con vigencia hasta el año 2012, la cual previó prerrogativas para sus afiliados en condiciones similares a las previstas en los acuerdos colectivos vigentes.

Taller de Entrenamiento y desarrollo para el equipo de la Vicepresidencia de Finanzas y Planeación, realizado en el Club Guaymaral en Bogotá.

	Convenio	Total	Participación
COLOMBIA	No aplica	216	5,6%
	Pacto Colectivo	3.466	90,1%
	Convención colectiva	164	4,3%
	Total	3.846	100%
VENEZUELA	Convención colectiva	89	54,9%
	No aplica	73	45,1%
	Total	162	100%
ECUADOR	No aplica	590	100%
	Total	590	100%
ESTADOS UNIDOS	No aplica	10	100%
	Total	10	100%

Nota: Incluye empleados directos y de proyectos vinculados directamente con la Compañía.

Convenios colectivos



La celebración de un cumpleaños nunca se olvida en las oficinas centrales de Bogotá.

Salud Ocupacional y Bienestar

Dando continuidad a las iniciativas de Salud Ocupacional y Bienestar enfocadas en mejorar la calidad de vida de nuestros Alpinistas, logrando un balance entre el trabajo y familia, en Alpina:

- Desarrollamos las iniciativas del Modelo Estratégico de Salud Ocupacional, estandarizando plantas y sedes.

- Socializamos las políticas de Bienestar y Salud Ocupacional, reforzando la importante responsabilidad de nuestros Alpinistas frente a su autocuidado y mejoramiento de la calidad de vida.
- Compartimos las mejores prácticas de salud, seguridad y bienestar, proporcionando beneficios integrales para nuestros Alpinistas.

PRINCIPALES LOGROS EN SALUD OCUPACIONAL Y BIENESTAR

ORGANIZACIONAL

Gestionamos procesos para el manejo integral de los riesgos, reforzando principalmente las estrategias para controlar los accidentes y las enfermedades propias de la exposición laboral.

Establecimos el Plan Estratégico de Bienestar Corporativo para el año 2010 con tres focos estratégicos:

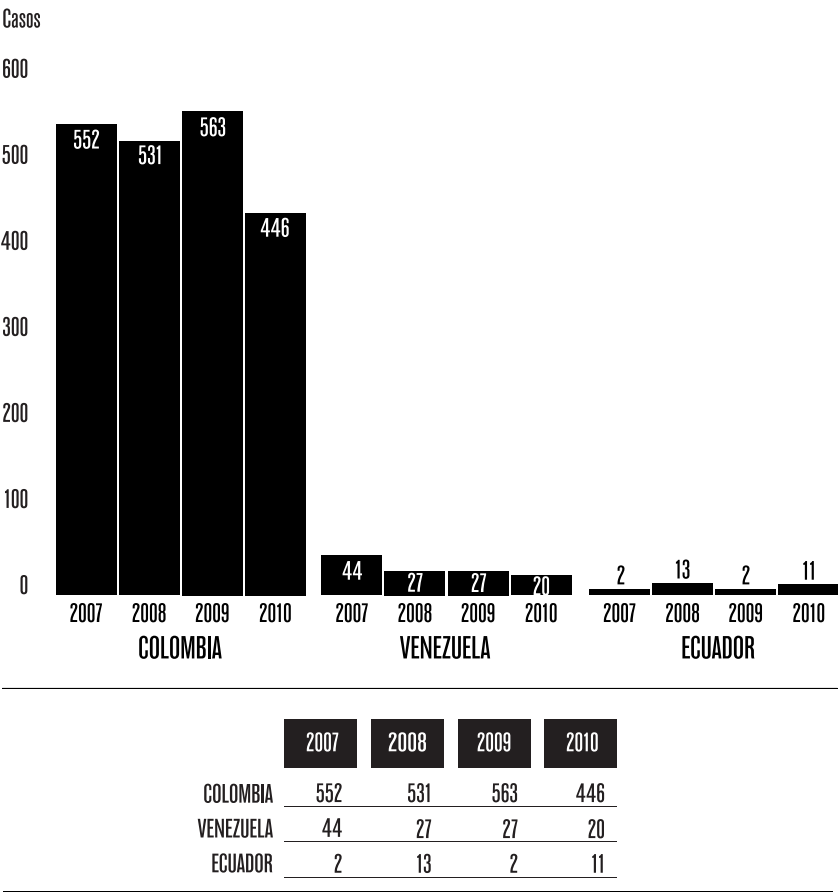
1. La familia como motor de vida en la Compañía.
2. El orgullo de ser Alpinista.
3. Bien-Estar es igual a calidad de vida.

PROCESOS

Generamos programas enfocados al cuidado integral de nuestros Alpinistas y al fortalecimiento del vínculo entre colaboradores y empresa.

En Salud Ocupacional

- Pusimos en marcha la estrategia para la prevención, intervención y control de los incidentes de trabajo.
- Implementamos el programa “Gente Clave”, que interviene al Alpinista con enfermedad profesional en sus dimensiones física, mental y entorno socio-laboral.
- Desarrollamos un plan asistencial con seguimiento clínico personalizado para nuestros colaboradores con dificultades de salud que presentan restricciones y/o reubicación laboral, incluyendo la implementación de ejercicio fisioterapéutico para su mejoría.
- Implementamos el programa de pausas activas en los puestos de trabajo de plantas y sedes.



Nota: En 2010 se presentó un evento mortal en Colombia.

Casos de accidentes

En Bienestar

- Fortalecimos la relación entre Alpina y las familias de nuestros colaboradores a través de actividades que impulsan el conocimiento de la Organización y en las se confirman importantes para la Compañía (Festival de Arte y Viento).
- Rediseñamos las actividades que fortalecen el sentido de pertenencia por parte de nuestros colaboradores y que permiten reconocer su esfuerzo y dedicación en el trabajo (Quinquenios 2010).
- Implementamos actividades para el mejoramiento de las condiciones de vida de nuestros Alpinistas y el fomento de estilos de vida saludables (Mundial Nacional de Alpina 2010).

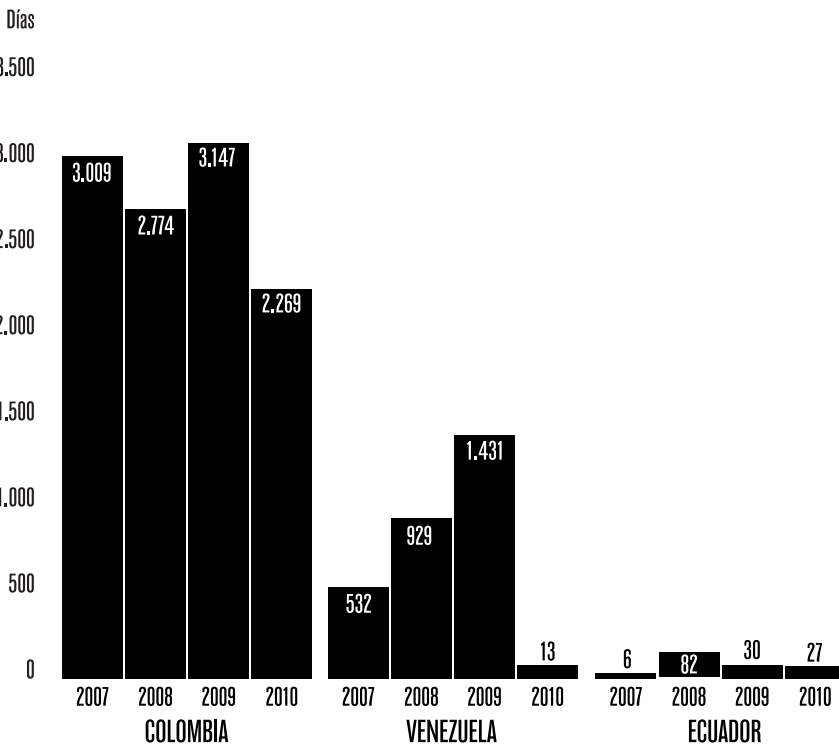
COMITÉS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Reforzamos el establecimiento de los comités de Seguridad y Salud Ocupacional.

Colombia: contamos con un Comité Gestor de Salud Ocupacional Corporativo y 14 Comités de Seguridad y Salud, en donde participan 120 personas (3,12% de nuestros Alpinistas) que representan a las diferentes plantas, sedes y/o centros de acopio.

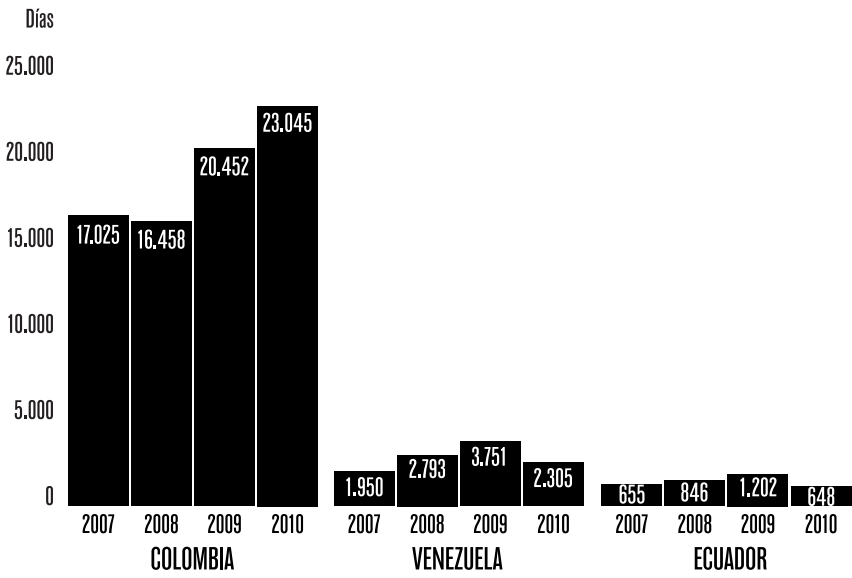
Ecuador: conformamos un Comité Central de Seguridad y Salud en Machachi con 15 participantes y un Subcomité de Seguridad y Salud en Guayaquil integrado por 6 colaboradores, al igual que el Subcomité en San Gabriel, para una participación total de 27 colaboradores que representan el 4,57% de nuestros Alpinistas en la región.

Venezuela: creamos un Comité de Seguridad y Salud con 5 personas y un Comité de Delegados de Prevención representado en 3 personas con una participación de 7 colaboradores que equivalen al 4,20%.



	2007	2008	2009	2010
COLOMBIA	3.009	2.774	3.147	2.269
VENEZUELA	532	929	1.431	13
ECUADOR	6	82	30	27

Días perdidos por accidentes



	2007	2008	2009	2010
COLOMBIA	17.025	16.458	20.452	23.045
VENEZUELA	1.950	2.793	3.751	2.305
ECUADOR	655	846	1.202	648

Ausentismo (días perdidos por causa médica)

Madre del Alpinista más antiguo de la planta de Machachi en Ecuador, quien gracias a Alpina ha logrado contar con un terreno para trabajar la tierra y mantener a sus hijos.



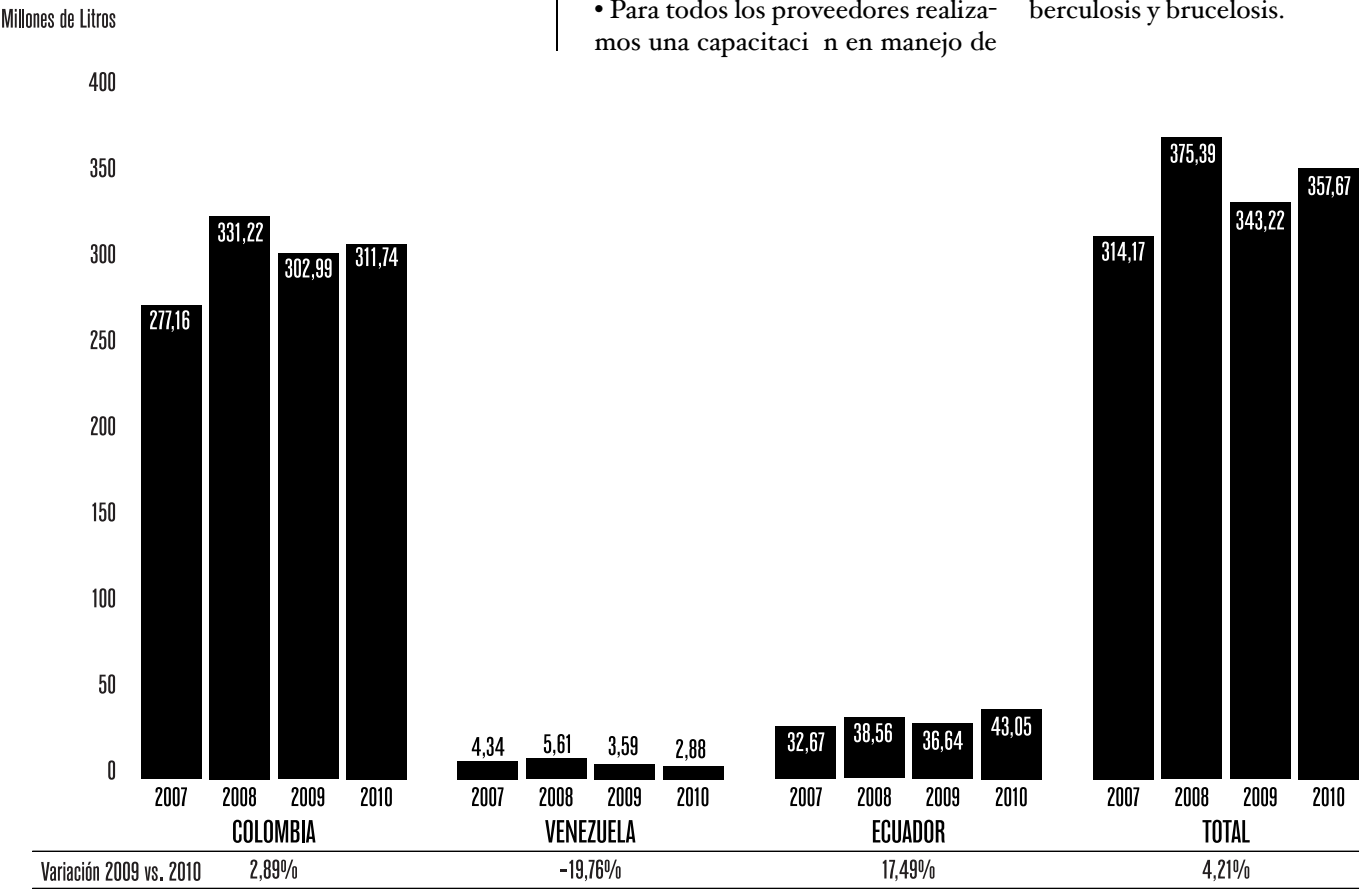
6.4. COMPRAMOS CON CONCIENCIA

Leche de excelente calidad

- Establecimos metas y estrategias para mantener la calidad higiénica de la leche que se recibe en Alpina.
- Realizamos seguimiento y control al proceso productivo, a través de asistencia técnica integral a todos los proveedores, capacitaciones en el manejo del hato lechero y rutinas básicas de higiene para ingresar la leche a los tanques.
- Para todos los proveedores realizamos una capacitación en manejo de

envases y disposición final de envases de insumos con residuos peligrosos utilizados en las fincas lecheras.

- Establecimos un Plan de Capacitaciones en crianza de terneras, prevención y control de la mastitis para los proveedores de Cundinamarca, Boyacá y Antioquia.
- Damos continuidad al programa de certificación de hatos libres de tuberculosis y brucelosis.



Abastecimiento de leche

Ver gráfica Abastecimiento de leche.

- Los ingresos de leche en Colombia presentaron un crecimiento del 2,89%, que corresponde a un promedio de 24.000 litros respecto al volumen promedio diario captado en el año 2009.
- Los ingresos de leche en Venezuela presentaron un decrecimiento del 19,76%, que corresponde a un promedio de 1.940 litros respecto al volumen promedio diario captado en

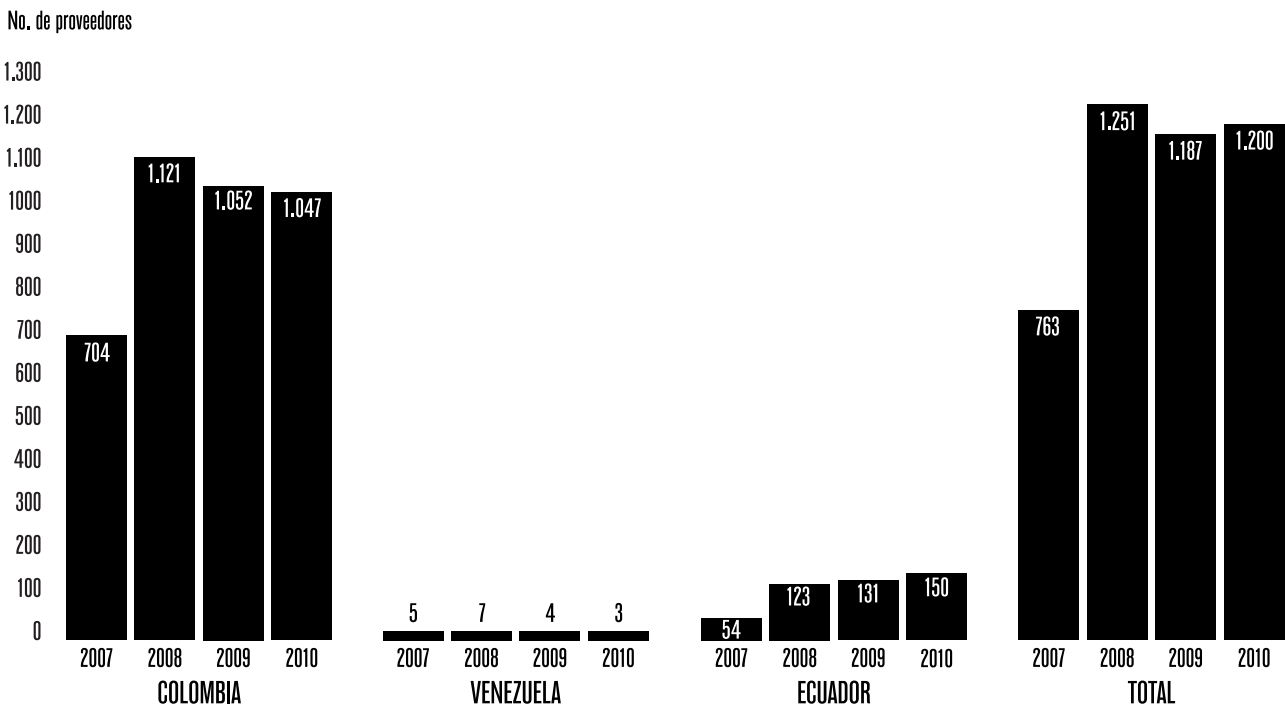
el año 2009. Esto se debió a cambios en formulaciones oficiales, por efecto de costos, lo que quiere decir que se incrementó el porcentaje de leche en polvo y se disminuyó el de leche cruda.

- Los ingresos de leche en Ecuador presentaron un crecimiento del 17,49%, que corresponde a un promedio de 17.560 litros respecto al volumen promedio diario captado en el año 2009.

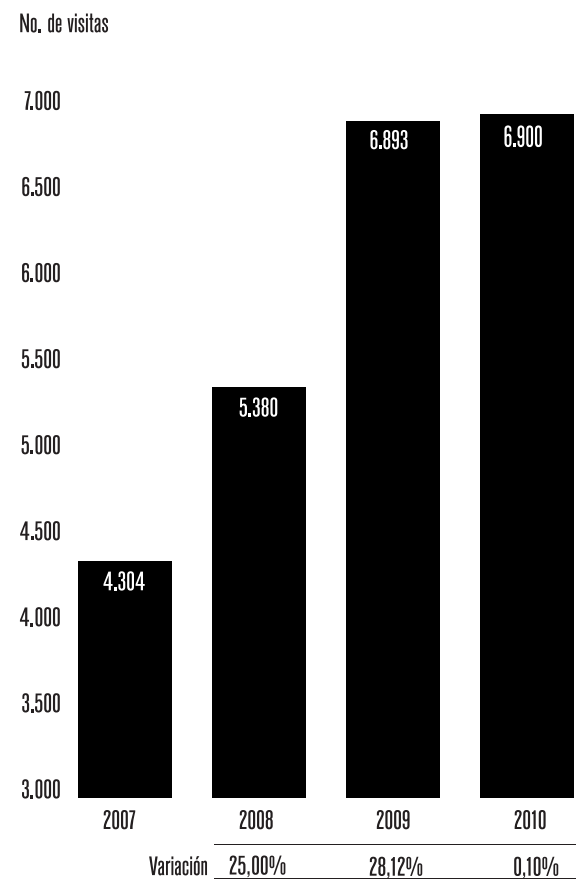
PERFIL DE PROVEEDORES DE LECHE

- En Colombia y Venezuela, el movimiento de proveedores fue estable.
- El aumento de proveedores en Ecuador obedeció al repunte en la

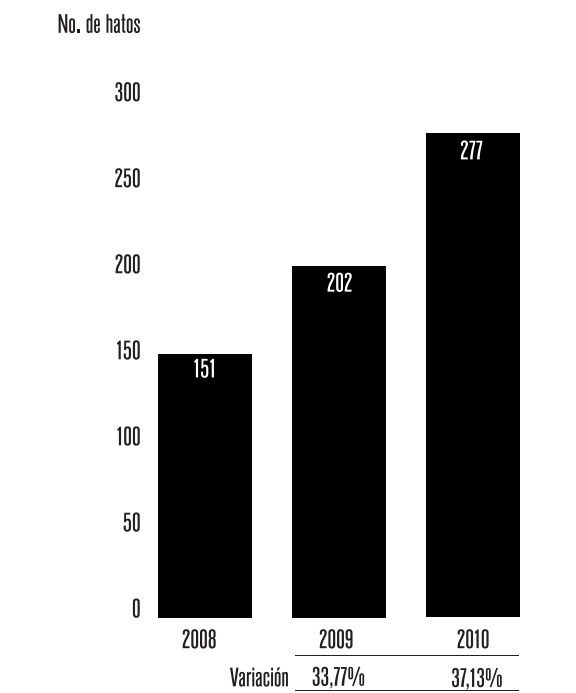
demanda de quesos en la planta de San Gabriel durante el primer semestre del año.



Proveedores de leche



Visitas técnicas a fincas lecheras



Programa Certificación de hatos libres de tuberculosis y brucelosis



Ternero de la raza Holstein en el hato de uno de nuestros proveedores de la Sabana de Bogotá.

DESARROLLO DE PROVEEDORES DE LECHE

Ver gráfica Visitas técnicas a finca lecheras

A lo largo del año, mantuvimos el promedio de asistencia técnica a proveedores en 6,59 visitas en promedio por proveedor, frente a 6,55 visitas en el año 2009. Realizamos tres capacitaciones sobre calidad higiénica, control de los recuentos de células somáticas y crianza de terneras, logrando una asistencia del 90% de nuestros proveedores de leche.

De las 1.047 explotaciones lecheras en Colombia, contamos con 277 certificadas libres de tuberculosis y brucelosis, las cuales reciben un incentivo por hacer parte de este programa de mejoramiento zoonosanitario, que consiste en una bonificación en dinero, de acuerdo con lo estipulado por ley. Ver gráfica Programa Certificación de hatos de tuberculosis y brucelosis

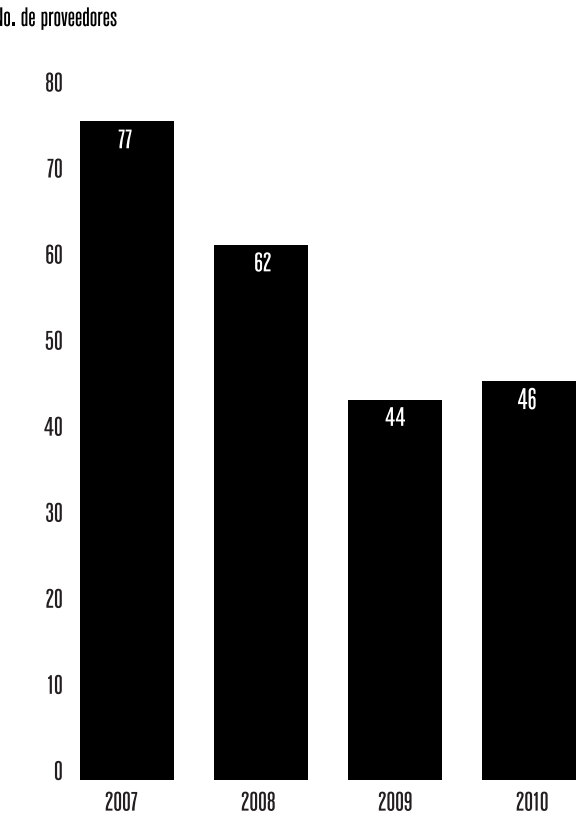
Almacén Veterinario (San Gabriel, Ecuador)

Es una iniciativa que nos ha permitido consolidar los lazos con los productores de leche de esta zona del país, mediante el suministro de insumos básicos necesarios para los ganaderos, que pueden ser proporcionados a precios competitivos.

Realizamos capacitaciones a los productores de leche en el uso de insumo para el mejoramiento de calidad, y lideramos la socialización de las iniciativas financieramente viables y el acompañamiento a la gestión de recursos para su ejecución.

Asociación de frutas y hortalizas de Aguadas
Asociación de frutas y hortalizas de San Vicente Antioquia
Asociación de fruticultores de Nuestra Señora Calendaria de la Montaña
Asociación de productores de fresa del Municipio de Guasca
Asociación de productores y comercializadores de frutas de clima frío
Asofreagro
Comité Municipal de productores agropecuarios de Aránzazu
Cooperativa de productores de las Veredas La Guayana y Santo Domingo

Asociaciones de mora y fresa



Nota: Los proveedores de 2008 y 2009 incluyen 5 asociaciones productoras de mora, que en forma independiente, reúnen a cerca de 300 pequeños productores. En fresa, se incluyen 3 asociaciones, que en forma independiente, equivalen a 125 pequeños productores.

Proveedores de fruta

Fruta de excelente calidad

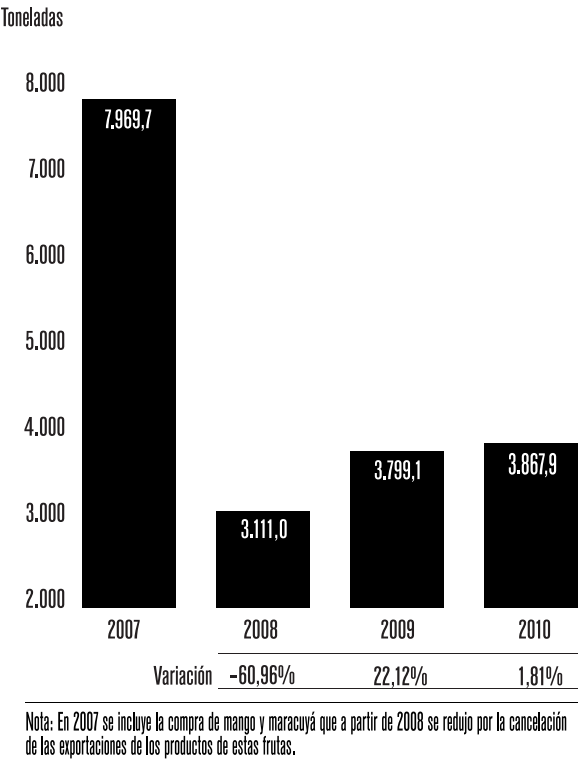
Consolidamos el abastecimiento de mora con los programas de fomento agrícola de la región.

- Estructuramos un modelo de producción asociativo con agricultores de la región que nos permiten tener el 100% del abastecimiento de la fruta.
- Implementamos programas de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), planes de asistencia técnica y proyectos productivos sostenibles.
- Desarrollamos el proyecto de parcela demostrativa para la producción limpia de fresa.
- Garantizamos el 100% de las necesidades de fresa despitonada (dulces y mermeladas).

- Establecimos el principal centro de producción de fresa con el 70% de la producción nacional.
- Generamos la cultura del cultivo de la fresa.

Para más información, ver la sección de Desarrollo de proveedores de fruta.

Fortalecimos el proyecto enmarcado en el Programa de Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, ubicado en el Municipio de San Vicente en el oriente antioqueño, para la producción de fresa.



Fruta comprada en Colombia

PERFIL DE PROVEEDORES DE FRUTA

En el año 2010, iniciamos un proceso de parcelas demostrativas en cultivo de fresa, buscando la diversificación productiva de algunas aso-

ciaciones vinculadas como proveedores de Alpina.

Ver gráficas Asociaciones de mora y fresa y Proveedores de fruta.

DESARROLLO DE PROVEEDORES DE FRUTA

Proyecto de diversificación con el cultivo de fresa

Objetivos:

- Mediante la metodología de parcela demostrativa, evaluar la producción limpia de fresa con las asociaciones productoras de mora.
- Realizar la validación y ajuste tecnológico que nos permitan establecer un modelo de producción de fresa industrial.
- Implementar un sistema de producción de fresa diferente a los que se realizan en el país (producción convencional).

Logros obtenidos:

- Obtuvimos resultados económicos positivos con la implementación de producción limpia de fresa.
- Conformamos grupos de jóvenes rurales, madres cabeza de hogar, bachilleres agrícolas, emprendedores rurales, que nos permiten transferir en forma técnica y práctica este proceso (escalamiento rural).
- Proyectamos para los años 2011 y 2012 satisfacer el 25% de las necesidades de fresa para Alpina, con el desarrollo de este modelo.



Moras de nuestro proveedor Asofrum de Río Sucio, Caldas.



CASO:

PROGRAMA DE RECOLECCIÓN DE ENVASES CON RESIDUOS PELIGROSOS

Iniciamos en el segundo semestre, el Programa de Recolección de Envases con Residuos Peligrosos. Esta iniciativa tiene el propósito de dar una solución al problema ambiental causado por los envases contaminados con residuos peligrosos, para que retornen vacíos al fabricante, quien es responsable de la disposición final y adecuada de los mismos.

Las visitas técnicas a los hatos de leche aseguran el involucramiento con nuestros proveedores. En este caso, en un hato de la Sabana de Bogotá.

Para esto contamos con el apoyo de Campo Limpio, una corporación sin ánimo de lucro, que colabora en la recolección de todos los envases con residuos peligrosos de origen agrícola. Posteriormente entra en el proceso Bayer HealthCare, para recolectar los envases con residuos peligrosos de origen pecuario. La primera etapa del proyecto inició con la divulgación, capacitación, promoción y entrega de bolsas para la separación de los residuos. La se-

gunda consistió en la realización de jornadas de recolección por departamentos donde hacemos presencia; Cundinamarca, Boyacá, Antioquia, Cauca, Nariño, y Caldas. En la última etapa se realizó la correcta disposición final de los envases, en donde Campo Limpio dispuso de estos residuos por medio del reciclaje para hacer madera sintética y Bayer HealthCare realizó la incineración controlada en hornos autorizados, que no llega a producir niveles de emisiones tóxicas.

PROVEEDORES DE LECHE		PROVEEDORES DE FRUTA	
	Kg.		Kg.
REGIÓN OCCIDENTE	2.368	RIOSUCIO ZONA ALTA	150
BOYACÁ	2.335	QUINCHÍA Y GUÁTICA	80
SIMIJACA	1.501	SUPIÁ	70
ANTIOQUIA	1.030	LETRAS, GALLINAZO Y LA VEREDA EL PINO	60
REGIÓN CENTRO	486	RIOSUCIO ZONA CAFETERA	50
GUACHUCAL	312	TOTAL	410
TOTAL	8.031		

Material recolectado por zona

Insumos de excelente calidad

La política de aprovisionamiento de insumos industriales garantiza a nuestros consumidores que los productos que consumen fueron elaborados con insumos de la más alta calidad.

PERFIL DE PROVEEDORES DE INSUMOS INDUSTRIALES

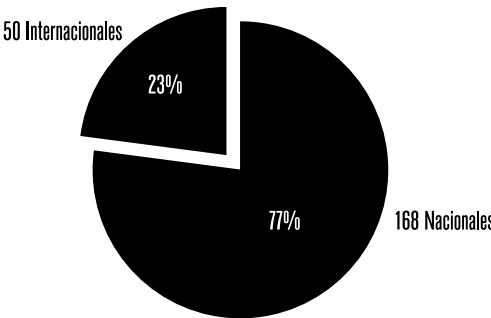
En Colombia velamos por mantener un equilibrio entre la industria nacional y la extranjera, garantizando la sostenibilidad de las regiones donde tenemos operaciones. En Venezuela, tenemos como objetivo desarrollar a todos los pro-

veedores locales, debido a las restricciones que existen para la importación. En Ecuador, buscamos contribuir de manera positiva a la generación de ahorros para obtener un control eficiente de los costos.

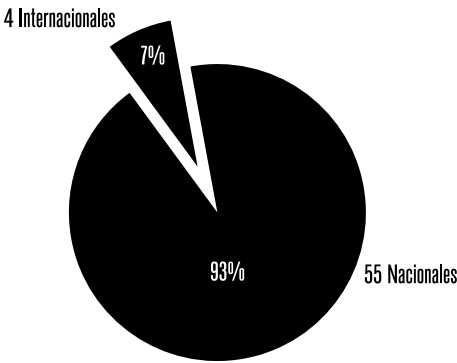
DESARROLLO DE PROVEEDORES DE INSUMOS INDUSTRIALES

Las relaciones cliente-proveedor van más allá de una simple relación de comprar y vender. Es la construcción de iniciativas e intereses colectivos, los cuales se traducen en mejores prácticas, que permiten optimizar los recursos de toda la cadena.

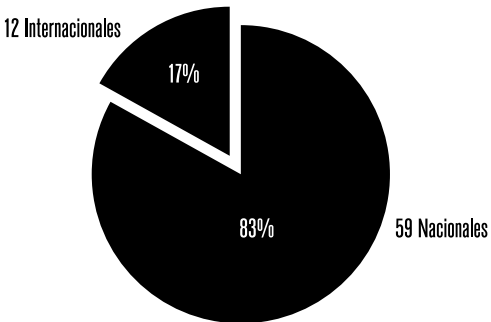
Estamos convencidos de que una relación debe generar valor y por ello velamos por construir relaciones de largo plazo, en donde nos convertimos en socios estratégicos, garantizando la sostenibilidad y prosperidad colectiva.



COLOMBIA	
TOTAL	218



VENEZUELA	
TOTAL	59



ECUADOR	
TOTAL	71

Proveedores de insumos industriales



CASOS:

DE INSUMOS INDUSTRIALES POR PAÍS

El proyecto de reutilización, implementado inicialmente en la planta de Sop, ha logrado el ahorro de más de 130 toneladas de cartón.

COLOMBIA

Reutilización de cajas

Implementamos un modelo de reutilización de cajas con nuestros proveedores, en el cual una vez utilizadas en nuestras plantas, son devueltas para reutilizarlas en el embalaje de nuestros productos.

Los resultados que obtuvimos llegaron a las 118.435 cajas retornadas, lo que se traduce en el ahorro de 130 toneladas de cartón. Esto quiere decir

que del total de cajas recibidas es retornado el 70%.

Disminución de gramaje en etiquetas para vasos

Reducimos el calibre de las etiquetas de los vasos encartonados de Yogurt Alpina, Finesse y Regeneris. Esta iniciativa permitió disminuir el consumo de cartón en 53 toneladas.

Eliminación de divisiones en cubetas

Eliminamos la división de cartón de las cubetas de Bonyurt y Alpinito Petit. Esta optimización permitió disminuir el consumo de cartón en 31 toneladas.

Optimización de la bandeja de Frutto

Reducimos el área de cartón y optimizamos el armado de la bandeja Frutto. Esto nos permitió disminuir el consumo de cartón en 39 toneladas.

Reducción de etiqueta Soka

Reducimos el tamaño de la etiqueta Soka PET 300ml en un 29%, lo que nos permitió disminuir el consumo de PVC en 1.100 kilogramos.

Disminución de calibre multiempaques

Disminuimos el calibre de los multiempaques en bolsa de Avena, Yogo

Yogo, Yogo Kumis, Alpin, Milkiño y Carioca. Esta optimización nos permitió reducir el consumo de polietileno en 19,5 toneladas.

Baterías

Desarrollamos un programa con el proveedor Baterías Mac, donde tanto las baterías automotrices como industriales, una vez finalizada su vida útil, son retornadas al proveedor para su disposición y aprovechamiento para la fabricación de nuevas baterías. Fueron retornadas 302, que equivalen a 26,3 toneladas de residuo peligroso.

Aceites

Bajo el programa de disposición final de aceites automotrices, fueron retornados 5.642 galones a proveedores autorizados por el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial para la utilización en calderas industriales e inmunización de maderas y combustibles.

VENEZUELA

Logramos:

- Desarrollar con un proveedor local el vaso Boggy para evitar la importación y conseguir abastecimiento continuo.
- Desarrollar localmente el dulce de frutas para los yogures, como los concentrados para los jugos, con la finalidad de no depender al 100%

de la importación y garantizar abastecimiento local.

- Producir Yogurt Deslactosado y Regeneris con cereal con abastecimiento local de insumos.
- Iniciar la producción nacional de la presentación de 5kg de arequipe, con empaques nacionales.

ECUADOR

Logramos:

- Obtener una contribución total al ahorro alrededor de US\$63.000 en todos los grupos de insumos de materias primas. Es importante tener en cuenta que este incremento no fue más elevado, debido a la fuerte escasez que se dio a nivel local del azúcar y a los altos precios del mercado internacional.
- Desarrollar una estrategia con el proveedor local de botellas para incrementar el consumo de unidades, manteniendo los costos, debido a una mayor producción de yogures

del portafolio de Alpina y bebida de Kiosko.

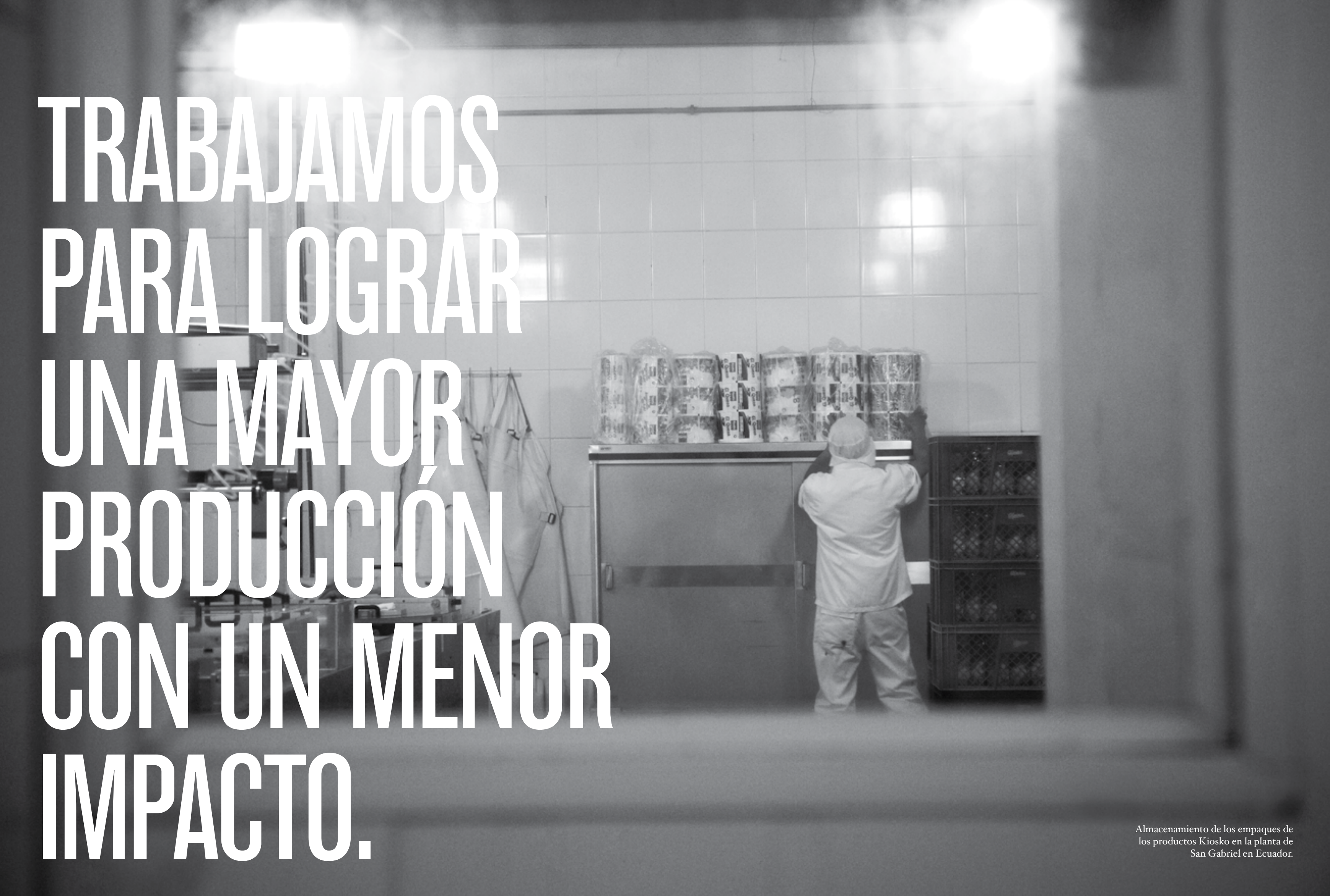
- Realizar, en el caso de botellas etiquetadas, la sustitución de compras de fajillas importadas, elaborándolas de manera local, con el apoyo de Desarrollo Tecnológico, logrando ahorros unitarios y la obtención de un producto de alta calidad.
- Trabajar en la calificación de los proveedores de la planta de Machachi, con base en los parámetros determinados en la ISO 9001, haciendo visitas, evaluaciones de calidad de servicio y seguimiento.

Se estima que se talan entre 14 y 17 árboles por cada tonelada de cartón producida.

Fuente: Cámara de Pulpa, Papel y Cartón de la Andi.

Se estima que por cada kg de papel reciclado que se usa, se han generado a la atmósfera 1,8 kg de CO².

Fuente: Unión Europea de Envases y Embalajes.

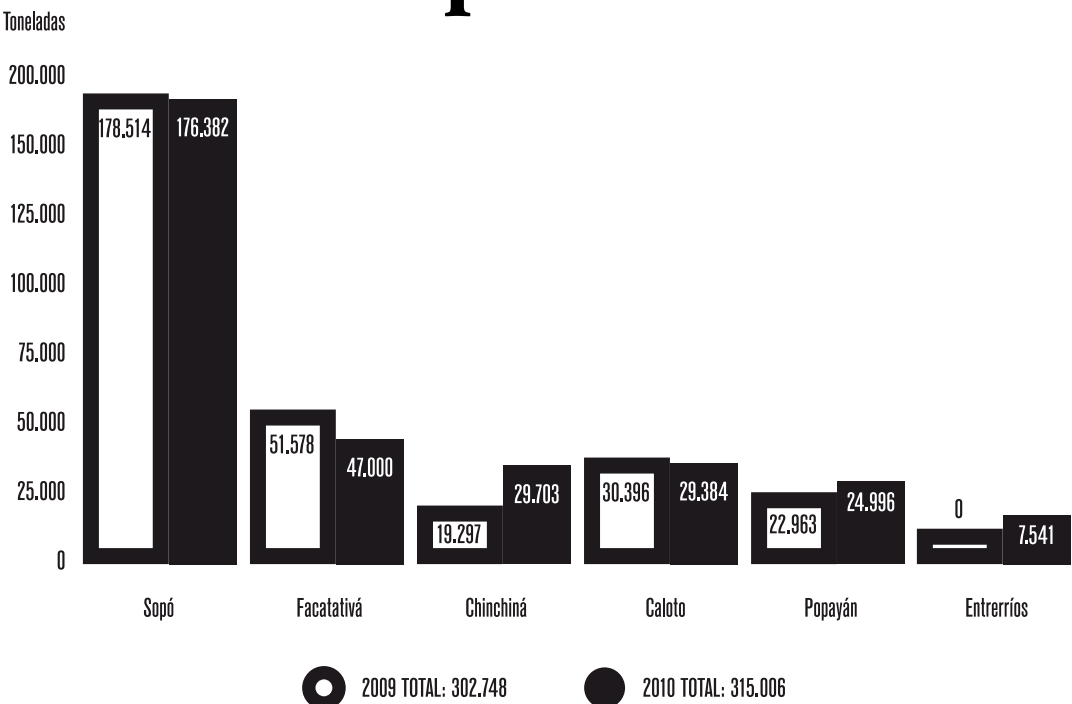


TRABAJAMOS
PARA LOGRAR
UNA MAYOR
PRODUCCIÓN
CON UN MENOR
IMPACTO.

Almacenamiento de los empaques de
los productos Kiosko en la planta de
San Gabriel en Ecuador.

6.5. SOMOS PRODUCTIVOS Y ECOEFICIENTES

La producción y las plantas



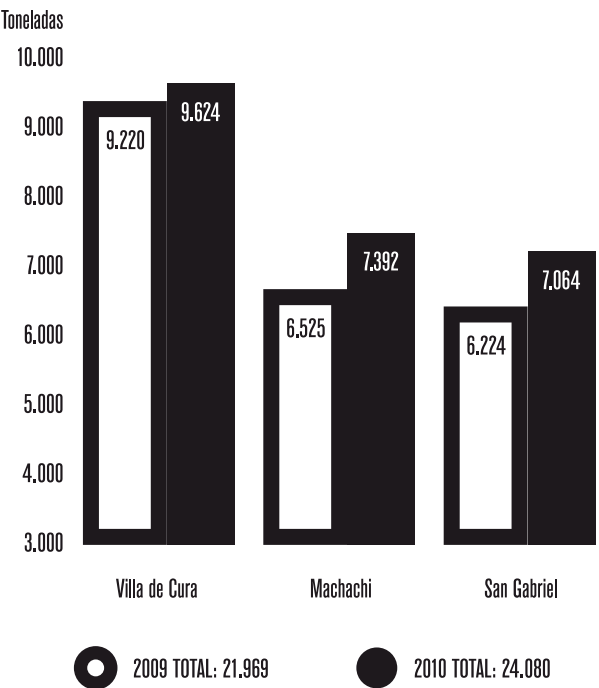
Nota: se obtuvo un cumplimiento del 101% con respecto al Plan anual de producción.

Producción total plantas en Colombia

En junio de 2010 inicié operaciones en la Planta de Entrerrios; en promedio mes produjimos 1.256 toneladas, con pico de producción en el mes de octubre de 1.734 toneladas, fabricando principalmente Yogo Yogo en bolsa y vaso, Bonyurt, Yogurt, Kumis Alpina y Gelatina Boggy. Es nuestra responsabilidad y compromiso mantener las plantas en un estado óptimo de cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura, para prevenir inconvenientes que puedan afectar negativamente la

calidad de los productos, el cumplimiento de las metas de producción y generar riesgos de accidentalidad, contando adicionalmente con planes de mantenimientos preventivos y predictivos.

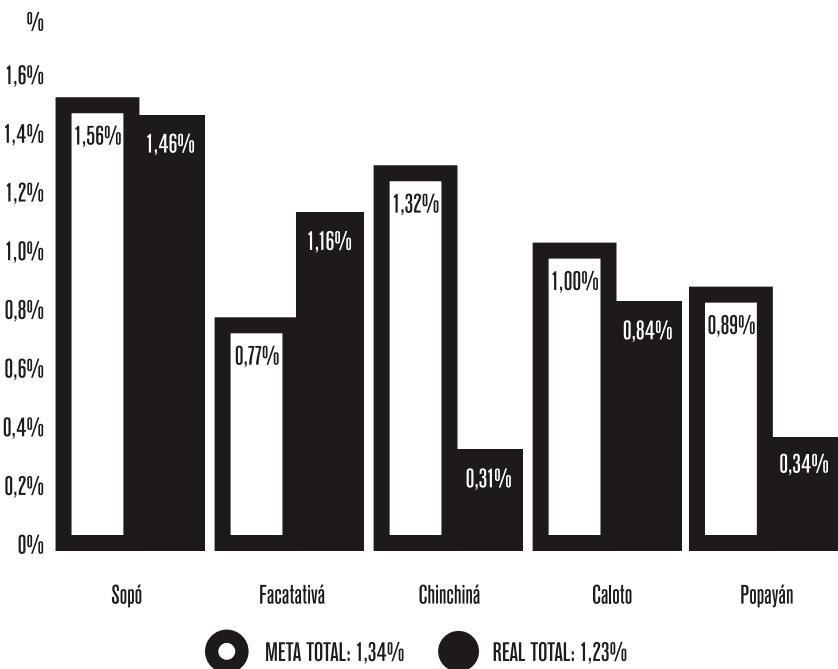
La información de producción del año 2010 para las plantas de Venezuela y Ecuador corresponde al acumulado de enero a diciembre, con un cumplimiento del 97% con respecto al presupuesto del Plan de Producción Corporativo.



Producción total plantas en Venezuela y Ecuador

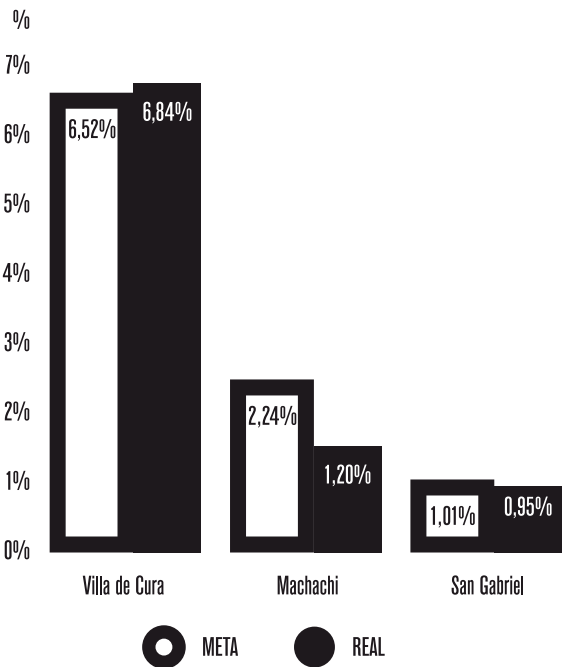
El objetivo del indicador de pérdidas en proceso es definir el valor esperado en todas las líneas de producción de las plantas, incluyendo las materias primas, ingredientes de entrada y salida a cada uno de los procesos, materiales de empaque, producto en proceso y terminado, entre otros. Con este resultado se pueden determinar

causas, establecer puntos de control y generar mejoras para cambiar el entorno en sistemas integrados por recurso humano, equipos, instalaciones y recursos económicos. Esto con el fin de especificar, predecir y evaluar los resultados que se obtengan de dichos sistemas encaminados a la reducción de pérdidas y desperdicios.



Nota: a. Las pérdidas en proceso miden la relación porcentual entre el valor de las pérdidas de producto y empaque, ocurridas en los procesos productivos frente al costo de producción de los mismos. b. La Planta de Entrerrios no está incluida, ya que se encuentra en proceso de estabilización y ajuste.

Pérdidas en proceso plantas en Colombia



Nota: Las pérdidas en proceso miden la relación porcentual entre el valor de las pérdidas de producto y empaque, ocurridas en los procesos productivos frente al costo de producción de los mismos.

Pérdidas en proceso plantas en Venezuela y Ecuador



CASO:

INICIO DE PRODUCCIÓN DE LA PLANTA DE ENTRERRÍOS

Iniciamos el proyecto de construcción de la planta de Entrerríos a finales de 2007 y lo consolidamos con el inicio de producción en el segundo semestre de 2010.

En la zona de empaque de la planta de Entrerríos, la labor de almacenamiento se realiza siguiendo atentamente los procedimientos establecidos.

Actualmente
acopiamos
180.000 litros
diarios de
leche y en 2014
esperamos
acopiar 600.000
litros por día.

Con esta planta damos continuidad a la estrategia de regionalización en el territorio colombiano y buscamos fortalecer, además, nuestra competitividad, principalmente en la zona oriente y la costa. Es importante resaltar que ésta es la segunda planta más importante en términos de producción para nuestra Organización y una de las más modernas de América Latina en producción de yogurt.

Con la planta de Entrerríos tendremos acceso a la cuenca lechera del altiplano del norte de Antioquia, la cual es una de las más desarrolladas del país. Esto permitirá llevar a cabo procesos como la pulverización de la leche y la consolidación de la estrategia de descentralización industrial y de abastecimiento en el territorio colombiano.

Al estar comprometidos con generar bienestar y prosperidad en las comunidades donde tenemos presencia,

involucramos a 250 proveedores locales, a quienes brindamos apoyo por medio de capacitaciones, y gene-

La Planta cuenta con colaboradores, hombres y mujeres de la región, que tienen como uno de sus objetivos estratégicos la sostenibilidad, por lo que buscan generar bienestar en cada una de las tareas que desarrollan, para que los proveedores, distribuidores, clientes y consumidores crezcan al igual que lo hace nuestra Organización.

ramos más de 750 empleos directos durante la etapa de construcción. La Planta de Entrerríos no solamente implica bienestar en términos de empleos y competitividad de la zona, sino que es y será una fuente de desarrollo de la economía del municipio y de inclusión social. Por

ello hemos trabajado en proyectos en alianza con la Fundación Alpina, la Alcaldía y otras entidades, que contribuyen al mejoramiento de la seguridad alimentaria y promueven el desarrollo social de la población. Para más información, ver *Invertimos en las comunidades - Proyecto Entretiempo*

Cuánto queremos producir en el año 2014?
De acuerdo con la proyección de crecimiento de la planta, para el año 2014 tendremos una producción promedio de 8.516 Ton/mes.

¿Cuáles líneas de producción tendremos en el año 2014?
*a. Línea de Vaso con una capacidad de 1.617 Ton/mes y una producción de 1.384 Ton/mes.
b. Línea de Bolsa con una capacidad de 1.756 Ton/mes y una producción de 1.404 Ton/mes.
c. Línea de Botella Personal con una capacidad de 2.160 Ton/mes y una producción de 1.728 Ton/mes.
d. Línea de Botella Aséptica con una capacidad de 5.000 Ton/mes y una producción de 4.000 Ton/mes.*

Para el año 2014 contaremos con una capacidad total de 10.533 Ton/mes.

Avanzamos en nuestro Sistema de Gestión Medioambiental

Realizamos la actualización del control operacional de instalaciones (Planta de Tratamiento de Aguas Residuales - PTAR y Planta de Tratamiento de Agua Potable - PTAP) en las plantas de Machachi (Ecuador), Caloto, Facatativ y Sopó, con el fin de mantener la estabilidad y optimizar la gestión de estos procesos.

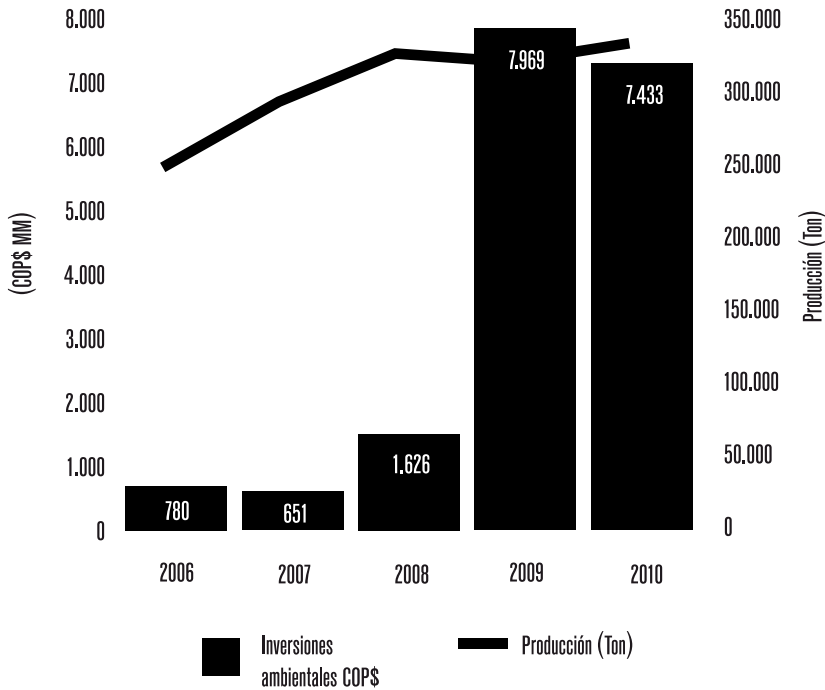
En relación con la gestión de aspectos e impactos ambientales, actualizamos las matrices de calificación para las plantas de Facatativ y Caloto e iniciamos la identificación y valoración para las plantas de Sopó y Machachi (Ecuador). Con éstas, evaluamos las actividades ejecutadas, para lograr un mejor aprovechamiento de los recur-

Las más modernas prácticas industriales conviven con el trabajo artesanal de nuestros expertos queseros, logrando un equilibrio perfecto.



Los recursos naturales utilizados y la mitigación de los aspectos e impactos ambientales significativos relacionados con las actividades desarrolladas. Para lograr esto fue necesario reforzar la conciencia ambiental de nuestros colaboradores y proveedores, mediante la ejecución de programas

de entrenamiento en conceptos ambientales. Durante el año, realizamos actividades de sensibilización para todos nuestros colaboradores, entre las que se destaca un concurso basado en la presentación de propuestas para la mejora de los procesos industriales.



Inversiones en proyectos ambientales

Nuestro desempeño en el uso de agua y los residuos líquidos

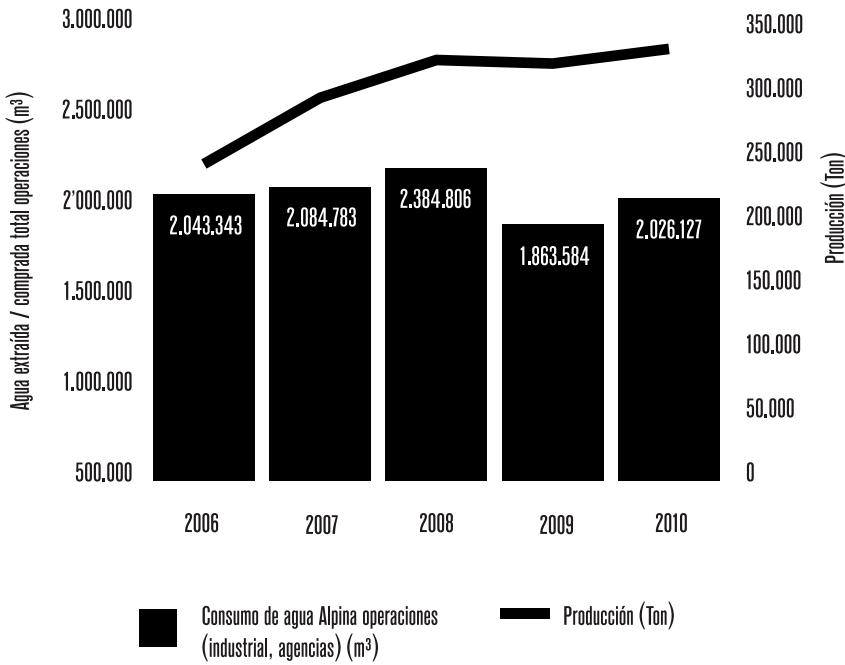
Entre los proyectos de infraestructura ambiental que adelantamos relacionados con la gestión del agua, se destacaron los siguientes:

- Inicio de operación de la PTAR y la PTAP para el centro de acopio de Guachucal, Nariño.
- Inicio de operación de la PTAR de Entreríos, Antioquia, con re-

sultados satisfactorios, al igual que la ampliación y modernización de la PTAR de San Gabriel (Ecuador), proceso que culminó en el primer semestre de 2011. Respecto a la gestión del agua, durante 2010 nos enfocamos en tres grandes iniciativas relacionadas con su mejor uso desde las fuentes naturales, la menor generación de carga orgánica potencialmente contaminante en las aguas residuales y el optimo proceso de descontaminación de éstas, a través de procesos eficientes de tratamiento de aguas residuales en nuestras instalaciones. Bajo la práctica de estas tres iniciativas para el año 2010 podemos resaltar:

- El indicador de consumo de agua fue de 5,98m³/Ton. El incremento reflejado frente a 2009 se debe al proceso de descentralización en la producción de fermentados, es decir, al inicio de operaciones industriales de la Planta de Entreríos, mientras se estabiliza su puesta en marcha. Es importante recalcar que frente a 2006, se presenta una mejora en el indicador del 33%.

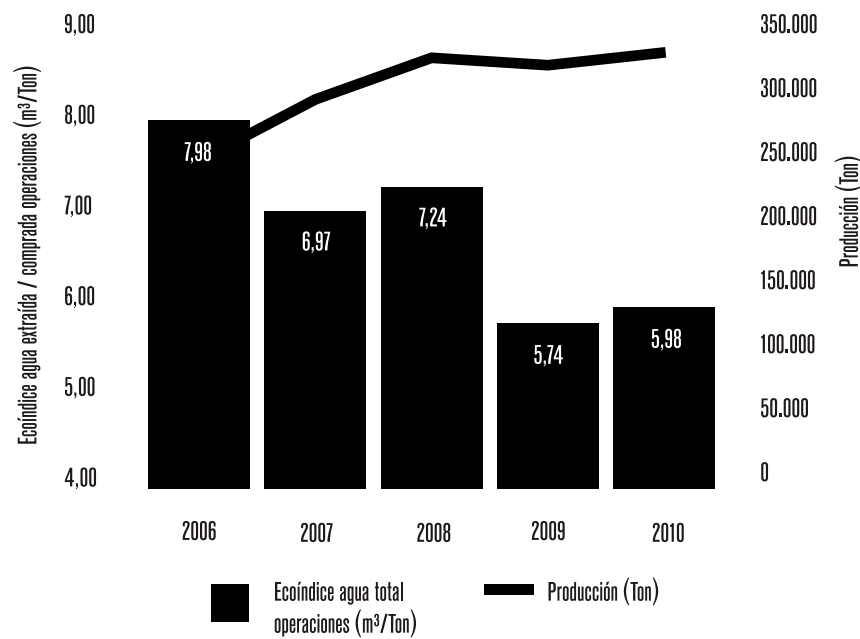
Remoción, en promedio, del 96,4% de la carga orgánica de las aguas residuales medido como DQO (demanda química de oxígeno) de todas las operaciones industriales. Como referente, en Colombia actualmente se exige remover el 80%.



Nota: se incluyen las plantas de Alpina en Colombia, Venezuela y Ecuador, los centros de acopio; los CDR y la logística primaria.

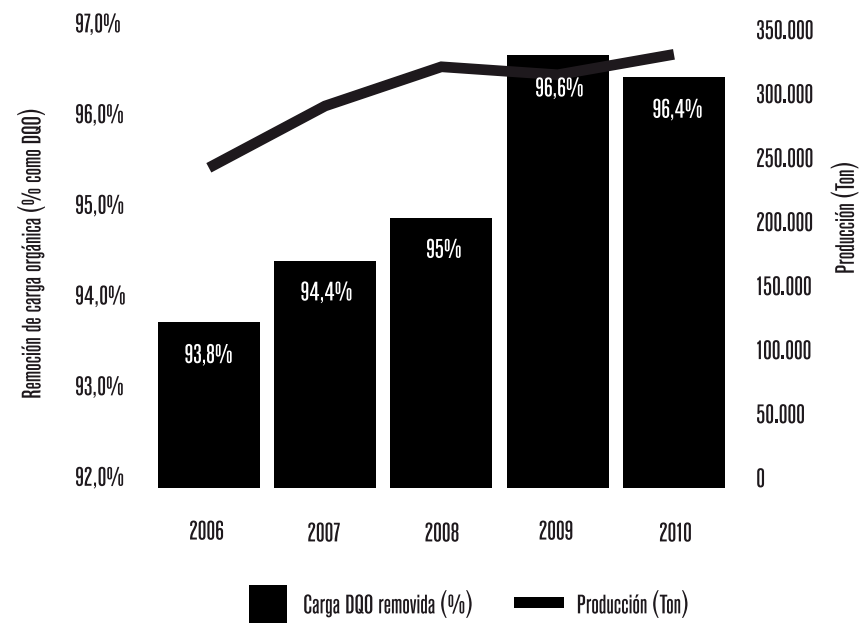
Agua extraída/comprada en nuestras operaciones

- Frente a la generación de materia orgánica en las aguas residuales, también logramos una mejora continua reduciendo el indicador de kg de DQO/Ton, pasando de 25,04 en 2009, a 24,59 en 2010, lo cual representa una disminución del 1,8%.
- El nivel de eficiencia de remoción promedio de carga orgánica medido como DQO, en nuestras PTAR, fue del 96,4% y mejor en un 2,8% frente a los últimos cinco años.



Nota: se incluyen las plantas de Alpina en Colombia, Venezuela y Ecuador, los centros de acopio; los CDR y la logística primaria.

Ecoíndice agua extraída/comprada en nuestras operaciones

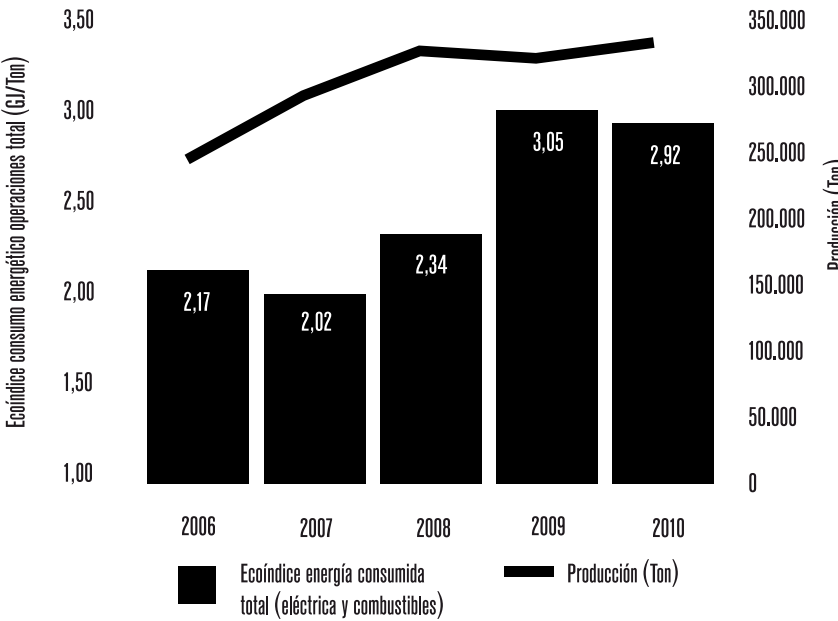


Nota: se incluyen las plantas de Alpina en Colombia, Venezuela y Ecuador, y los centros de acopio.

Aguas residuales

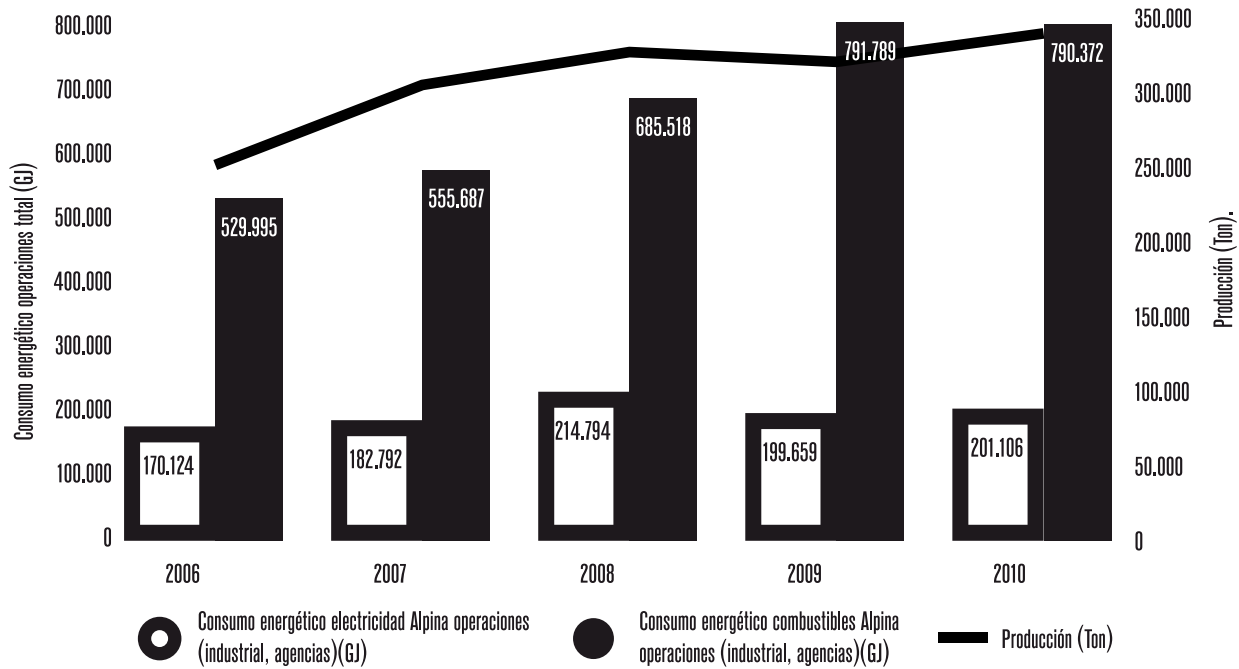
Nuestro desempeño en el uso de energía

La energía total utilizada en las operaciones de Alpina se puede dividir en dos tipos de consumos diferentes: la energía eléctrica y la derivada de los combustibles. Como iniciativa a nivel industrial para el uso eficiente de la energía, establecimos un Comité Energético, compuesto por los responsables de mantenimiento industrial y gestión ambiental, que tiene como principal objetivo la reducción, para los próximos cinco años, del consumo de energéticos por unidad productiva en un 4%, a través de acciones de culturización del personal y evaluación de alternativas tecnológicas de bajo consumo.



Nota: se incluyen las plantas de Alpina en Colombia, Venezuela y Ecuador, los centros de acopio; los CDR y la logística primaria.

Ecoíndice consumo energético en nuestras operaciones



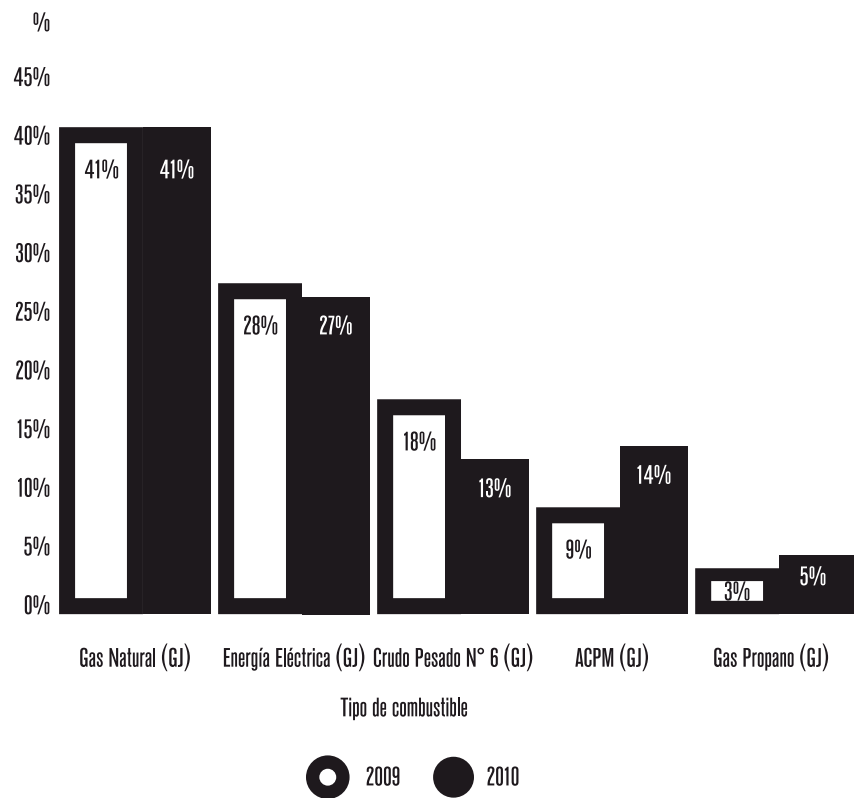
Nota: se incluyen las plantas de Alpina en Colombia, Venezuela y Ecuador, los centros de acopio; los CDR y la logística primaria.

Consumo energético en nuestras operaciones

Nuestras emisiones

Alineados con la tendencia mundial de consumo de combustibles limpios y con la entrada en vigencia de una norma ambiental que busca reducir las emisiones a la atmósfera, de manera paulatina e iniciando en nuestras instalaciones industria-

les, buscamos migrar de combustibles pesados derivados del petróleo hacia combustibles líquidos refinados o gases. Es así como en el año 2010, redujimos el uso de fuel oil y aumentamos el uso de ACPM y gas propano.



Distribución de tipos de energía consumida industrialmente

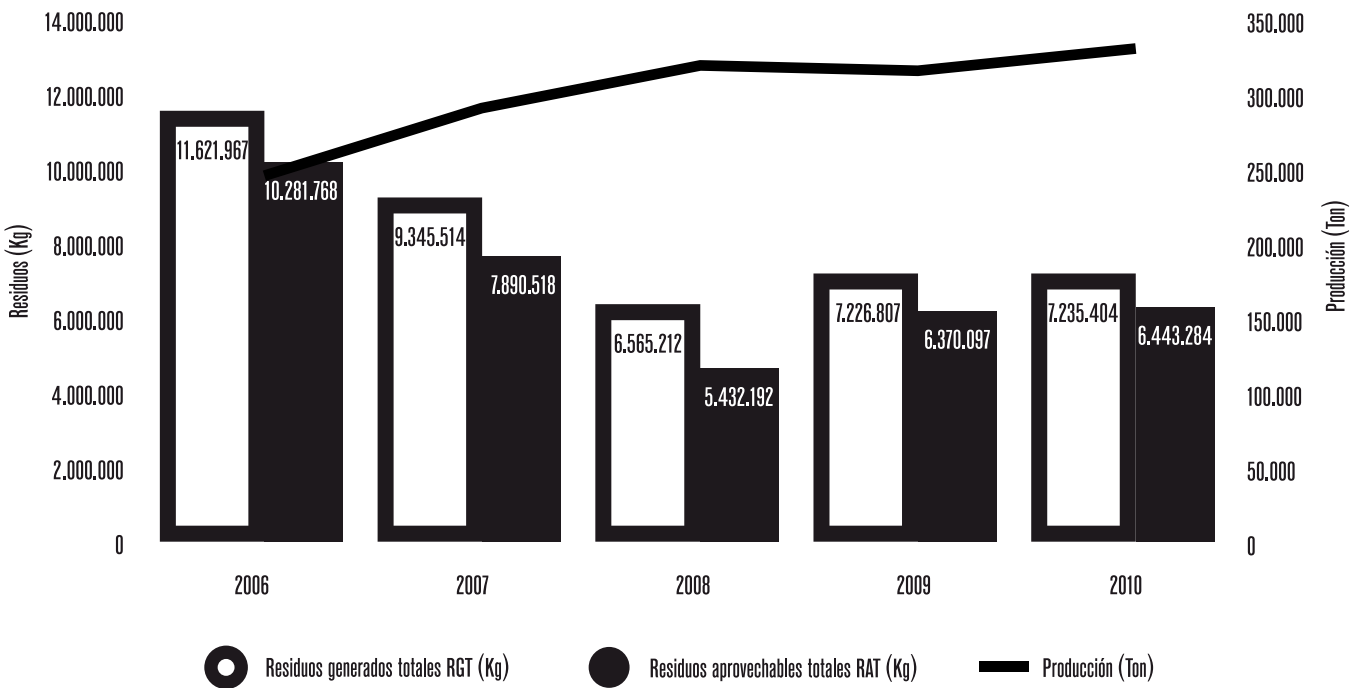
Nuestro desempeño en el manejo de residuos sólidos

En nuestras instalaciones se generan anualmente un poco más de 7.200 toneladas de residuos sólidos, para los cuales se gestiona a través de una planta de manejo integral de residuos, el mejor destino posible a través de estrategias de eliminación, re-uso, reciclaje, tratamiento y una correcta disposición final. Durante el año 2010 esta gestión se vio representada en los siguientes indicadores.

- Continuó la tendencia de mejora relacionada con la generación de residuos de nuestras operaciones, disminuyendo nuevamente el indicador por tonelada de 22,26kg/

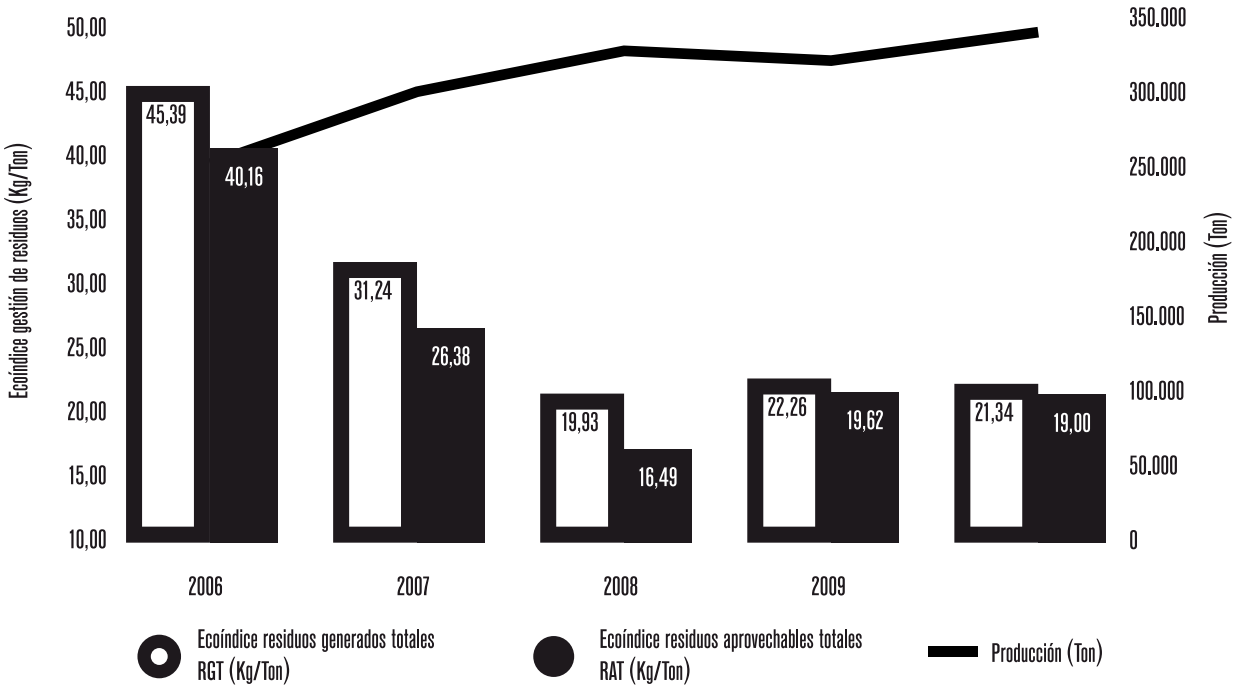
Ton a 21,34kg/Ton, lo cual representa una mejora en el indicador del 4,3% respecto al año 2009. Esto se traduce en una reducción en términos absolutos de aproximadamente 312.000kg al año.

- El nivel de aprovechamiento de residuos posproducción se incrementó en un 1% frente al año 2009, llegando a valores del 89%, lo que quiere decir que de cada 100kg de residuos generados en nuestras instalaciones, 89kg fueron llevados nuevamente al ciclo económico y únicamente 11kg al proceso de incineración o disposición final.



Nota: se incluyen las plantas de Alpina en Colombia, Venezuela y Ecuador, y los centros de acopio.

Gestión de residuos



Nota: se incluyen las plantas de Alpina en Colombia, Venezuela y Ecuador, y los centros de acopio.

Ecoíndice gestión de residuos

Posconsumo

CEMPRE

Durante el año 2010 llevamos a cabo el Proyecto Piloto de Reciclaje Posconsumo a través del Compromiso Empresarial Para el Reciclaje (Cempre). El proyecto, que en su primera fase operó durante seis meses del año 2010, logró beneficios ambientales, sociales y económicos representados en las siguientes cifras:

- Recuperación de 90 toneladas de materiales reciclables, reincorporándolos al ciclo productivo.

- Creación de 30 puestos de trabajo formal para recicladores.
 - Ahorro de 2.368.500 litros de agua.
 - Ahorro de 357.200 kW/h de energía.
 - Se evitó la emisión de 23,6 toneladas de CO2 al medio ambiente.
 - Se evitó la tala de 903 árboles.
 - Formación de 8.600 usuarios.
- Para más información sobre sustitución y reducción de peso en materiales de nuestros empaques, ver Compramos con conciencia – Casos Colombia.*

6.6. VENDEMOS Y DISTRIBUIMOS EXITOSAMENTE

En 2010, consolidamos la evolución de nuestro modelo comercial de venta y distribución para brindarle la mejor atención a cada uno de nuestros clientes y aliados estratégicos.

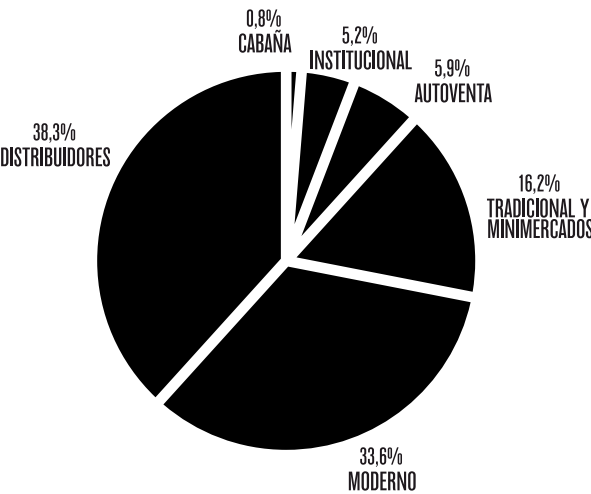
Nuestros principales canales

Contamos con diferentes canales de ventas para llegar a clientes y consumidores, garantizando una cobertura nacional en los mercados en donde hacemos presencia. Atendemos cerca de 193.000 puntos

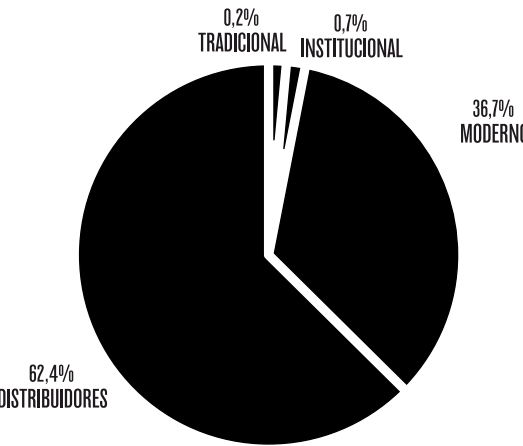
de venta en Colombia, 8.600 en Venezuela, 27.000 en Ecuador y 4.000 en Estados Unidos y Canadá. Nuestros equipos comerciales buscan que diariamente se cumpla el Propósito Superior de alimentar

saludablemente a nuestros consumidores y de generación de prosperidad colectiva en los lugares en donde hacemos presencia. Nuestras marcas son de fácil acceso en tiendas y supermercados y constantemente estamos innovando en nuevos canales que nos acerquen

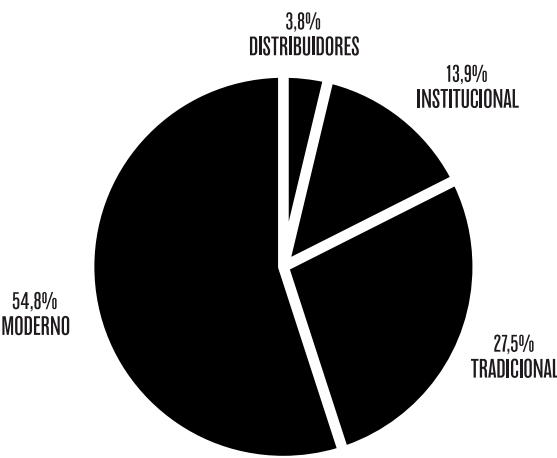
más a nuestros consumidores. Innovamos de forma permanente en los modelos de atención, buscando tener los mayores niveles de satisfacción. Continuamos fortaleciendo nuestra presencia en las geografías internacionales.



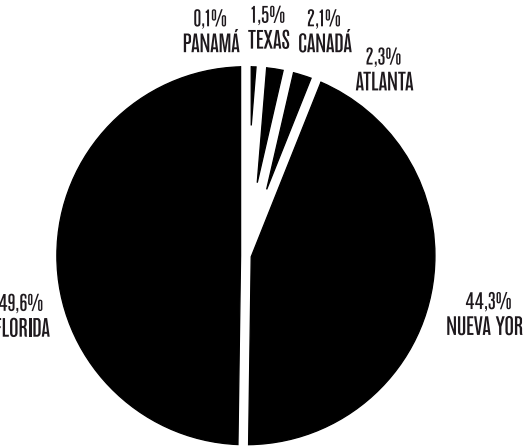
Ventas Colombia por canal (% en valor – COP)



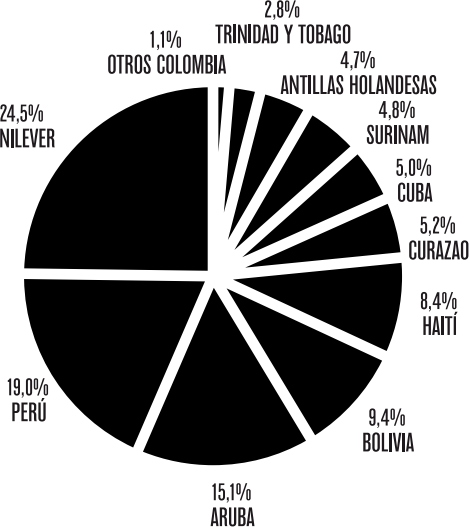
Ventas Venezuela por canal (% en valor – BsF)



% Ventas Ecuador por canal (% en valor - US)



Ventas Estados Unidos por región (% en valor –US)



Ventas Internacional por país (% en valor –US)

Proyecto Autopista

¿QUÉ ES EL PROYECTO AUTOPISTA?

El Proyecto Autopista es la evolución de procesos estratégicos, en busca del fortalecimiento de la competitividad de Alpina, el crecimiento y la sostenibilidad en la operación y en toda la cadena de valor. Este comprende el desarrollo de tres Avenidas de Sostenibilidad: el Go to Market, el Plan Maestro de Logística y la Modernización Tecnológica. Pudimos garantizar la atención de zonas rurales y clientes con menores niveles de ventas en zonas urbanas, manteniendo la cobertura y maximizando la rentabilidad en su atención. Por su parte, los distribuidores urbanos que entregaron clientes 'pareto' al canal tradicional han conse-

guido 2.500 clientes nuevos, buscando a través de numérica potenciar sus negocios. El Proyecto Autopista permitió la contratación de cerca de 74 operadores de punto de venta a nivel nacional por el nuevo modelo de atención a minimercados. En Bogotá, ingresaron a la estructura comercial 14 asesores comerciales y 2 jefes de ventas adicionales para la atención del canal tradicional y minimercados. Además, ampliamos la flota de transporte en 20 vehículos para la entrega correspondiente a los clientes del canal tradicional y minimercados. Integramos distribuidores en Bogotá, Ccuta y Villavicencio para formar grandes compañías con mayor

Capacitación de la fuerza de ventas en el Proyecto Autopista, realizada en las oficinas centrales de Bogotá.



Desde el pasado mes de julio, cuando realizamos la implantación de este Proyecto en Colombia, cambiamos nuestro modelo de atención a 74.000 clientes, realizando un intercambio neto de 31.111 clientes entre el canal tradicional y distribuidores. De esta manera, logramos tomar el control estratégico (atención directa) y mejorar el modelo de servicio de los clientes 'pareto' y minimercados en zonas urbanas del país.

capacidad de operación e inversión en el mediano y largo plazo. Con este nuevo modelo, nuestros distribuidores se convertirán en empresas más sostenibles en el tiempo, con plataformas logísticas y de distribución adecuadas para su operación. Para continuar afianzando la relación, adelantamos capacitaciones y talleres continuos, buscando que la excelencia operacional, el manejo ambiental y la Responsabilidad Social de nuestros socios estratégicos sean acordes con nuestros principios. Uno de los grandes cambios en el modelo de distribución fue la inclusión de temas de sostenibilidad dentro del contrato y la gestión de los distribuidores. Dentro del contrato incluimos una cláusula de respeto a los Derechos Humanos y dentro de la gestión de los distribuidores desarrollamos un proyecto para ayudarles a desarrollar su propia estrategia de sostenibilidad basada en los ejes del Pacto Mundial: Derechos Humanos, Medio Ambiente, Condiciones Laborales y Transparencia.

LOGROS OBTENIDOS EN EL AÑO 2010

- Consolidación e integración de 41 distribuidores, fortaleciéndolos como aliados clave, sostenibles en el tiempo, capaces de responder a los requerimientos de operación y crecimiento de la Compañía.
- Evolución del modelo contractual con distribuidores, con la inclusión de componentes de sostenibilidad y medición de desempeño basado en Balanced Score Card.
- Desarrollo de la Academia Autopista como parte del plan de capacitación para el personal de ventas y de logística de Alpina, y de nuestros distribuidores, que les permita tener un entendimiento profundo del nuevo modelo de operación y les

ofrezca herramientas de liderazgo, comunicación y desarrollo de competencias.

- Obtención de beneficios por el Proyecto Autopista durante el año 2010 suma cerca de \$4.450 millones: \$1.830 millones logrados a través de ahorros en la cadena logística; \$840 millones por optimización del modelo comercial en los canales tradicionales y distribuidores, y \$1.780 millones por ventas adicionales generadas por la retoma de clientes 'pareto' y minimercados en el canal tradicional. Para la implantación del proyecto invertimos \$7.700 millones necesarios para el logro de los beneficios previstos en cinco años.

‘Clientes pareto: se denomina pareto a los clientes más importantes dentro de un canal de ventas, importancia medida por el valor total de sus transacciones en un periodo de tiempo.

El Proyecto Autopista es la evolución de procesos estratégicos, en busca del fortalecimiento de la competitividad de Alpina, el crecimiento y la sostenibilidad en la operación y en toda la cadena de valor.

Canal tradicional: nuestros tenderos

COLOMBIA

El año 2010 estuvo marcado por la continua evolución de nuestro modelo comercial de venta y dis-

El tendero de hoy es más exigente, mejor formado, más inquieto y sabe que Alpina es un socio ideal que lo debe acompañar en su desarrollo y crecimiento.

tribución, buscando dar la mejor atención a cada uno de nuestros clientes, dependiendo de su tipo-
logía de negocio y de sus necesidades puntuales. Entendimos que el tendero ha cambiado y que la evolución de las diferentes tipologías de clientes nos obligaba a repensar la forma en que debemos llegar con nuestra oferta de valor. Para esto llevamos a cabo el Proyecto Autopista con el objetivo de garantizar que el servicio de nuestra atención directa o de nuestros distribuidores estuviera acorde con las necesidades de nuestros clientes, dependiendo de su tamaño, tipo-



gía y potencial de crecimiento. En este sentido:

- Actualmente atendemos en los dos canales cerca de 21.000 clientes.
- Garantizamos con nuestro equipo comercial los mayores estándares en niveles de atención.
- La fuerza de ventas la componen 27 asesores especializados para mi-

nimercados, 116 asesores de clientes pareto, 13 jefes de ventas, 6 gerentes regionales, en las 8 principales ciudades capitales.

- Lideramos la innovación en términos comerciales y la visibilidad de las categorías en nuestros clientes pareto.
- Acompañamos el desarrollo de sus puntos de venta.

VENEZUELA

En esta unidad de negocio el canal tradicional es atendido de manera directa por los distribuidores, por lo que las acciones enmarcadas a continuación se ven reflejadas en el canal distribuidores:

- Colocamos 50 neveras con publicidad de Regeneris y reubicamos 38 neveras con publicidad Alpina en

clientes con mayor potencial.

- Comenzamos un proyecto de capacitación de clientes y colocación de neveras en la capital, logrando perfeccionar una ruta de 35 clientes, colocando 12 neveras y aportando un volumen de 45 cajas diarias a la venta total del distribuidor.

ECUADOR

En 2010 destacamos el crecimiento de Guayaquil en un 19% en valor, debido a la implementación del Club Alpina (negociaciones con promociones para 209 clientes especiales) y por la creación de 60 nuevos clientes educativos (universidades, colegios y escuelas).

Ampliamos la distribución directa, en provincias y zonas periféricas, con estrategia de microdistribuidores, pasando de 4 microempresarios en 2009 a 10 en 2010. Es importante tener en cuenta los factores que tuvieron

influencia en los resultados de este canal: las dificultades del clima en el último trimestre del año, la proliferación de marcas artesanales con bajos precios y las agresivas acciones de la competencia.



El cumplimiento estricto en la entrega de productos es la base de la relación con nuestros clientes. En este caso una cadena de supermercados al occidente de Bogotá.

Canal moderno: los supermercados y grandes superficies

COLOMBIA

Creando en nuestra gente
Basamos nuestra estrategia de crecimiento y fortalecimiento en entender a cada uno de nuestros clientes, segmentando sus estrategias dependiendo del formato y los planes a largo plazo de cada supermercado y gran superficie.
La evolución y crecimiento del canal se refleja en el incremento en el número de puntos de venta atendidos, pasando de 948 en 2009 a 950 en 2010. Lo anterior, manteniendo las condiciones comerciales en términos porcentuales desde el año 2008, lo cual nos permite conservar el excelente servicio, característico de nuestra fuerza de ventas.
En el último trimestre del año comenzamos el proyecto de destemporalización del cargo de Auxiliar de Merchandising, generando 262 nuevos puestos de trabajo, los cuales pasan a formar parte de nuestra fuerza de ventas directa, logrando tener un equipo homogéneo, apropiado de

los atributos culturales (pasión, innovación, confianza y emprendimiento), donde el sentido de pertenencia, la responsabilidad, el compromiso y el desempeño superior sean las características más importantes.
Creamos e implementamos el Plan de Bienestar a nivel nacional, basado en el estudio de las necesidades y expectativas de nuestros colaboradores, otorgando reconocimientos a los auxiliares de merchandising por su desempeño e impulsando capacitaciones y actividades de integración para todos nuestros Alpinistas del canal y sus familias.
Continuamos el desarrollo de la segmentación de productos en grandes superficies, logrando en nuestros dos principales clientes, Almacenes Exito y Carrefour, diez segmentaciones basadas en el rol de decisión de compra y apoyado en piezas de visibilidad contundentes que nos generan crecimiento.
Implementamos el Acuerdo de Cam-

bios y Devoluciones con el Grupo Exito y presencia de auxiliares de merchandising en la plataforma de Medellín, logrando controlar y disminuir el indicador de devoluciones, mejorando así el Ebitda del canal.
Dimos continuidad a las estrategias para apoyar la diferenciación en nuestros clientes clave, a través de proyectos de exclusividad de productos, promociones y eventos, y fortalecimos la relación con otras cadenas del canal para generar diversidad.

Plan de Formación canal moderno

El Plan de Formación para el canal moderno es una iniciativa que surgió como parte del programa de bienestar anual, dando respuesta a las necesidades identificadas por los mismos colaboradores del canal. Este se encuentra liderado por el equipo de Jefes de Punto de Venta, quienes además desempeñan su papel como facilitadores de los cuatro módulos definidos: reintroducción, cómo me conduzco, indicadores de gestión y comunicación.



El trabajo de los mercaderistas es de vital importancia en los supermercados.

VENEZUELA

En 2010, participamos activamente en los planes y calendarios promocionales de los Autoservicios, logrando publicar y promocionar nuestro producto en el 99% de las cadenas nacionales.
Adicionalmente, hicimos parte de las inauguraciones de 7 puntos de ventas de las grandes cadenas en la ciudad

capital, logrando la codificación y distribución del 100% de nuestro portafolio en estos puntos, y realizamos 3 oleadas de degustación e impulso en el año como plan para dar a conocer Regeneris y Deslactosado, llegando a 45 puntos a nivel nacional con más de 1.800 activaciones.

Consolidamos el plan de atención frecuencia diaria a los clientes Pareto en la capital del país con el modelo de operador logístico, generando un alto nivel de servicio y crecimientos superiores al 35% en cadenas como Excelsior Gama.

ECUADOR

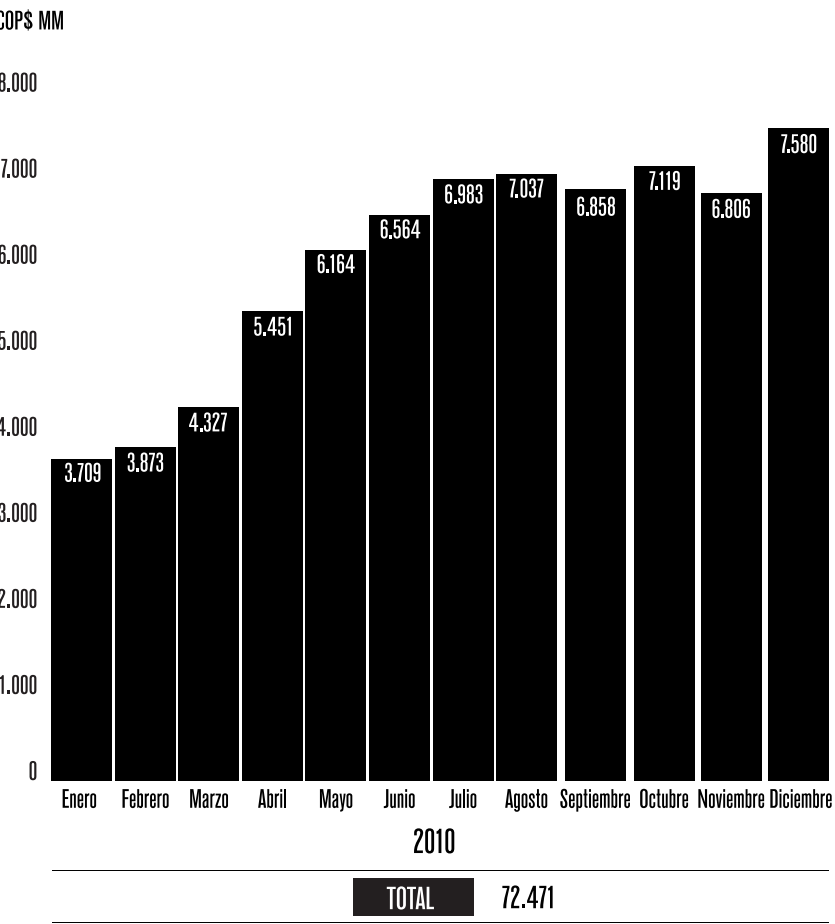
Para 2010 destacamos el seguimiento, la gestión y ejecución en los puntos de venta, así como actividades promocionales realizadas en el principal supermercado de Ecuador, Supermaxi. En esta cadena, alcanzamos la posición como el mayor proveedor de lácteos, en portafolio frío. En el caso de la segunda cadena de importancia en supermercados del país, Mi Comisariato, la gestión comercial para la oportuna colocación de los productos y la efectiva respuesta en ocupar los espacios en percha vacantes, fueron factores de éxito para su desempeño.

El lanzamiento de Yogurt Bebible Kiosko Galón 4.000g fue un gran éxito puesto que se vendieron 340 toneladas, lo que representa el 75% de la venta total de este nuevo producto y la obtención de un cumplimiento presupuestal del 180%.

Canal autoventa

En el canal autoventa ofrecemos productos de alta rotación, aprovechando diferentes momentos de consu-

mo y maximizando la capacidad del tendero y el consumidor.



Ventas canal autoventa Colombia

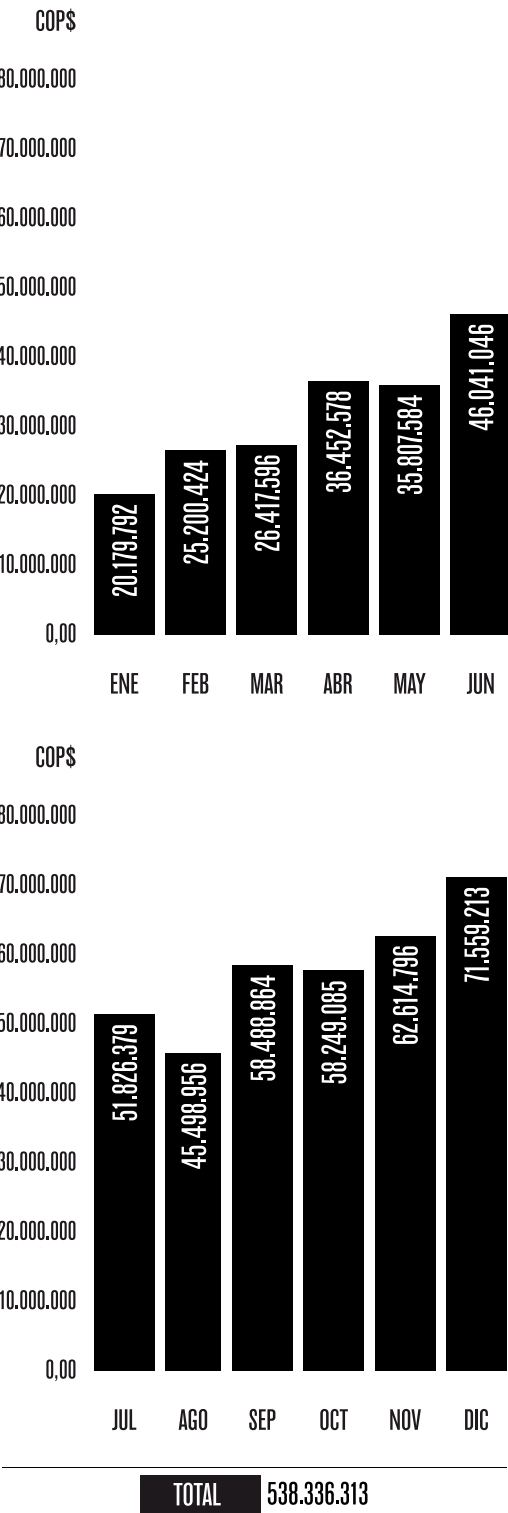
Nos destacamos con este canal por ser fuente de nuevos crecimientos para Alpina con leche en bolsa (por encima del 78%) y como generador de nuevos negocios y empleos para emprendedores, pasando de 212 aliados en 2009 a 325 en 2010.

CASO: VENDING MACHINES

Entendiendo que la tendencia mundial de consumo fuera del hogar venía creciendo por encima de los canales normales, tomamos la decisión de investigar sobre nuevas maneras para llegar a más consumidores. Fue entonces cuando nos encontramos con el negocio de *vending machines*, el cual representa ventas por €25 billones en Europa y US\$40 billones en Estados Unidos, con altas penetraciones de máquinas. A comienzos del presente siglo, el canal institucional tuvo como uno de sus clientes a una compañía que compraba nuestros productos para incluirlos dentro de su portafolio a través de *vending machines* refrigeradas. Esa distribución nos permitió conocer el potencial que tenía este negocio, pero los altos márgenes a que aspiraba este operador no resultaron atractivos para desarrollar una alianza. Siendo el Grupo Nacional de Chocolates (GNCh) un socio de Alpina y en la constante búsqueda de nuevas formas de generar ingresos y acercarnos a nuestros consumidores, en el año 2008 tomamos la decisión de hacer una alianza estratégica con Novaventa, compañía de canales alternativos del grupo, para desarrollar el canal *vending* con máquinas compartiendo portafolio.

Como empresa responsable del desarrollo de los canales alternativos de GNCh, Novaventa, dentro de su plan estratégico, contaba con un programa de alta inversión en la colocación de *vending machines*, pero su portafolio se encontraba incompleto porque no disponía de productos lácteos dentro de su oferta de valor. Las dos empresas, entonces, tomamos la decisión de desarrollar la alianza que fortalece la presencia de las *vending* en cada punto. La estrategia de ubicación contempla dos focos: uno, a través de negociaciones institucionales con empresas que tienen sedes con gran concentración de personas, y con administraciones de edificios donde se encuentran alojadas múltiples empresas. El portafolio actual contempla 10 familias de productos: Bon Yurt, Yogurt Alpina, Yogurt Finesse, Finesse con cereales, Regeneris, Avena Alpina, Avena Finesse, Vibe, Queso Golosito y Soka.

Cerramos el año 2010 con ventas cercanas a los \$538 millones, logrando récord de ventas de cerca de \$72 millones en el mes de diciembre.



Ventas Vending machines

Caba—a Alpina, 365 días al año de dulzura, nutrición y diversión

En La Caba—a Alpina se viven 365 días al año de dulzura, nutrición y diversión con un portafolio amplio de productos y zonas especiales de esparcimiento.

La Caba—a es un lugar de encuentro de familias, amigos, estudiantes de colegio y turistas. Mensualmente contamos con la visita de 60.000 personas aproximadamente. Se ha convertido en un espacio de diversión, pero también de conocimiento a través de los pequeños talleres que realizamos, así como celebraciones de cumpleaños y eventos especiales, con el objetivo de atraer nuevos visitantes.

En 2010 logramos desarrollar la propuesta de un portafolio complementario como helados y agua en botella. Hemos logrado un mayor dinamismo

en el desarrollo de áreas como el *delicatessen*, en el cual se cuenta con una nueva oferta de productos como brochetas, sandwiches y tablas de quesos. En alianza con los proveedores de La Caba—a, también hemos generado nuevas propuestas en repostería y galletería utilizando nuestras materias primas.

Como una oportunidad adicional, hemos fortalecido La Caba—a Mvil, cuyo objetivo es desplazar de manera temporal nuestros productos a diferentes eventos, ferias y empresas de Bogotá D.C. y sus alrededores.

La Caba—a es un cono en nuestra Organización, a donde llegan miles de personas de todas partes de Colombia a disfrutar en familia y llevarse un pedazo de nuestra historia y tradición.



La amplia gama de productos frescos y envasados atraen permanentemente a las familias a La Caba—a.

Basados en el principio “Nuestra gente, factor generador de éxito”, en 2010 desarrollamos alternativas diversas de fortalecimiento y capacitación a todo el equipo a través de “Cabaña, olimpiadas del conocimiento”.

Un espacio de aprendizaje que garantiza la asesoría y servicio a los clientes visitantes usuales.

Adicionalmente, logramos la destemporalización de 13 personas, lo que contribuyó a un mejor sentido de pertenencia y cultura organizacional.

Canal institucional: consumo fuera del hogar con la atención apropiada

COLOMBIA

El canal institucional de Alpina evolucionó en el año 2008 cuando se tomó la decisión estratégica de generar la alianza con el Grupo Nacional de Chocolates, para crear La Recetta, una compañía especializada en atender el mercado institucional, como entidades oficiales, casinos de empresas y catering.

En el año 2010, la operación presentó un crecimiento acumulado del 23,35% en el valor de las ventas y mantuvo una estabilidad que le permitió concentrarse en sus diferentes focos de crecimiento sostenido, planeación estratégica de cuentas clave, crecimiento en el número de clientes atendidos, productos nuevos y la búsqueda de eficiencias internas para garantizar los mejores precios. Para lograr esto, La Recetta cuenta con un equipo comercial y logístico de más de 80 personas con estrategias claras para cada tipología de negocio y zonas de atención específicas. La consolidación del servicio ha sido un proceso no solo de Alpina sino de las 11 compañías del Grupo Nacional

de Chocolates, evidenciando la capacidad de innovación y de búsqueda permanente de nuevas opciones.

Alpina, a través de La Recetta, está en más de 3.000 negocios, con un potencial de crecimiento permanente, tanto en volumen como en número de clientes.

Durante el año 2010 llevamos a cabo la quinta versión del concurso culinario “Tabla Redonda”, siendo éste el primer año de su versión internacional, con 620 participantes de Colombia, Venezuela y Ecuador. Este concurso se consolida como una de las principales competencias gastronómicas del país y es reconocido internacionalmente como un evento de alta categoría.



ECUADOR

En 2010, el canal institucional obtuvo el mejor crecimiento de la unidad de negocio, aumentando al 52% en dólares y al 54% en toneladas, lo cual se debió a la reestructuración y especialización de vendedores por tipología de negocios, a la conse-

cución de nuevos clientes, al incremento de una nueva zona en Guayaquil, a la ampliación de portafolio en clientes ya establecidos y a las ventas adicionales de anquetas durante la temporada navideña.

Desarrollo de la fuerza de ventas

Continuamos con el programa “Alpinistas de Pasión”, espacio periódico que cuenta con la participación de más de 540 Alpinistas. Durante estos encuentros, compartimos los avances de la Compañía en todas sus geografías, realizamos un resumen de cifras, abrimos espacios de interacción entre nuestros colaboradores y directivos y, finalmente,

reconocemos los logros y acciones desarrolladas por cada canal en las diferentes ciudades. Adicionalmente, continuamos con los encuentros "Hablemos de lo que nos apasiona", en los que un grupo de colaboradores comparte su pasión por ser mejor, frente a nuestros clientes-consumidores.

Las reuniones “Todo bien” de la fuerza de ventas, refuerzan nuestra estrategia corporativa con los objetivos de nuestros canales.



La presencia de la familia en el ambiente laboral nos recuerda permanentemente para quien trabajamos.

CASO:

PROGRAMA “PASA LA IDEA”

El programa "Pasa la idea" busca promover la puesta en marcha de ideas innovadoras planteadas por nuestra fuerza de ventas que faciliten el mejoramiento del negocio.

Este programa ha logrado reunir más de 120 ideas innovadoras que desde los aspectos social, económico y ambiental, como requisito del programa, han sido evaluadas por el Comité de Innovación para determinar su viabilidad, según variables como presupuesto y tiempo de implementación. Todas las ideas resultan ganadoras porque demuestran su gran conocimiento de nuestro cliente-consumidor; sin embargo, según criterios mencionados anteriormente, el Comité decidió que la idea propuesta por Jorge Mahecha, asesor comercial del canal tradicional en Cali, era la ganadora.

La idea consiste en ubicar cajas en las parrillas de las motos para facilitar la gestión de los asesores, de manera que puedan llevar cómodamente el material POP, así como las muestras y degustaciones de nuevos productos. La implementación de esta idea, gracias al acompañamiento de los jefes de ventas de cada ciudad, la hemos realizado en Bogotá, Cali y Medellín y actualmente la estamos desarrollando en otras ciudades del país. Con el programa ‘Pasa la Idea’, seguiremos evaluando las demás ideas propuestas y durante el próximo trimestre elegiremos la nueva idea ganadora, la cual contará con el mismo apoyo para su implementación y seguimiento.

Para Jorge, asesor comercial, quien trabaja con nosotros desde hace 19 años, ver plasmada su idea como una realidad es todo un orgullo. "Los compañeros están muy contentos. De hecho, hasta los clientes y proveedores en la calle nos preguntan, nos felicitan por el impacto que tienen y la presentación que generan. Yo siento mucha alegría porque es mi idea y verla ya plasmada y hecha realidad es muy motivante".

Nuestros distribuidores

COLOMBIA

Llegar a todas las tiendas en Colombia es objetivo vital de nuestra Compañía. Por eso, nuestros aliados distribuidores son actores clave. Con ellos hacemos el 38% de las ventas, buscando fortalecer los niveles de servicio.

En 2010, modificamos el modelo de contrato, orientado hacia un modelo de franquicia, pretendiendo generar en el distribuidor que su foco estratégico está enmarcado en el crecimiento sostenible. Esta relación está fundamentada en una clara plataforma de confianza.

VENEZUELA

En esta unidad de negocio, en 2010, redujimos el número de distribui-

dores de 20 a 18 como resultado de la reestructuración de zonas aledañas, logrando eficiencias en la logística primaria con ahorros en fletes. Adicionalmente, sustituimos distribuidores en zonas clave para el país, logrando, en la zona centro, crecer un 15% en volúmenes frente al año anterior.

La implementación del sistema básico para la administración de pedidos impactó positivamente en el nivel de servicio (cumplimiento de entrega al cliente), pasando de un 85% en el primer semestre a un 95% en el segundo. Trabajando en equipo con los distribuidores, realizamos inversiones de Trade Marketing, aportando al crecimiento de las ventas en volumen, logrando un cumplimiento frente al presupuesto del 115%.

ECUADOR

En la actualidad, contamos con 3 distribuidores a lo largo del país, ya que a finales de agosto, por incumplimiento de contrato, se retiró el mayor distribuidor. Afortunadamente a finales del año, se recuperó con ventas directas y en esta primera ocasión, sin castigo de cartera, ni pérdida de jabas/cubetas.



Número de empleos generados por distribuidores

Nuestros distribuidores constituyen una extensión fundamental en el involucramiento con nuestros clientes.

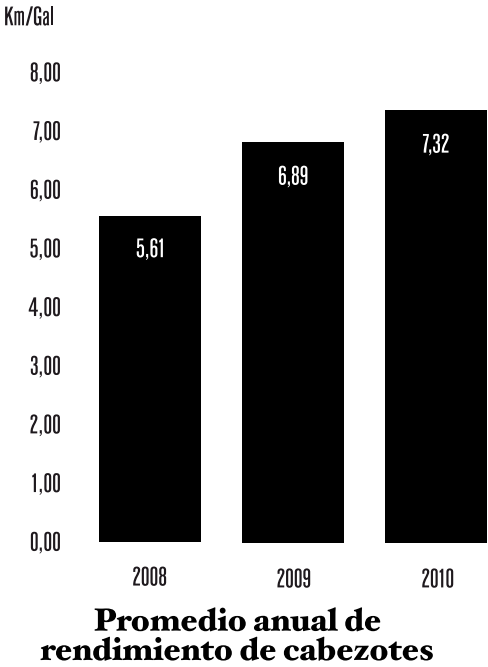
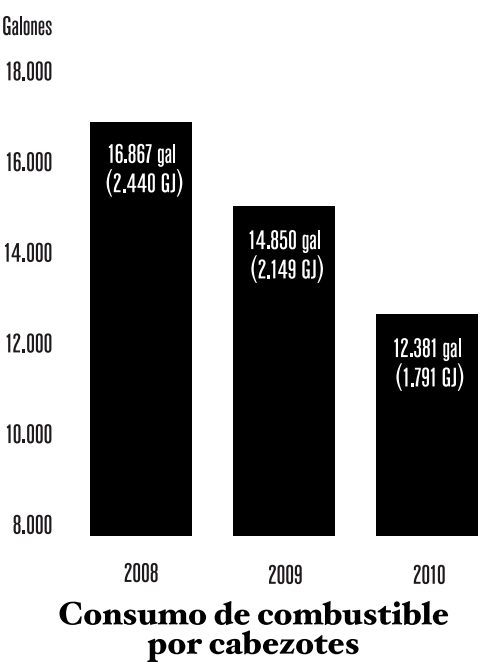


Transporte

Programa Top 10

Es un programa de generaci3n de conocimiento y estrategias conjuntas que permiten el compromiso de nuestros conductores de distribuci3n nacional, el cual hace que logremos la implementaci3n de una metodolog3a de evaluaci3n de desempe1o, con el fin de buscar la excelencia de nuestros conductores mediante la sana competencia, controlando a su vez

las variables cr3ticas de la operaci3n. Entre los resultados obtenidos a nivel de equipo est3 la mejora sustancial en el rendimiento de combustible, ya que en 2009 en el caso de los cabezotes 3ste era de 6,89 km/gal y en 2010 fue de 7,32 km/gal. Como efecto directo del Top 10, se observa claramente que la tasa de crecimiento de 2009 a 2010 represent3 un 7% de ahorro en combustible.



Como resultado de este programa, definimos satisfactoriamente el est3n dar y el sistema de evaluaci3n de desempe1o integral de cada conductor de tractomula de distribuci3n nacional. Adicionalmente, el control de las variables cr3ticas ahora se realiza mensualmente con la publicaci3n del Top 10 de conductores. Hoy en d3a es posible medir el impacto de implementaciones que busquen mejorar el rendimiento del equipo. Para finalizar, conseguimos despertar el inter3s individual de los conductores por su propio rendimiento, quieren saber su puesto en el Top, y me-

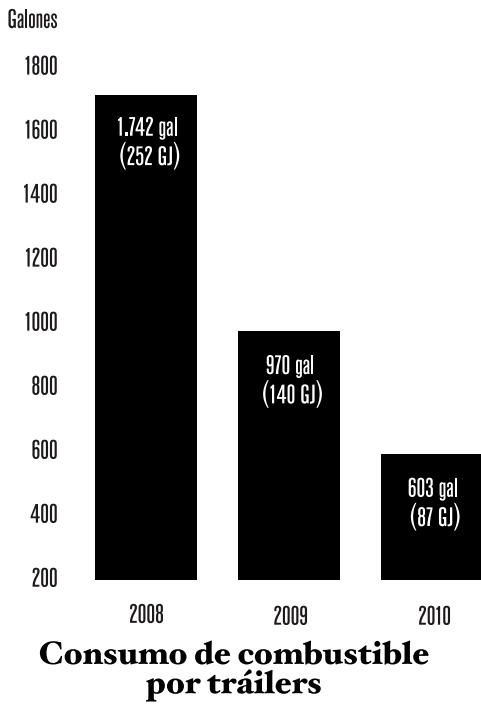
dante una retroalimentaci3n de sus resultados en cada variable, se est3 generando el mejoramiento continuo que buscamos. Al saber en qu3 fallan, sabemos qu3 debemos trabajar.

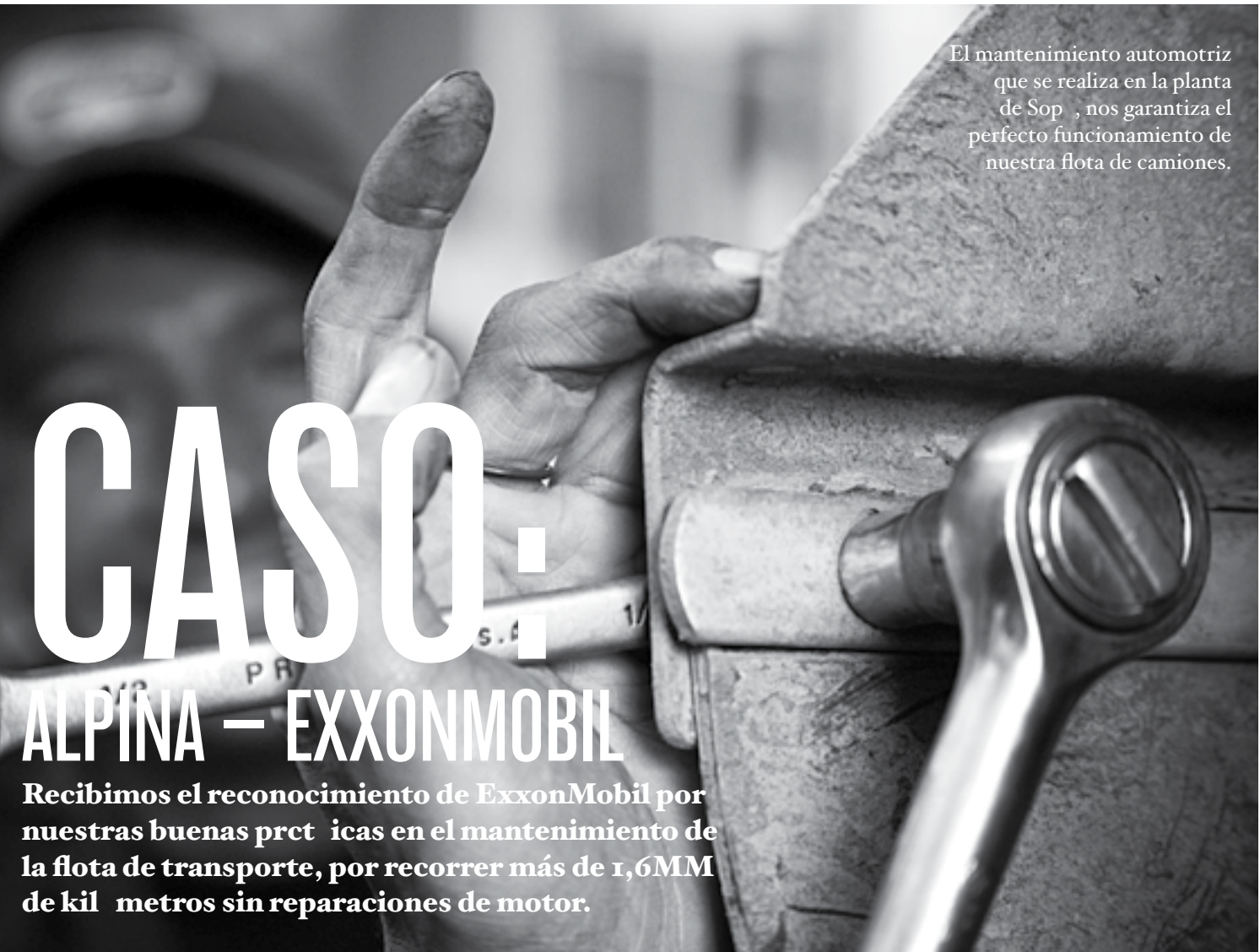
Optimizaci3n engrases

Incrementamos en 1.000 kil3metros el proceso de engrase de la flota de transportes de distribuci3n nacional. El consumo de grasa se redujo porque los equipos entraron a proceso de engrase en promedio cada 20 d3as. De esta manera, mensualmente pasamos de 1,8 a 1,5 engrases por mes, generando un ahorro en el consumo de grasa de litro del 6%.

	2009	2010	VARIACI3N
GRASAS (LIBRAS)	1.728	1.620	-6,3%
ACEITE (GALONES)	2.995	2.918	-2,6%

Consumo de grasas y aceite





El mantenimiento automotriz que se realiza en la planta de Sop3, nos garantiza el perfecto funcionamiento de nuestra flota de camiones.

CASO:

ALPINA – EXXONMOBIL

Recibimos el reconocimiento de ExxonMobil por nuestras buenas prct3icas en el mantenimiento de la flota de transporte, por recorrer m3s de 1,6MM de kil3metros sin reparaciones de motor.

Mediante la adopci3n del programa Servicio Planeado de Ingenier3a Mobil que se implement3 por intermedio del distribuidor Lubricantes de la Sabana (Ludesa S.A.), nuestros veh3culos disminuyeron la generaci3n de aceite usado por veh3culo de 80 galones/a1o a tan s3lo 34,3 galones, en promedio. Como consecuencia, se redujeron los desechos al tiempo que se aument3 la vida til de los componentes internos de los veh3culos, como motores, cajas de velocidad y diferenciales. Pasamos de realizar mantenimientos mayores de motor de los 600.000km al 1.200.000km en la primera etapa del proceso, hasta alcanzar el 1.600.000km, con una consecuente reducci3n de los costos de mantenimiento entre \$80-\$100MM al a1o. Gracias al uso de los lubricantes Mobil Delvac, la flota, compuesta por 23 camiones Chevrolet S3per Brigadier y 51 camiones Kentworth T800, ha requerido menos intervenciones. Es as3 como 3sta ha transportado de manera ininterrumpida por todo el territorio colombiano productos saludables y

nutritivos, lo que a la postre redund3 en aportes significativos no solamente a la productividad y la competitividad de nuestra Organizaci3n, sino al cuidado del medio ambiente.

- Con esta alianza, logramos un ahorro de \$953.246.639 entre 1992 y 2009.
- 1.600.000km sin reparaciones de motor, una cifra r3cord.

Para Juli3n Jaramillo, Presidente Corporativo de Alpina, el reconocimiento que nos hace ExxonMobil es producto del compromiso adquirido por Alpina de contar con procesos cada vez m3s eficientes y sostenibles mientras generamos prosperidad colectiva en los lugares en donde estamos presentes .

La marca que bati3 la flota de Alpina, con el apoyo de ExxonMobil, es particularmente significativa. A continuaci3n algunas equivalencias:

- 1.600.000 km permiten ir de la tierra a la Luna 2 veces (ida y regreso).
- 1.600.000 km equivalen a darle la vuelta al mundo m3s de 35 veces.
- 1.600.000km equivalen a subir al Monte Everest m3s de 170.000 veces.

Nuestra red de distribución asegura la entrega de nuestros productos con el más alto nivel de calidad. En la imagen, un conductor en una estación de Metrocable en Medellín.



DE UN LADO A OTRO DEJANDO UN BUEN SABOR EN TODAS PARTES.

Distribuci n

COLOMBIA

MEJORAS Y MODERNIZACIONES A LAS INSTALACIONES DE LOS CENTROS DE DISTRIBUCI N REGIONALES (CDRs)

Renovaci n cuarto fr o del CDR de C ucuta:

Para dar continuidad al proceso de mejora continua de CDRs iniciado en 2009, de mayo a junio de 2010 renovamos el cuarto fr o de Cc ucuta. Los beneficios de esta renovaci n se han visto reflejados tanto en la reducci n de energ a por fuga de fr o como en la disminuci n de problemas de calidad por p rdida de cadena de fr o del producto.

Mayor disponibilidad de espacio en el cuarto fr o del CDR de Ibagu

Aumentamos la disponibilidad de espacio de la bodega de fr o en Ibagu reubicando el producto seco en otra bodega. Esto aument la capacidad de almacenamiento de los productos fr os, mejorando as el nivel de servicio a los diferentes canales de venta de esta zona.

REDUCCI N DE COSTOS EN LOS CDRs

Implementaci n de rutas log sticas.

A finales de 2009 y en el transcurso de 2010, implementamos el modelo de rutas log sticas en los CDRs de Cali, Medell n, Bucaramanga y Barranquilla.

Con la implementaci n de las rutas log sticas logramos optimizar la utilizaci n de los veh culos, capturando eficiencias por medio de la concentraci n de pedidos en zonas. Esto gener reducciones en energ a y emisiones. Gracias a esta implementaci n, Cali cuenta con 9 carros menos en la operaci n, Ba-

rranquilla con 1, y Medell n y Bucaramanga han disminuido distancias recorridas, por lo tanto el consumo de combustible. De esta manera, han obtenido un decrecimiento en gastos de mantenimiento y optimizaci n en la capacidad de la flota. Adicional a esto, hemos mejorado el nivel de servicio en las diferentes zonas, aumentando la satisfacci n del cliente y del consumidor final.

Inicio proceso de separaci n en jornada diurna.

Con el fin de agilizar el proceso de separaci n, mejorar el nivel de servicio y tener un ambiente laboral m s propicio para nuestros trabajadores, comenzamos el proceso de separaci n en la jornada diurna en los CDRs de Bogot , Medell n, Cali, Barranquilla, Ibagu Pereira, C ucuta, Cartagena y Villavicencio.

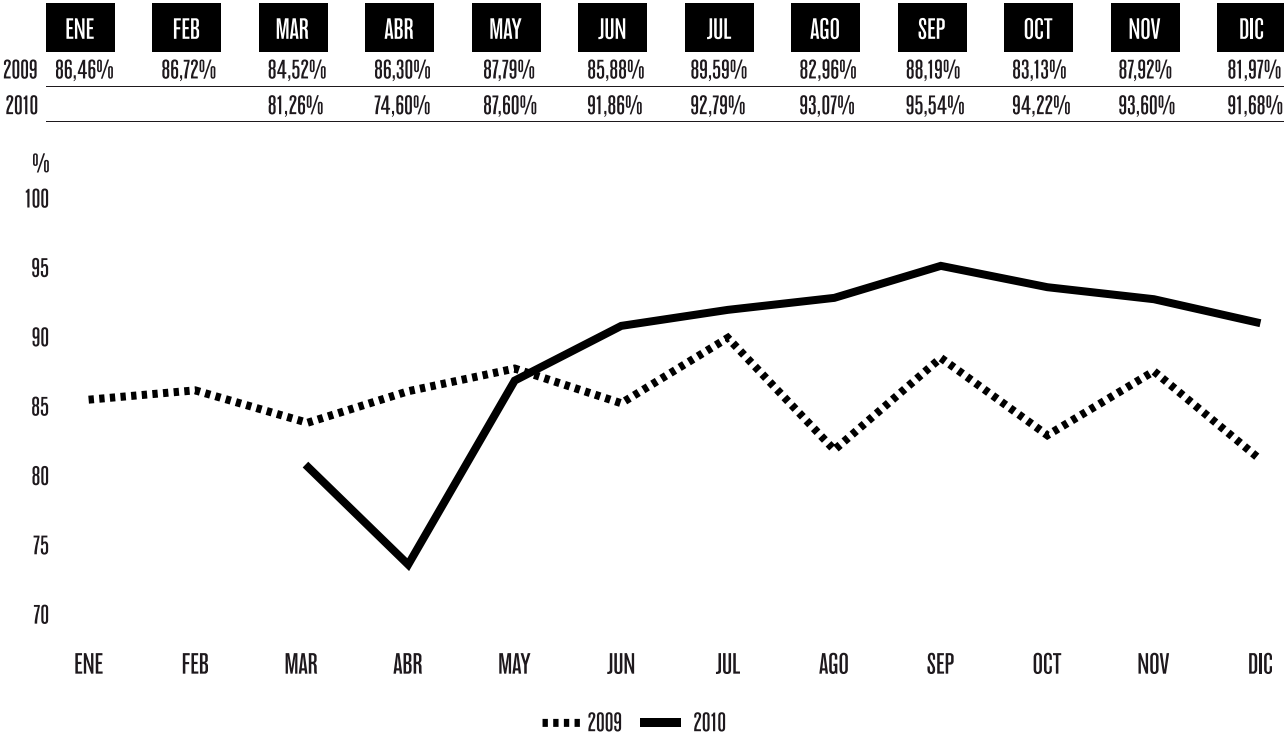
MEJORAS NIVEL DE SERVICIO CANAL MODERNO

A partir del segundo trimestre de 2010, creamos el rol de *Key Account Manager* Log stico para trabajar espec ficamente en el mejoramiento del nivel de servicio ofrecido al canal supermercados. Las mejoras presentadas en el indicador a partir de mayo reflejan el resultado de una gesti n de crecimiento continuo, a trav s de toda la cadena de valor que ha traído beneficios tanto para Alpina como para las cadenas clientes y el consumidor final.

Algunas de las acciones realizadas para el mejoramiento de este indicador son: seguimiento para la activaci n de alarmas y la toma de decisiones efectivas; mejor comunicaci n y coordinaci n entre las reas de abastecimiento, log stica, mercadeo y ventas; una depuraci n de base de datos constante y una comunicaci n continua con las cadenas clientes y los gerentes de cuenta.

Con el fin de contribuir con el cuidado del medio ambiente, en los CDRs reciclamos el cart n con empresas locales. Las toneladas recicladas a nivel nacional son:

- Cart n reciclado: 2009, 293 toneladas. 2010, 370 toneladas.



Nivel de servicio canal moderno



La correcta entrega de nuestros productos a nuetsros clientes es meticulosamente revisada en el CDR de Medell n.

VENEZUELA

Para Alpina Venezuela es importante mantener un adecuado control de todas las operaciones en nuestros almacenes, como una manera de garantizar la rotación adecuada de los productos y evitar pérdidas por concepto de daños y vencimientos de los mismos. Por otro lado, es importante garantizar a través de nuestros transportes externos, la cadena de frío que deben mantener nuestros productos, desde que inicialmente son empacados en planta hasta llegar a su destino final (clientes y/o distribuidores). Lo anterior nos diferencia de nuestros competidores en cuanto a la calidad que tienen nuestros productos. Realizamos un seguimiento constante a las operaciones de los almacenes y a la planificación de despachos, para generar la mayor rentabilidad posible y la disminución de pérdidas para el negocio, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- Tener cumplimientos mensuales en nivel de servicio al despacho en productos nacionales e importados

entre el 95% y el 100%.

- Hacer la planificación de pedidos eficientes para garantizar que el uso de la capacidad en carga por vehículos esté un 100% aprovechado.
- Realizar seguimientos constantes al transporte para garantizar que el pedido llegue a su destino según lo esperado por el distribuidor.
- Manejar de manera eficiente la ejecución mensual presupuestaria del gasto de fletes y acarreos.

Para el inicio del año 2010, manejamos cumplimientos de nivel de servicio al despacho del 86% en producción nacional y del 81% en productos importados. Desde los meses de julio, agosto, septiembre, octubre y noviembre venimos obteniendo en producción nacional cumplimientos en despachos del 95% y en productos importados del 99%, mejorando considerablemente el nivel de servicio. En el mes de diciembre, el cumplimiento al despacho obtuvo el 88%, cerrando el año con un nivel de servicio del 89% en despachos vs. pedidos.

ECUADOR

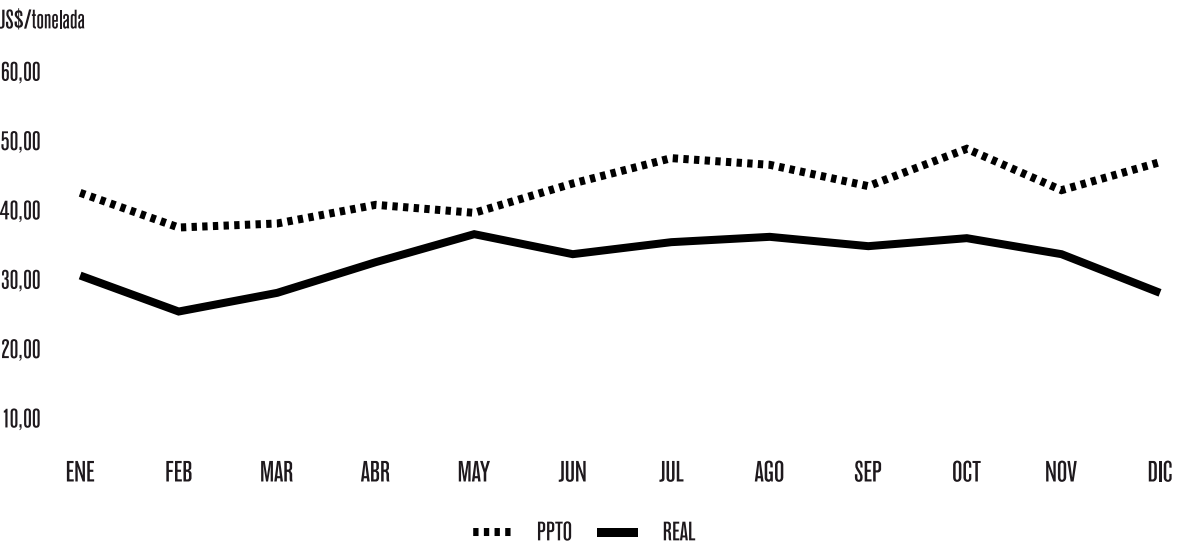
En Ecuador, el área de Logística tiene bajo su responsabilidad la Operación Primaria (planeación de pedidos de importación, planeación de producción local, manejo de bodegas en centros de distribución y distribución primaria) y la Operación Secundaria (generación de pedidos a centros de distribución, manejo de bodegas en agencias, facturación, operación de separación, despachos, distribución secundaria y caja). Esta área ha crecido desde el año 2009 a la fecha de 35 Alpinistas a 145,

gracias a la inclusión de la Operación Secundaria y todos sus procesos. El conocimiento y experticia en temas relacionados con controles, autocontroles, procesos, etc. han permitido alinear las dos operaciones en función de los objetivos de nuestra Organización.

Logros obtenidos:

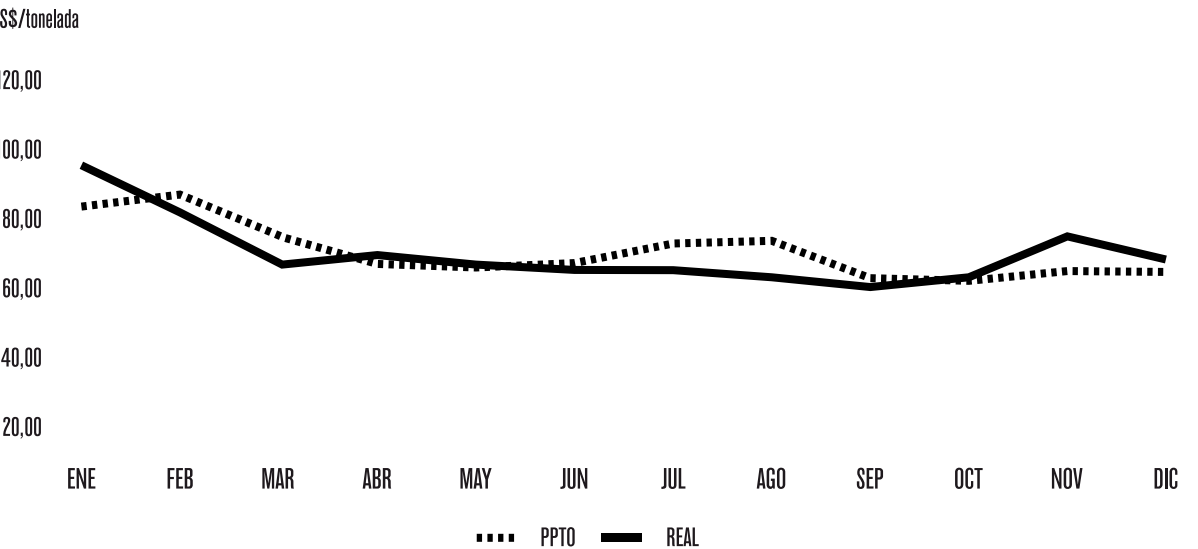
- Hemos logrado mantener estable y por debajo del presupuesto el costo por tonelada transportada, tanto en distribución primaria como en secundaria.

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PPTO	42,32	37,29	38,23	40,52	39,61	44,15	47,65	46,25	43,41	48,84	43,01	46,26
REAL	31,56	26,05	29,48	33,31	36,22	34,92	35,77	36,41	35,97	36,95	34,96	28,87



Costo por tonelada movilizada - Distribución primaria

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
PPTO	82,28	87,20	74,46	68,44	67,57	68,60	72,27	72,96	63,37	61,26	66,07	65,81
REAL	96,27	81,03	68,21	70,29	68,19	67,60	66,01	64,46	61,86	64,58	75,19	69,67



Costo por tonelada movilizada - Distribución secundaria

6.7. INVERTIMOS EN LAS COMUNIDADES

Inversión Social

Conscientes de nuestro Propósito Superior de generar prosperidad colectiva en nuestra cadena de valor y con nuestros diferentes grupos de interés, hemos desarrollado varios proyectos que buscan materializarlo. Estos son algunos de los desarrollados durante el año 2010.

Gimnasio Campestre AeioT

Desde hace treinta años hemos desarrollado el Gimnasio Campestre cuyo propósito es brindar educación de calidad para la primera infancia. Somos conscientes de la necesidad de innovación y de los nuevos desarrollos de los modelos educativos. Por esta razón, a partir de enero de 2010, nuestros Alpinistas, la Fundación Carulla AeioT y Alpina nos encaminamos en una alianza para mejorar la calidad del Gimnasio Campestre en términos de dotación y modelo educativo, convirtiendo este proyecto en un centro de atención integral AeioT. Mediante esta alianza, buscamos potencializar el recurso humano en Sopó y la inclusión de personas de bajos recursos de esta localidad. La iniciativa es muy importante porque gracias a este proyecto contribuimos al desarrollo del municipio de Sopó, generando altos estándares educativos y nutricionales en la comunidad.

Si o así es posible cerrar las brechas de pobreza tan marcadas en nuestro país, ya que los niños que reciben atención de calidad logran desarrollarse cognitivamente, emocional y socialmente, para que durante el ciclo de

la vida puedan tener una mayor capacidad intelectual, mayor escolaridad, aumento en sus ingresos y, por ende, puedan salir de la pobreza.

Se ha demostrado científicamente que las intervenciones en educación y nutrición durante los primeros años de vida de los pequeños, como inversión en capital humano, tienen mayor retorno que aquellas que se hacen incluso en edad escolar (James Heckman. Human Capital Policy. 2003)

Esta experiencia educativa está inspirada en la filosofía Reggio Emilia que consiste en reconocer al niño como sujeto pleno de derechos, en donde cada uno de ellos es el actor de su propio aprendizaje.

Asofrum

Desde hace doce años hemos desarrollado estrategias de compra directa de la fruta que utilizamos para nuestros productos (fresa, mora, maracuyá, guayaba, etc.) a pequeños agricultores para fomentar y apoyar la producción, generando capacidades para cumplir con normas de calidad, de precio y de distribución, las cuales hacen referencia tanto a los estándares de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), como a los lineamientos y requerimientos que solicitamos para los procesos de aprovisionamiento de fruta.

Hemos iniciado, en el departamento de Caldas, un trabajo de fortalecimiento organizacional para la Asociación de Agricultores de Mora – Asofrumón.

Esta asociación agrupa alrededor de 65 agricultores y sus familias, quienes hacen parte de la comunidad indígena del Resguardo Nuestra Señora Candelaria de la Montaña en Riosucio, Caldas.

El objetivo del proyecto es transferir a la Asociación prácticas de negocio que aseguren su buen funcionamiento y crecimiento. Igualmente, buscamos consolidar nuestro modelo sostenible y replicable de aprovisionamiento de fruta, desarrollando integralmente a los proveedores locales.

Así promovemos el crecimiento de nuestra cadena de valor con una visión sostenible e incluyente.

Innovación de los proveedores de La Cabaña

Desarrollamos un proyecto ganadora con los proveedores de postres de La Cabaña, en su mayoría microempresas familiares, para el

fortalecimiento empresarial, a través de asesorías en emprendimiento y de un concurso de innovación en postres, que busca crear nuevos productos y así aumentar los ingresos de nuestros proveedores.

Los objetivos que nos planteamos son:

- Incentivar a los proveedores en el desarrollo de nuevos productos a través de la innovación y Buenas Prácticas de Manufactura.

- Promover la aplicación de las herramientas dadas por la Cámara de Comercio en los procesos de formación empresarial.

- Reconocer y resaltar el esfuerzo, la creatividad y compromiso de los proveedores.

- Crear nuevas oportunidades de crecimiento empresarial para nuestros grupos de interés.

Como resultado de esta iniciativa, 32 personas fueron capacitadas en formación empresarial, pertenecientes a 8 empresas familiares de bajos ingresos, y 2 de los productos presentados en el concurso barón parte del portafolio de La Cabaña en 2011.

De esta forma, apoyamos e incentivamos a nuestros proveedores, fundamentales en la cadena de valor, garantizando la generación de prosperidad en nuestros grupos de interés.

“AeioTü es la mejor inversión en el futuro de Colombia, porque representa una forma efectiva de generar oportunidades, promover la movilidad social y generar prosperidad de largo plazo, a través de la educación de calidad”, palabras de Julín Jaramillo, Presidente Corporativo de Alpina, Informe de Gestión AeioT.

Estudiantes del Gimnasio Campestre de Sop
en el aula de luz y sombra.
Abajo, trabajadora de Asofrum , Asociacin
de R o Sucio, Caldas, donde hemos
transferido nuestras prc ticas de negocio para
consolidar un modelo sostenible y replicable
de aprovisionamiento de fruta.



Voluntariado

El Programa de Voluntariado corporativo de Alpina logr en el a o 2010 realizar doce actividades:

- 2 iniciativas de aportes por nmina.
- 1 donaci n en especie para los damnificados de Hait.
- 9 actividades de donaci n de tiempo por parte de los voluntarios Alpinistas. Adelantar estas actividades ha beneficiado aproximadamente a 307 personas en Colombia:

- 32 familias (promedio de 5 integrantes por familia) en las actividades de “Un Techo para mi Pa s” y donaci n de plantas de mora.
- 147 ni os se han apadrinado mediante dos tipos de actividades: de aporte por n mina o por voluntariado de tiempo.

Otras iniciativas de Inversi n Social

ECUADOR

En Ecuador hemos podido:

- Fortalecer el manejo de residuos l rquidos para alimentaci n animal, con el fin de disminuir el impacto ambiental generado por la Planta Machachi y contribuir al desarrollo de peque as granjas porcinas de la regi n.
- Realizar acuerdos de trabajo conjunto con el Consejo de Ni ez y Adolescencia del Cant n Mej a, con miras al desarrollo de iniciativas a largo plazo, en coordinaci n con las instituciones regionales, en beneficio de la ni ez y adolescencia de la

Unidad Educativa Nasa, vecina a la Planta Machachi. Los v nculos que se generan pretenden ser parte de la acci n sin gica interinstitucional. Las primeras iniciativas est n encaminadas a mejorar las condiciones de nutrici n y prevenci n de la violencia familiar.

- Desarrollar asociaciones campesinas de la provincia del Carchi que representan a cerca de 100 familias con promedios de producci n alrededor de 30 a 40 litros de leche diarios cada una.

VENEZUELA

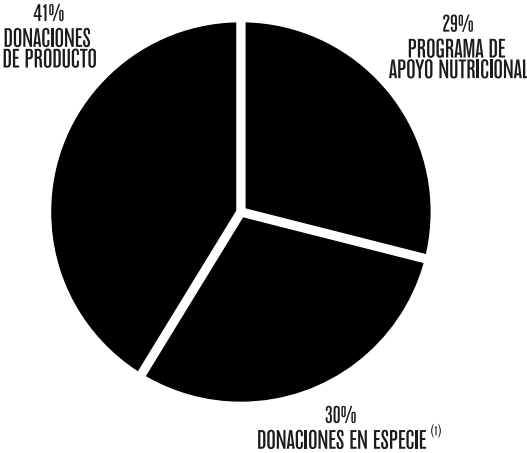
En Venezuela hemos podido:

- Desarrollar planes de nutrici n con las comunidades, brindar apoyo alimenticio en eventos especiales que realizaron las juntas comunales, escuelas y entes gubernamentales de la zona, y en los eventos deportivos en donde participaron nuestros trabajadores.
- Trabajar con las autoridades locales (Alcald a y Gobernaci n) en planes comunes para beneficiar a las comunidades, apoyando las necesidades y

planes de limpieza de las zonas alejadas a la Planta.

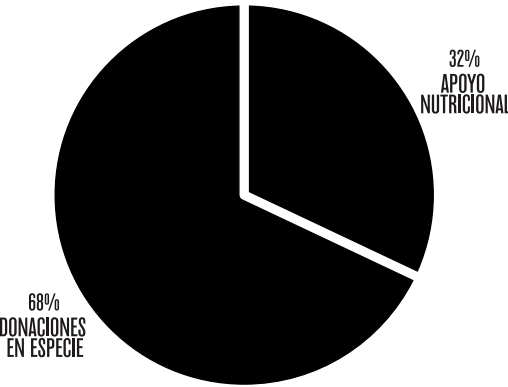
- Realizar actividades de integraci n, como eventos deportivos donde comparten nuestros trabajadores y sus familias.
- Realizar donaciones de producto a entidades benéficas y entes p blicos, para el desarrollo de eventos, como la Celebraci n del D a del Ni o, D a de la Mujer Zamorana y Celebraci n del Patr n (Santo) de Villa de Cura (San Luis Rey), entre otros.

Realizamos donaciones en Colombia por \$741.657.082 y en Ecuador por \$68.343.770, con el apoyo de Conexi n Colombia.



Nota(1): donaci n para Hait.

Donaciones Alpina Colombia



Nota: datos con base en la TRM promedio de 2010.

Donaciones Alpina Ecuador

Fundaci n Alpina

La Fundaci n Alpina desarrolla sus programas en el campo de la Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) y busca a travs de los proyectos que est ejecutando:

- Construir soluciones sostenibles a problemáticas específicas de las comunidades involucradas.
- Sistematizar conocimientos y aprendizajes, en modelos replicables.
- Contribuir a la formulaci3n y dise1o de mejores pol ticas p blicas.

En ese orden de ideas, en 2010 se destacaron los siguientes proyectos:

Proyecto CruderosQ en alianza con la Secretar a de Desarrollo Econ mico de Bogot D.C. y el Sena.

El proyecto nos ha permitido:

- Contar con 375.000 beneficiarios indirectos entre productores, comercializadores y consumidores.
- Investigar, desarrollar y proponer alternativas tecnol gicas, log sticas y organizacionales que permitan la reconversi3n a leche pasteurizada de productores y comercializadores de leche cruda en Bogot .
- Desarrollar un nuevo producto: leche pasteurizada semihomogenizada, que conserva los atributos que los consumidores le dan a la leche cruda y que puede ser distribuida a granel.
- Desarrollar modelos de negocio para los diferentes actores de la cadena: (i) productores de leche, (ii) enfriadores y (iii) jarreadores.
- Desarrollar propuestas y modelos de educaci3n alimentaria a los consumidores de leche cruda en Bogot .
- Generar un modelo replicable para otras regiones del pa s.
- Convertir a la Fundaci3n en referente para las decisiones de pol tica p blica sobre la materia.

Proyecto Sop :Territorio de Educaci3n NutricionalQ en alianza con la Alcald a Municipal

El proyecto nos ha permitido:

- Trabajar, constantemente, con poblaci3n de cuatro veredas rurales y una periurbana.
- Realizar 36 talleres con 790 personas de la zona rural de Sop .
- Producir cinco videos didácticos de cocina presentados en talleres

y en canal comunitario (20 emisiones), cuatro programas radiales transmitidos por la emisora local (8 horas) y desarrollo de cuatro cartillas de uso en el hogar.

- Elaborar un documento diagn3stico sobre pr cticas alimentarias en hogares de Sop .

Proyecto de peque-os productores de leche, ind genas, afrocolombianos y campesinos en el departamento del Cauca en alianza con Alpina, OXFAM, Gobernaci3n del Cauca y Sena.

El proyecto nos ha permitido:

- Desarrollar metodologías para la instalaci3n de buenas pr cticas en peque-os productores de leche, proveedores de Alpina.
- Desarrollar metodologías y tecnolog as apropiadas para el manejo de tanques comunitarios de enfriamiento de leche y control de calidad.



- Acceder a créditos en condiciones Finagro y a instrumentos de fomento como el Incentivo a la Capitalizaci3n Rural (ICR) y el Fondo Agropecuario de Garantías (FAG).
- Generar un modelo replicable para otras regiones del pa s.

Proyecto de desarrollo de la cadena ovino-caprina con las comunidades Wayuu (La Guajira), en alianza con el departamento de La Guajira, Sena, Chevron, Cerrej3n.

El proyecto nos ha permitido:

- Identificar las prácticas de cría, levante, sacrificio y comercializaci3n que prevalecen y formular un cat3logo de buenas pr cticas.
- Poner en marcha una estrategia de difusi3n y educaci3n.
- Desarrollar e implementar un modelo de granjas demostrativas articuladas a los internados y centros etnoeducativos.
- Incorporar a las comunidades Wayuu y su actividad de cr a y levante de ovinos y caprinos en la agenda de competitividad de La Guajira.

- Controlar, bajo la coordinaci3n del equipo humano del proyecto, la crisis sanitaria que por presencia de “carbunco” en la poblaci3n ovinocaprina se present3 en La Guajira.

Proyecto Entretiempo en alianza con la Alcald a de Entrerríos y la Oficina de Asesor a de Paz de la Gobernaci3n de Antioquia.

El proyecto nos ha permitido:

- Vincular a cerca de 285 ni os entre 5 y 16 a os con sus respectivas familias, mediante 51 talleres formativos, pr cticas de f tbol y talleres con padres.
- Implementar y desarrollar la metodología de “fútbol calle” para trabajar valores y competencias ciudadanas, as como la apropiaci3n de h bitos de vida saludable.
- Realizar asesorías psicológicas individuales y visitas familiares.
- Generar espacios de integraci3n a nivel familiar y comunitario y entre Alpinistas y la comunidad, a travs de actividades como intercambios deportivos, paseos, comparsas y minitorneos.

Ni os del municipio de Entrerr os, donde hemos desarrollado el Proyecto Entretiempo, liderado por la Fundaci3n Alpina, para responder a las necesidades de esta comunidad con actividades en su tiempo libre.

7. RETOS 2011+

En línea con nuestra gestión sostenible, definimos los siguientes retos que desarrollaremos durante el año 2011.

ASUNTO	RETOS 2011+
MODELO CORPORATIVO	Implementar la evolución del Modelo Corporativo en la estructura organizacional, la cual dé soporte y esté en línea con nuestra estrategia.
GOBIERNO CORPORATIVO	Impulsar el desarrollo de organismos y políticas del Gobierno Corporativo, de acuerdo con la evolución del Modelo Corporativo.
NUESTRA GESTIÓN	Alcanzar un alto nivel de excelencia operacional, a través de la certificación del Centro de Servicios Compartidos ASC.
	Implementar la última versión de Business Suite de Oracle (Smart 12), permitiendo así la puesta en marcha de nuevas aplicaciones de valor agregado para nuestros diferentes grupos de interés.
	Poner en marcha un nuevo modelo de mejoramiento continuo, el cual se refleje en nuestra cadena de valor.
	Optimizar la cadena de abastecimiento (Strategic Network Optimization) y de valor que mejore el nivel de servicio de nuestra Compañía.
	Consolidar las Buenas Prácticas de Mercadeo que nos permitan mantener y atraer nuevos consumidores con productos innovadores y de calidad.
	Consolidar el Site de Conocimiento como una herramienta asociada a la gestión de conocimiento interno.
UN COLOMBIA	Consolidar el desarrollo de la plataforma de crecimientos volumétricos que permita capturar las máximas eficiencias y eficacias del sistema, proporcionando al mercado colombiano marcas con alta frecuencia de consumo y asequibilidad para los consumidores de todos los niveles socioeconómicos.
	Proyecto Autopista: Poner en marcha el nuevo modelo de atención hacia el mercado.
	Continuar con el desarrollo de canales novedosos con el fin de buscar el crecimiento de las categorías de forma innovadora bajo modelos comerciales diferenciados.
UN ECUADOR	Proyecto Autopista: Innovar en el modelo de atención hacia el mercado, manteniendo siempre la cobertura y la calidad de la atención a clientes.
UN ESTADOS UNIDOS	Lanzar el portafolio de productos mercado Anglo.
	Producir localmente productos clave, garantizando de esta forma una cadena de valor incluyente y sostenible.
	Avanzar en la consolidación de la operación local.

ASUNTO	RETOS 2011+
GENERAMOS VALOR ECONÓMICO	Continuar con la búsqueda de nuevos negocios estratégicos para la Organización que nos permitan una visión mucho más amplia de nuestros mercados potenciales.
ALPINISTAS	Implementar el plan corporativo de Clima y Cultura, basado en 9 iniciativas estratégicas que nos permitan mejorar la favorabilidad que se tiene en cada una de las dimensiones del modelo de <i>Great Place to Work</i> (GPTW).
	Crear una estrategia para desarrollar la Cultura Alpina y lograr la apropiación de los atributos culturales en los Alpinistas.
	Desarrollar la Universidad Alpina como estrategia corporativa de Entrenamiento y desarrollo en Colombia, Venezuela, Ecuador y Estados Unidos.
COMPRAMOS CON CONCIENCIA	Diseñar y poner en marcha el programa de gestión y desarrollo de proveedores.
SOMOS PRODUCTIVOS Y ECOEFICIENTES	Garantizar la elaboración de productos para los negocios actuales y futuros de Alpina, mediante una adecuada planeación, con las mejores prácticas de manufactura. De esta forma asegurar excelentes niveles de productividad, eficiencia, calidad y costo, soportados en el desarrollo y mejoramiento continuo de nuestros procesos, y en el talento y conocimiento de nuestros Alpinistas.
VENDEMOS Y DISTRIBUIMOS EXITOSAMENTE	Continuar con la optimización del negocio institucional en las diferentes geografías.
INVERTIMOS EN LAS COMUNIDADES	Implementar los proyectos de años anteriores en Colombia e iniciar la implementación de otros en Venezuela y Ecuador de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), en línea con nuestros lineamientos de sostenibilidad.
	Diseñar e implementar la nueva estrategia de voluntariado.
	Fundación Alpina: Ampliar los territorios y los proyectos en que estamos trabajando.
	Fundación Alpina: Construir nuevas alianzas con socios estratégicos que aporten a nuestro desarrollo.

8. VERIFICACIÓN EXTERNA

RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN DE ALPINA Y DE DELOITTE

• La preparación del Informe Anual de Sostenibilidad 2010, as como el contenido del mismo, es responsabilidad de la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos de Alpina, la cual también es responsable de definir, adaptar y mantener los sistemas de gestión y control interno de los que se obtiene la información.

• Nuestra responsabilidad es emitir un informe independiente basado en los procedimientos aplicados en nuestra revisión.

• Este Informe ha sido preparado exclusivamente en interés de Alpina, de acuerdo con los términos de nuestra propuesta de servicios. No asumimos responsabilidad alguna frente a terceros diferentes a la Dirección de Alpina.

• Hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con las normas de independencia requeridas por el Código de la International Federation of Accountants (IFAC).

• El alcance de una revisión limitada es sustancialmente inferior al de una auditoría. Por lo tanto, no proporcionamos opinión de auditor sobre el Informe de Sostenibilidad 2010 de Alpina.

Informe de revisión independiente

Revisión independiente del Informe Anual de Sostenibilidad de Alpina 2010.

Alcance de nuestro trabajo

Hemos realizado la revisión de la adaptación de los contenidos del Informe Anual de Sostenibilidad del año 2010 a la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative (GRI) versión 3.0 (G3), así como los indicadores centrales propuestos en dicha Guía. Por lo anterior, en nuestra revisión no se verificaron datos de ejercicios anteriores que se hayan incluido para efectos comparativos.

Estándares y procesos de verificación

Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de acuerdo con la norma ISAE 3000 - *International Standard on Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information* emitida por el International Auditing and Assurance Standard Board (IAASB) de la International Federation of Accountants (IFAC). Nuestro trabajo de revisión ha consistido en la formulación de preguntas a la Administración, así como a las diversas unidades de Alpina que han participado en la elaboración del Informe de Sostenibilidad y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que se describen a continuación:

- Reuniones con el personal de Alpina para conocer los principios, sistemas y enfoques de gestión aplicados.
- Análisis de los procesos para recopilar y validar los datos presentados en el Informe de Sostenibilidad 2010.
- Análisis de la adaptación de los contenidos e indicadores del Informe de Sostenibilidad a los recomendados en la Guía G3 de GRI y lo indicado en el Suplemento para el Sector de Alimentos.

- Revisión de las actuaciones realizadas en relación con la identificación, consideración y respuesta a las partes interesadas a lo largo del ejercicio.
- Comprobación, mediante pruebas de revisión con base en la selección de una muestra de la información cuantitativa y cualitativa correspondiente a los indicadores GRI incluida en el Informe Anual de Sostenibilidad 2010 y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de Alpina.

Conclusiones

Como consecuencia de nuestra revisión no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que el Informe de Sostenibilidad 2010 contiene errores significativos o no ha sido preparado de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de Global Reporting Initiative versión 3.0 (G3). De acuerdo con nuestra revisión de indicadores y contenidos consideramos que el Informe cumple con los requisitos del nivel de calificación B+ según los estándares GRI.

Recomendaciones

Adicionalmente, hemos presentado a la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos de Alpina nuestras recomendaciones relativas a las áreas de mejora para consolidar los procesos, programas y sistemas relacionados con la gestión de la sostenibilidad. Las recomendaciones más relevantes se refieren a:

- Desarrollar fichas de reporte que permitan consolidar periódicamente toda la información de la gestión sostenible de la Organización en la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos, lo cual permitir a hacer seguimiento a los indicadores ya presentados y facilitar a que las diferentes unidades de negocio reporten teniendo en cuenta los lineamientos estratégicos en temas de sostenibilidad definidos por Alpina en Colombia.

- Con el objetivo de reportar todos los temas que son considerados clave para el sector, se sugiere establecer un equipo multidisciplinario de Alpinistas que trabaje en la respuesta a los indicadores del suplemento para el Sector de Alimentos del GRI.
- Presentar los resultados del ejercicio que se está desarrollando para la medición de la huella de carbono de las

operaciones y de algunos productos específicos, considerando la importancia que tiene esta medición para entender y gestionar los impactos de Alpina frente al cambio climático.

- Trabajar en la construcción de canales de comunicación para involucrar activamente a los grupos de interés que hoy no son cubiertos por la empresa.

DELOITTE & TOUCHE LTDA.
Jorge Enrique Múnera D.
Socio

Bogotá, febrero de 2011

Deloitte.

9. TABLA DE INDICADORES GRI

No.	INDICADOR	PG.	COMENTARIOS
1. ESTRATEGIA Y ANÁLISIS.			
1.1	Declaración de relevancia de la sostenibilidad.	8	Ver Capítulo 1. De nuestro Presidente
1.2	Principales impactos, riesgos y oportunidades.	18 Y 140	Ver Capítulo 3. Acerca de este informe - Materialidad y Capítulo 7. Retos 2011+
2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN.			
2.1	Nombre de la Organización.		Sociedad Alpina Corporativo S.A.
2.2	Principales marcas, productos y servicios.	23	Ver Capítulo 5. Nuestra Organización - 5.1 ¿Quiénes somos? - B. Principales marcas y productos.
2.3	Estructura operativa de la Organización, incluidas las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos.	29	Ver Capítulo 5. Nuestra Organización - 5.2 Gobierno Corporativo.
2.4	Localización de la sede principal de la Organización.		Dirección: Cra. 63 No. 14 -97, Sede Administrativa, Bogotá, Colombia.
2.5	Número de países en los que opera la Organización y nombre de los países en los que desarrolla actividades significativas.	25	Ver Capítulo 5. Nuestra Organización - 5.1 ¿Quiénes somos? - C. Dimensiones por unidades de negocio.
2.6	Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.		Sociedad Alpina Corporativo S.A. es una sociedad anónima.
2.7	Mercados servidos (Incluyendo el desglose geográfico, los sectores que abastece y los tipos de clientes/beneficiarios).	25	Ver Capítulo 5. Nuestra Organización - 5.1 ¿Quiénes somos? - C. Dimensiones por unidades de negocio.
2.8	Dimensiones de la Organización informante.	25 Y 60	Ver Capítulo 5. Nuestra Organización - 5.1 ¿Quiénes somos? - D. Alpina en cifras y Capítulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.1 Generamos valor económico.
2.9	Cambios significativos durante el periodo cubierto por la memoria en el tamaño, estructura y propiedad de la Organización.	36	Ver Capítulo 5. Nuestra Organización - 5.6 Modelo Corporativo.
2.10	Premios y distinciones obtenidas durante el periodo.	26	Ver Capítulo 5. Nuestra Organización - 5.1 ¿Quiénes somos? - E. Premios y reconocimientos.
3. PARÁMETROS DE LA MEMORIA			
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN			
3.1	Periodo cubierto por la información incluida en la memoria.	18	Ver Capítulo 3. Acerca de este informe.

No.	INDICADOR	PG.	COMENTARIOS
3.2	Fecha de la memoria anterior si la hubiere).		Informe Anual de Sostenibilidad Alpina 2009.
3.3	Ciclo de presentación de la memoria (anual, bianual).	18	Ver Capítulo 3. Acerca de este informe.
3.4	Punto de contacto para cuestiones relativas a la memoria o su contenido.		Email: sostenibilidad@alpina.com.co
ALCANCE Y COBERTURA DE LA MEMORIA			
3.5	Proceso de definición del contenido de la memoria.	18	Ver Capítulo 3. Acerca de este informe.
3.6	Cobertura de la memoria (países, divisiones, filiales).		Se cubren las geografías donde hacemos presencia: Colombia, Ecuador, Venezuela y Estados Unidos.
3.7	Indicar la existencia de limitaciones del alcance y la cobertura de la memoria.		No identificamos limitaciones de alcance y cobertura de la memoria.
3.8	Base para incluir información en el caso de negocios conjuntos, filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas y otras entidades que puedan afectar significativamente la comparabilidad entre periodos.		No se reporta información de negocios conjuntos, filiales, instalaciones arrendadas, actividades subcontratadas.
3.9	Técnicas de medición de datos y bases para realizar los cálculos, incluidas las hipótesis y técnicas subyacentes a las estimaciones aplicadas en la recopilación de indicadores y demás información de la memoria.		De ser necesario, cada tabla o gráfica con datos o indicadores GRI que se presenta en la memoria, detalla los comentarios que permiten entender la metodología y supuestos utilizados para su cálculo.
3.10	Descripción del efecto que puede tener la reexpresión de información perteneciente a memorias anteriores, junto con las razones que han motivado dicha reexpresión.		No hay reexpresión de información de memorias anteriores.
3.11	Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados a la memoria.		No hay cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados al informe.
ÍNDICE DEL CONTENIDO DEL INFORME			
3.12	Tabla que indica la localización de los contenidos básicos de la memoria.		Ver índice.
VERIFICACIÓN			
3.13	Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa de la memoria.	142	Ver Capítulo 8. Verificación externa.

No.	INDICADOR	PG.	COMENTARIOS
4. GOBIERNO, COMPROMISOS Y PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS GOBIERNO			
4.1	La estructura de gobierno de la Organizaci n, incluyendo los comités del mx imo rgano de gobierno responsable de tareas tales como la definici n de la estrategia o la supervisi n de la Organizaci n.	29	Ver Capítulo 5. Nuestra Organizaci n - 5.2 Gobierno Corporativo - Organismos directivos Alpina Colombia S.A.
4.2	Ha de indicarse si el presidente del mx imo rgano de gobierno ocupa tambi n un cargo ejecutivo (de ser as explicar su funci n dentro de la Organizaci n y las razones que lo justifican).		La persona que ejerce la Presidencia de la Junta Directiva y del Comit de Auditor a no ocupa ningn cargo ejecutivo en Alpina Productos Alimenticios S.A.
4.3	En aquellas organizaciones que tengan estructura directiva unitaria, se indicar el n mero de miembros del mx imo rgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos.		Alpina Productos Alimenticios S.A., cuenta con una Junta Directiva y un Comit conformado por 5 miembros principales con sus respectivos suplentes personales. De éstos, 3 miembros principales con sus suplentes son independientes en los t rminos de la legislaci n vigente para emisores de valores, y los 2 restantes con sus suplentes pertenecen a la sociedad matriz o controlante y no tienen el carcter de independientes.
4.4	Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al mx imo rgano de gobierno.		Los mecanismos para los accionistas estn establecidos en los estatutos sociales y en el reglamento para la Asamblea de Accionistas y para la Junta Directiva. Fundamentalmente se centran en la posibilidad de dirigir tanto al Representante legal como al Revisor Fiscal, las oportunidades y eventualidades. Respecto de los empleados, existen mecanismos para escalar sus peticiones ante la administraci n de la Compa a, tales como: la instituci n de los "voceros" que son delegados de los trabajadores no sindicalizados que si bien desarrollan un rol preponderante durante la negociaci n del "Pacto Colectivo", tambi n representan a los trabajadores de sus sedes frente a Gestió n Humana y esta dependencia los capacita y convoca frente a temas preestablecidos en materia de personal. Los trabajadores sindicalizados cuentan con sus respectivas "Comisiones de Reclamos", en los t rminos de ley y de las convenciones colectivas de trabajo, celebradas con éstos. Adicionalmente existe el "Comit de Acoso Laboral", en los t rminos de Ley y del reglamento Interno de Trabajo. De cara a mecanismos preestablecidos para indicar recomendaciones al mx imo organismo de gobierno, entendiendo como tal a la Junta Directiva de la sociedad, no hay ninguno consagrado.
4.5	Vinculo entre la retribuci n de los miembros del mx imo rgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos y el desempe o de la Organizaci n.	34	Ver Capítulo 5. Nuestra Organizaci n - 5.5 Nuestra estrategia y sostenibilidad.
4.6	Procedimientos para evitar conflictos de inter s en el mx imo rgano de gobierno.		La Junta Directiva cuenta con su reglamento y, adicionalmente dentro de las medidas de Gobierno Corporativo de la sociedad, tanto en el C digo de Buen Gobierno como en el Manual Código de Ética, hay regulaciones específicas respecto a esta materia.

No.	INDICADOR	PG.	COMENTARIOS
4.7	Procedimientos de determinaci n de la capacitaci n y experiencia exigible a los miembros del mx imo rgano de gobierno para poder guiar las estrategias de la Organizaci n en los aspectos econ micos, ambientales y sociales.		Anualmente, dentro del t rmino de convocatoria a la Asamblea General de Accionistas, se presentan la(s) plancha(s) para candidatos a la Junta Directiva y al Comit de Auditor a de la sociedad, acompa adas de las respectivas hojas de vida y se eval a el cumplimiento de las condiciones que por estatutos y por ley deben cumplir los candidatos, de manera integral. Igualmente, si durante el periodo anual es necesario efectuar alguna recomposici n de estos organismos, los candidatos que se presenten por parte de los accionistas que los postulen, presentan hojas de vida y éstas son sujetos de evaluaci n.
4.8	Declaraci n de misi n y valores desarrollados internamente, c dgos de conducta y principios relevantes para el desempe o econ mico, social y ambiental, y el estado de su implementaci n.	19	Ver Cap tulo 4. Nuestro Prop sito Superior y Compromisos colectivos.
4.9	Procedimientos del mx imo rgano de gobierno para supervisar la identificaci n y gesti n, por parte de la Organizaci n, del desempe o econ mico, ambiental y social, incluidos riesgos y oportunidades relacionadas, as como la adherencia o cumplimiento de los est ndares acordados a nivel internacional, c dgos de conducta y principios.	30	Ver Capítulo 5. Nuestra Organizaci n - 5.3 Ética y transparencia.
4.10	Procedimientos para evaluar el desempe o propio del mx imo rgano de gobierno, en especial con respecto al desempe o econ mico, social y ambiental.		Anualmente se eval a el desempe o y satisfacci n de los miembros que conforman la Junta Directiva y el Comit de Auditor a, d ndose la retroalimentaci n respectiva.
COMPROMISOS CON INICIATIVAS EXTERNAS			
4.11	Descripci n de c mo la Organizaci n ha adoptado un planteamiento o principio de precauci n.	51	Ver Capítulo 5. Nuestra Organizaci n - 5.7 Nuestra gesti n - B. Sistemas de gesti n.
4.12	Principios o programas sociales, ambientales y econ micos desarrollados externamente, as como cualquier otra iniciativa que la organizaci n suscriba o apruebe.	134	Ver Cap tulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.7 Invertimos en las comunidades.
4.13	Principales asociaciones a las que pertenezca (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a las que la Organizaci n apoya.		Asociaci n Nacional de Empresarios de Colombia (Andi), C mara Colombo Venezolana, C mara Colombo Americana, C mara Colombo Ecuatoriana, Cecodes, Consejo Privado de Competitividad.

No.	INDICADOR	PG.	COMENTARIOS
-----	-----------	-----	-------------

PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

4.14	Relaci n de los grupos de inter s que se han incluido.	31	Ver Capítulo 5. Nuestra Organizaci3n - 5.4 Involucramos a nuestros grupos de inter s.
4.15	Base para la identificaci3n y selecci3n de grupos de inter s con los que la organizaci3n se compromete.	31	Ver Capítulo 5. Nuestra Organizaci3n - 5.4 Involucramos a nuestros grupos de inter s.
4.16	Enfoques adoptados para la inclusi3n de los grupos de inter s, incluida la frecuencia de su participaci3n por tipos y categor a de grupos de inter s.	31	Ver Capítulo 5. Nuestra Organizaci3n - 5.4 Involucramos a nuestros grupos de inter s.
4.17	Principales preocupaciones y aspectos de inter s que hayan surgido a trav s de la participaci3n de los grupos de inter s y la forma en la que ha respondido la Organizaci3n a los mismos en la elaboraci3n de la memoria.	18	Ver Cap tulo 3. Acerca de este informe.

5. ENFOQUE DE GESTIÓN E INDICADORES DE DESEMPEÑO

INDICADORES DEL DESEMPEÑO ECONÓMICO

DESEMPEÑO ECONÓMICO

EC1	Valor econ mico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotaci3n, retribuci3n a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.	Este indicador se tiene calculado de la siguiente manera para el a o 2010: Valor econ3mico directo creado (Ventas netas + Otros ingresos financieros + Utilidad en venta de activos): Alpina S.A. en MM COP 1.160.645 / Alpina C.A. en miles de BsF constantes 169.999 / Alpina Ecuador S.A. en miles de US\$ 59.593. Valor econ3mico directo distribuido (costos operativos + gastos de personal + contribuciones sociales + impuestos + donaciones): Alpina S.A. en MM COP 1.189.981 / Alpina C.A. en miles de BsF constantes 116.165 / Alpina Ecuador S.A. en miles de US\$ 54.835.	
EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la Organizaci3n debido al cambio clim tico.	No se tiene calculado este indicador actualmente, se espera reportar en los siguientes informes.	
EC3	Cobertura de las obligaciones de la Organizaci3n debidas a programas de beneficios sociales.	Alpina cumple con la ley en los pa3ses donde opera y afilia a los Alpinistas a planes de pensi3n reglamentados por los gobiernos. Colombia: - Prima media - ISS - Ahorro individual - Fondos de Pensiones privados Ecuador: Riesgos varios - Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social Venezuela: Pensiones y Salud - Instituto Venezolano de los Seguros Sociales.	
EC4	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.	2010: Exencin3n tributaria por incentivo a inversiones: COP 8.275MM y saldo cr3ditos con tasa preferencial Finagro: COP 10.045MM.	

No.	INDICADOR	PG.	COMENTARIOS
-----	-----------	-----	-------------

PRESENCIA EN EL MERCADO

EC5	Rango de las relaciones entre el salario inicial estn dar y el salario m nimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	Colombia: 22,87% Ecuador: 4,25% Venezuela: 31,55% En Venezuela, el salario present3n un incremento en el mes de diciembre, debido a la negociaci3n colectiva)	
EC6	Pol tica, prt cticas y proporci3n de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	88	Ver Capítulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.4 Compramos con conciencia - A. Leche de excelente calidad, B. Fruta de excelente calidad y C. Insumos de excelente calidad.
		135	Ver Capítulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.7 Invertimos en las comunidades - A. Inversi3n Social- Asofrum3n.
EC7	Procedimientos para la contrataci3n local y proporci3n de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	Proporci3n de altos directivos procedentes de la comunidad local Colombia: 2007-2010: 100%. Proporci3n de altos directivos procedentes de la comunidad local Ecuador: 2007: 75%, 2008-2010: 100%. Proporci3n de altos directivos procedentes de la comunidad local Venezuela: 2007: 91%, 2008: 88,9%, 2009-2010: 100%. Proporci3n de altos directivos procedentes de la comunidad local Estados Unidos: 2009-2010: 100%.	

IMPACTOS ECONÓMICOS INDIRECTOS

EC8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio p3blico mediante compromisos comerciales, pro bono, o en especie.	A la Fundaci3n Alpina se le hizo una donaci3n de \$1.364MM. En Colombia se hicieron donaciones por \$741,7MM y en Ecuador por \$68,3MM.	
EC9	Entendimiento y descripci3n de los impactos econ micos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.	El n3mero de empleos generados por distribuidores es de 3.509 y est3 distribuido en las unidades de negocio de la siguiente manera: Colombia: 2.579 Ecuador: 61 Venezuela: 869	

INDICADORES DEL DESEMPEÑO AMBIENTAL

MATERIALES

EN1	Materiales utilizados, por peso o volumen.	88 Y 92	Ver Capítulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.4 Compramos con conciencia - A. Leche de excelente calidad y B. Fruta de excelente calidad.
EN2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.	No se tiene calculado este indicador actualmente, se espera reportar en los siguientes informes.	

ENERGÍA

EN3	Consumo directo de energ a desglosado por fuentes primarias.	107	Ver Capítulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.5 Somos productivos y ecoeficientes - E. Nuestro desempeÑO en el uso de energ a.
-----	--	-----	---

No.	INDICADOR	PG.	COMENTARIOS
EN4	Consumo indirecto de energia desglosado por fuentes primarias.	107	Ver Capítulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.5 Somos productivos y ecoeficientes - E. Nuestro desempeño en el uso de energía.
EN5	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.		Como iniciativa a nivel industrial para el uso eficiente de la energía, establecimos un Comité Energético, compuesto por los responsables de mantenimiento industrial y gestión ambiental, que tiene como principal objetivo la reducción, para los próximos cinco años, del consumo de energéticos por unidad productiva en un 4%, a través de acciones de culturización del personal y evaluación de alternativas tecnológicas de bajo consumo.
EN6	Iniciativas para proporcionar productos y servicios eficientes en el consumo de energía o basados en energías renovables, y las reducciones en el consumo de energía como resultado de dichas iniciativas.		Como iniciativa a nivel industrial para el uso eficiente de la energía, establecimos un Comité Energético, compuesto por los responsables de mantenimiento industrial y gestión ambiental, que tiene como principal objetivo la reducción, para los próximos cinco años, del consumo de energéticos por unidad productiva en un 4%, a través de acciones de culturización del personal y evaluación de alternativas tecnológicas de bajo consumo.
EN7	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.		Se desarrolló un plan para disminuir el consumo de energía en la planta de Caloto que abarcó varios frentes. Concientización de los operarios sobre los beneficios de apagar las luces de las calles de la bodega que no están siendo utilizadas. El horario de separación de materiales se estableció de 6am a 10am. Desconexión de los cargadores de las baterías de los equipos de montacargas y carretillas de 10pm a 6am. Recepción de vehículos de 6am a 4pm, operando sólo con el 25% de la luz instalada, y para la ubicación sólo se prenden las luces de las calles correspondientes a los materiales recibidos. Estamos en un proceso de revisión de cuáles deberían ser los planes de optimización de energía para el resto de bodegas de materiales.
AGUA			
EN8	Captación total de agua por fuentes.	105	Ver Capítulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.5 Somos productivos y ecoeficientes - D. Nuestro desempeño en el uso de agua y los residuos líquidos.
EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.		No se tiene calculado este indicador actualmente, se espera reportar en los siguientes informes.
EN10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.		No se tiene calculado este indicador actualmente, se espera reportar en los siguientes informes.
BIODIVERSIDAD			
EN11	Descripción de terrenos adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas. Indíquese la localización y el tamaño de terrenos en propiedad, arrendados, o que son gestionados de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a áreas protegidas.		Las plantas o su área de influencia no se ubican en espacios naturales protegidos o no protegidos con alta biodiversidad. El impacto de las actividades en la cadena de abastecimiento agropecuario no se ha considerado al momento.

No.	INDICADOR	PG.	COMENTARIOS
EN12	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad en espacios naturales protegidos o en áreas de alta biodiversidad no protegidas, derivados de las actividades, productos y servicios en áreas protegidas y en áreas de alto valor en biodiversidad en zonas ajenas a las áreas protegidas.		Las plantas o su área de influencia no se ubican en espacios naturales protegidos o no protegidos con alta biodiversidad. El impacto de las actividades en la cadena de abastecimiento agropecuario no se ha considerado al momento.
EN13	Habitats protegidos o restaurados.		Las plantas o su área de influencia no se ubican en espacios naturales protegidos o no protegidos con alta biodiversidad. El impacto de las actividades en la cadena de abastecimiento agropecuario no se ha considerado al momento.
EN14	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.		Las plantas o su área de influencia no se ubican en espacios naturales protegidos o no protegidos con alta biodiversidad. El impacto de las actividades en la cadena de abastecimiento agropecuario no se ha considerado al momento.
EN15	Número de especies, desglosadas en función de su peligro de extinción, incluidas en la Lista Roja de la IUCN y en listados nacionales y cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones según el grado de amenaza de la especie.		Las plantas o su área de influencia no se ubican en espacios naturales protegidos o no protegidos con alta biodiversidad. El impacto de las actividades en la cadena de abastecimiento agropecuario no se ha considerado al momento.
EMISIONES, EFLUENTES Y RESIDUOS			
EN16	Emisiones totales, directas e indirectas, de gases de efecto invernadero, en peso.		En 2010 iniciamos el desarrollo del convenio interinstitucional con el Cecodes y la Escuela Colombiana de Ingeniería para la medición de la huella de carbono a través de la metodología de ciclo de vida, para dos de nuestros productos de mayor volumen de ventas. El desarrollo de este convenio será un reto importante a desarrollar para 2011.
EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.		En 2010 iniciamos el desarrollo del convenio interinstitucional con el Cecodes y la Escuela Colombiana de Ingeniería para la medición de la huella de carbono a través de la metodología de ciclo de vida, para dos de nuestros productos de mayor volumen de ventas. El desarrollo de este convenio será un reto importante a desarrollar para 2011.
EN18	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.	108	Durante el año 2010 se evaluó el proyecto de aprovechamiento del biogás en la planta de tratamiento de aguas residuales (PTAR) de Sopó. Como conclusión de los estudios realizados, el biogás cumple con los requisitos necesarios en cantidad y calidad para poder ser aprovechado como biocombustible en calderas. Para 2011 se proyecta la ejecución del proyecto una vez sean apropiados los recursos económicos requeridos. Ver Capítulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.5 Somos productivos y ecoeficientes - F. Nuestras emisiones.
EN19	Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso.		Por el momento Alpina no considera este indicador material.
EN20	NO, SO y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.		Por el momento Alpina no considera este indicador material.

No.	INDICADOR	PG.	COMENTARIOS
EN21	Vertimiento total de aguas residuales, seg n su naturaleza y destino.	105	Ver Cap tulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.5 Somos productivos y ecoeficientes - D. Nuestro desempe o en el uso de agua y los residuos l quidos.
EN22	Peso total de residuos gestionados, seg n tipo y mtodo de tratamiento.	108	Ver Cap tulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.5 Somos productivos y ecoeficientes - G. Nuestro desempe o en el manejo de residuos sl idos.
EN23	N mero total y volumen de los derrames accidentales m s significativos.		No se presentaron derrames significativos.
EN24	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos seg n la clasificaci3n del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII, y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.		No se tiene calculado este indicador actualmente, se espera reportar en los siguientes informes.
EN25	Identificaci3n, tamao, estado de protecci3n y valor de biodiversidad de recursos h dricos y h bitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de esorrent a de la organizaci3n informante.		No se tiene calculado este indicador actualmente, se espera reportar en los siguientes informes.
PRODUCTOS Y SERVICIOS			
EN26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducci3n de ese impacto.	96	Ver Cap tulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.4 Compramos con conciencia - Casos Colombia, Ecuador y Venezuela.
EN27	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida til, por categoras de productos.	96 110	Ver Cap tulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.4 Compramos con conciencia - Casos Colombia - Reutiliza- cin de cajas. Ver Cap tulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.5 Somos productivos y ecoeficientes - H. Posconsumo.
CUMPLIMIENTO			
EN28	Coste de las multas significativas y n mero de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.		En aspectos ambientales no se evidencia para el a o 2010 ninguna multa o sanci3n por incumplimiento de normatividad.
TRANSPORTE			
EN29	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la Organizaci3n, as como del transporte de personal.	126	Ver Cap tulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.6 Vendemos y distribuimos exitosamente - J. Transporte.

No.	INDICADOR	PG.	COMENTARIOS
GENERAL			
EN30	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.	103	Ver Cap tulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.5 Somos productivos y ecoeficientes - C. Avanzamos en nuestro Sis- tema de Gesti3n Medioambiental.
INDICADORES DEL DESEMPEO SOCIAL: PRCTICAS LABORALES Y TRABAJO DECENTE EMPLEO			
LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por regi3n.	76	Ver Cap tulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.3 Alpinistas - A. Empleo.
LA2	N mero total de empleados y rotaci3n media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y regi3n.		Rotaci3n interna: 4,45% Rotaci3n externa: 18,96% Para m s informaci3n ver Cap tulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.3 Alpinistas - D. Atracci3n y retenci3n del talento.
LA3	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosados por actividad principal.		En Colombia los beneficios por Pacto Colectivo se clasifican en auxilios educativos, funerarios, de salud, extralegales de transpor- te, extralegales de Pacto. En Venezuela los beneficios por la Convenci3n Colectiva se clasi- fican en auxilios educativos, funerarios, de salud, deportivos, fa- miliares, de horas extras y de vacaciones. En Ecuador los beneficios se clasifican en auxilios de salud, ali- menticios y de prcticas.
RELACIONES EMPRESA/TRABAJADORES			
LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.	83	Ver Cap tulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.3 Al- pinistas - F. Relaciones laborales.
LA5	Per odo(s) m nimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.		Los convenios colectivos no contemplan preavisos o formalidades especficas para notificaci3n de estos eventos. No obstante, la Em- presa siempre informa, de manera oportuna a todos sus empleados, los cambios que se presentan en la Corporaci3n, haciendo uso de dis- tintos medios y formas de comunicaci3n como la intranet, medios masivos como audiovisuales, carteleras y revistas, reuniones infor- mativas realizadas por los l deres con sus equipos de trabajo a cargo, y canales abiertos para absolver inquietudes y comentarios sobre dichos aspectos.
SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO			
LA6	Porcentaje del total de trabajadores que est representado en comit s de salud y seguridad conjuntos de direcci3n- empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo.	86	Ver Cap tulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.3 Alpi- nistas - G. Salud Ocupacional y Bienestar - Comit s de Seguridad y Salud Ocupacional.
LA7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, d as perdidos y n mero de v ctimas mortales relacionadas con el trabajo por regi3n.	84	Ver Cap tulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.3 Al- pinistas - G. Salud Ocupacional y Bienestar .
LA8	Programas de educaci3n, formaci3n, asesoramiento, prevenci3n y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relaci3n con enfermedades graves.	85	Ver Cap tulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.3 Alpinistas - G. Salud Ocupacional y Bienestar - Procesos - En Salud Ocupacional.

No.	INDICADOR	PG. COMENTARIOS
LA9	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	La Compañía observa, cumple y ejecuta todas las normativas vigentes de Salud y Seguridad laboral para todos los Alpinistas.
FORMACIÓN Y EDUCACIÓN		
LA10	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por categoría de empleado.	A nivel corporativo, el área de Entrenamiento y desarrollo ha realizado las siguientes horas promedio de formación por categoría de empleado: <ul style="list-style-type: none"> - Directores y gerentes: 27 - Jefes y coordinadores: 30 - Cargos sin subordinados: 9 - Población externa con relación con nuestra cadena de valor: 13
LA11	Programas de gestión de habilidades y de formación continua que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.	82 <p>A nivel corporativo, Entrenamiento y Desarrollo cuenta con 6 academias: Lideres, Altos Desempeños, Sucesores, Equipos, Alpinistas y Autopista.</p> <p>Para más información ver Capítulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.3 Alpinistas - E. Entrenamiento y desarrollo.</p>
LA12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.	Se han realizado evaluaciones de desempeño a 320 líderes (directores, gerentes y jefes) y 150 Alpinistas profesionales (coordinadores y analistas).
DIVERSIDAD Y OPORTUNIDAD		
LA13	Composición de los órganos de gobierno corporativo y plantilla, desglosado por sexo, grupo de edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	Esta información se considera confidencial.
LA14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.	Se validó un estudio de comparación de salarios entre hombres y mujeres para la misma categoría, donde no se encontraron diferencias significativas.
INDICADORES DEL DESEMPEÑO SOCIAL: DERECHOS HUMANOS PRÁCTICAS DE DIRECCIÓN		
HR1	Porcentaje y número total de acuerdos de inversión significativos que incluyan cláusulas de derechos humanos o que hayan sido objeto de análisis en materia de derechos humanos.	No hay acuerdos de inversión adoptados dentro del período objeto del informe.
HR2	Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia.	El 100% de los distribuidores se sometió a un análisis en materia de derechos humanos como parte del Proyecto Autopista, comprometiéndose a cumplir y respetar los derechos humanos establecidos tanto en las normas vigentes en Colombia como las internacionales que expresamente ratifique el país. <p>El nuevo contrato de distribución firmado por cada distribuidor especifica en la Cláusula tercera, de las Obligaciones del distribuidor, en el numeral 6, la siguiente obligación: "Cumplir y respetar los derechos humanos establecidos tanto en las normas vigentes en Colombia como las internacionales que expresamente ratifique el país", y en el numeral 14 referente a entrega de información a Alpina se incluye la entrega de información de orden social y ambiental.</p> <p>Adicionalmente, en la Cláusula octava (Asesoría técnica), dice que Alpina puede suministrarle al distribuidor cuando lo considere necesario información, capac-</p>

No.	INDICADOR	PG. COMENTARIOS
		citación y apoyo en diferentes temas, incluyendo información y capacitaciones en responsabilidad social y medio ambiente.
HR3	Total de horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos relevantes para sus actividades, incluyendo el porcentaje de empleados formados.	El total de horas en charlas de Relaciones Laborales durante la inducción corporativa en 2010 (abril - diciembre) fue de 340 con una participación promedio de nuestros nuevos Alpinistas del 96%.
NO DISCRIMINACIÓN		
HR4	Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.	Durante 2010 no se presentaron incidentes de discriminación en materia de relaciones laborales y, por ende, no se han ejecutado acciones correctivas.
LIBERTAD DE ASOCIACIÓN		
HR5	Actividades de la compañía en las que el derecho a libertad de asociación y de acogerse a convenios colectivos puedan correr importantes riesgos, y medidas adoptadas para respaldar estos derechos.	La compañía Alpina Productos Alimenticios S.A., celebró en el mes de agosto de 2010 la convención colectiva de trabajo con Sintraimagra, sindicato minoritario que agrupaba al cierre del año 2010 a 6 trabajadores en Bucaramanga. Por otra parte, la misma compañía solicitó concepto a la Oficina Jurídica del Ministerio de la Protección Social respecto de la obligatoriedad o no de negociar un pliego de peticiones presentado por otro sindicato minoritario distinguido bajo la sigla UTA, presentado extemporáneamente y obteniendo en diciembre de 2010, concepto favorable respecto de la no existencia de obligación para la pretendida negociación colectiva.
EXPLOTACIÓN INFANTIL		
HR6	Actividades identificadas que conlleven un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	Alpina tiene como política no contratar menores de edad dentro de su plantilla de personal directo, y revisa que los contratistas tampoco lo hagan.
TRABAJOS FORZADOS		
HR7	Operaciones identificadas como de riesgo significativo de ser origen de episodios de trabajo forzado o no consentido, y las medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	Al asegurar la aplicación de las políticas de contratación y el Reglamento Interno de Trabajo se garantiza que no existen incidentes de trabajos forzados.
PRÁCTICAS DE SEGURIDAD		
HR8	Porcentaje del personal de seguridad que ha sido formado en las políticas o procedimientos de la organización en aspectos de derechos humanos relevantes para las actividades.	El 100% de las personas que trabajan en seguridad recibe capacitación en Derechos Humanos para poder ingresar a prestar los servicios en Alpina.
DERECHOS DE LOS INDÍGENAS		
HR9	Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.	No se reportó ningún incidente durante 2010. Alpina opera en áreas de asentamientos indígenas en el Cauca.

No.	INDICADOR	PG. COMENTARIOS
INDICADORES DE DESEMPEÑO DE SOCIEDAD COMUNITAD		
S01	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operaci n y salida de la empresa.	En cada uno de nuestros lugares de operaci n somos conscien-tes de los principales impactos que tenemos dentro de los munici-pios tanto econ micos, como sociales y ambientales. Procura-mos generar desarrollo econ mico local y generar empleos en la zona de influencia de los centros de operaci3n. Nuestra relaci3n con las comunidades se basa en una pol tica de puertas abiertas y de trabajo permanente con las autoridades locales para el apoyo y contribuci3n a la consecuci3n de las metas locales. En asuntos ambientales cuidamos nuestro impacto y trabajamos constante-mente para disminuirlo.
CORRUPCIÓN		
S02	Porcentaje y n mero total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupci3n.	En el marco del Programa de Prevenci3n, Detecci3n y Tratamien-to de Fraude y como parte de las evaluaciones de riesgo operacio-nal realizadas durante 2010, se consideraron los riesgos asociados al fraude en 32 procesos clave en la Compa a a nivel corporativo (Colombia, Ecuador y Venezuela) haciendo énfasis en procesos que por su naturaleza son m s vulnerables.
S03	Porcentaje de empleados formados en las polticas y procedimientos anticorrupci3n de la Organizaci3n.	Durante 2010 realizamos 20 campa as de sensibilizaci3n a trav3 de todos los medios de comunicaci3n de la Compa a, en las cua-les se reforz3 el objetivo general de la L nea tica, as como algu-nas de las situaciones que se deben reportar o consultar, como lo son conflictos de interés e incumplimiento de leyes y regulaciones.
S04	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupci3n.	Desde la implementaci3n de la L nea tica hemos recibido 33 ca-sos a trav3 de la misma. De estos 33, 18 corresponden a asuntos éticos y los 15 casos restantes corresponden a asuntos de servicio al cliente, de calidad, o de administraci3n de personal, los cuales fueron canalizados con las reas respectivas. La totalidad de los asuntos tiene identificada y en curso una gesti3n interna para concluir sobre el asunto desde la perspectiva ética.
POLÍTICA PÚBLICA		
S05	Posici3n en las polticas p blicas y participaci3n en el desarrollo de las mismas y de actividades de lobbyingÓ	La Fundaci3n Alpina se ha involucrado en las pol ticas p blicas de la siguiente manera: a. Guajira: Desarrollo de la cadena ovino caprina con comunida-des Wayuu. b. El Salado: Restituci3n de poblaciones desplazadas por la vio-lencia. c. Cauca:Crédito y desarrollo productivo con peque os produc-tores. d. Crujeros: Identificaci3n de alternativas tecnológicas sociales y organizacionales para la reconversi3n a leche pasteurizada, planes de negocio, educaci3n nutricional. e. Biofertilizantes: Desarrollo de tecnolog as apropiadas y am-bientalmente adecuadas para peque os productores de leche.
S06	Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos polticos o a instituciones relacionadas, por pas es.	Tenemos como directriz no participar en la financiaci3n de activi-dades pol ticas.

No.	INDICADOR	PG. COMENTARIOS
COMPORTAMIENTO DE COMPETENCIA DESLEAL		
S07	N mero total de acciones por causas relacionadas con prticas monopol sticas y contra la libre competencia, y sus resultados.	Durante 2010 se present3 demanda contra la compa a por supues-tos actos de competencia desleal por parte de Unilever, la cual se est tramitando ante la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), esper ndose culminar satisfactoriamente en los pr ximos meses. Asi-mismo, contin3 a el tr mite de la demanda tambi3 por actos de com-petencia desleal presentada en 2009 por Compagnie Gervais Danone y Danone Alquer a S.A., en la cual a n no se ha convocado a audiencia de conciliaci3n.
CUMPLIMIENTO NORMATIVO		
S08	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.	No se present3 ninguna y sobre los procesos judiciales en curso, al cie-rre del a3o 2010, no hubo decisiones definitivas que hayan significado imposici3n de multas o de sanciones no monetarias.
INDICADORES DEL DESEMPEÑO SOCIAL: RESPONSABILIDAD DEL PRODUCTO SALUD Y SEGURIDAD DEL CLIENTE		
PR1	Fases del ciclo de vida de los productos y servicios en las que se eval an, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categor as de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluaci3n.	Contamos con procedimientos que garantizan la inocuidad de los productos y con la certificaci3n HACCP. Dicho sistema permite iden-tificar, evaluar y prevenir todos los riesgos de contaminaci3n de los productos a nivel f sico, qu mico y biol3gico a lo largo de todos los pro-cesos de la cadena de suministro, estableciendo medidas preventivas y correctivas para su control tendientes a asegurar la inocuidad. Este sistema HACCP est3 soportado por un programa de Buenas Pr cticas de Manufactura, que tiene como objetivo el establecer pr cticas adecuadas para que los productos mantengan la higiene adecuada. Es importante destacar que todas las l neas de producto cuentan con mecanismos para hacer un enfoque preventivo de inocuidad. Por lo que existe proceso de gesti3n de inocuidad en todas las l neas de pro-ducto est3n o no certificadas en HACCP.
		50 Para m3s informaci3n ver Capítulo 5. Nuestra Organizaci3n - 5.7 Nuestra gesti3n - A. Certificaciones
PR2	N mero total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulaci3n legal o de los c3digos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en funci3n del tipo de resultado de dichos incidentes.	No se han presentado incidentes por incumplimiento de regulaci3n legal y voluntaria relativo a los impactos de los productos y servicios en la salud y seguridad de los clientes. Hacemos seguimiento a las quejas de los consumidores: 1) Remitidas por el Invima (Instituto de vigilancia de medicamentos y alimentos), 2) Remitidas por la l3nea de atenci3n al cliente. Catalogamos los incidentes y hacemos la respectiva gesti3n. Si los re-sultados demuestran que tuvimos una falla, comunicamos verbalmen-te a nuestro cliente y realizamos los correctivos necesarios. Se tiene un plan establecido en caso de surgir la necesidad de re-coger productos que presenten alg3n problema para la salud de los consumidores. Existe una categorizaci3n de tres niveles de riesgo y adicionalmente existe un comit3de crisis que est3 llamado a mane-jar dichos casos.
ETIQUETADO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS		
PR3	Tipos de informaci3n sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje	Reglamento t3cnico del Ministerio de la Protecci3n Social sobre re-quisitos de tratamiento t3cnico de productos empacados de baja acidez y acidificados, reglamento t3cnico sobre derivados lácteos , Resoluci3n 11488 de alimentos infantiles, Resoluci3n 7992 para n3c-

No.	INDICADOR	PG.	COMENTARIOS
	de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.		tares, jugos, refrescos y concentrados de frutas, Resoluci n 000126 de aceites y grasas de origen animal y vegetal, Reglamento tcnico de empaques en contacto directo con los alimentos, norma andina sobre leche UHT.
PR4	N mero total de incumplimientos de la regulaci n y de los c digos voluntarios relativos a la informaci n y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en funci n del tipo de resultado de dichos incidentes.		Se present un incumplimiento de legislaci n de rotulado por cuanto “No aparece la palabra lote ni la letra L”, el cual involucra 25 referencias de productos, la inadecuada identificaci3n del lote en varios productos y dos casos de incoherencia entre ingredientes usados y declarados en la etiqueta.
PR5	Pret icas con respecto a la satisfacci n del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacci n del cliente.	130	Ver Capitulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.6 Vendemos y distribuimos exitosamente - K. Distribuci3n - Mejoras nivel de servicio canal moderno.
COMUNICACIONES DE MARKETING			
PR6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesi n a estndares y c digos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.		Se estableci el Comit3de Publicidad que tiene como objetivo asegurarle al negocio Alpina que la comunicaci n al consumidor (publicidad – rotulado), cumple con los requerimientos de orden legal, nutricional y de calidad tcnica, establecidos por la normatividad vigente y los est ndares internos.
PR7	N mero total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoci n y el patrocinio, distribuidos en funci n del tipo de resultado de dichos incidentes.		Se present durante 2010 un incidente por parte de Unilever respecto del producto Mantequilla Esparcible para untar.
INTIMIDAD DEL CLIENTE			
PR8	N mero total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relaci n con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.	52	No se presentaron reclamaciones. Es importante tener en cuenta que dise amos e implementamos los acuerdos estndar de protecci3n de informaci n con: colaboradores, terceros y terceros prospectivos. Para m3s informaci3n ver Capitulo 5. Nuestra Organizaci3n - 5.7 Nuestra gesti3n - B. Sistemas de Gesti3n - Seguridad de la informaci3n .
CUMPLIMIENTO NORMATIVO			
PR9	Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relaci n con el suministro y el uso de productos y servicios de la Organizaci n.		No se presentaron reclamaciones.
6. SUPLEMENTO DEL SECTOR DE ALIMENTOS APROVISIONAMIENTO			
FPSS1	Porcentaje de volumen de insumos comprados de proveedores que siguen la poltica de aprovisionamiento de la Organizaci n.		El 100% de nuestros proveedores cumple con las polticas de aprovisionamiento que tenemos establecidas.

No.	INDICADOR	PG.	COMENTARIOS
FPSS2	Porcentaje de volumen de insumos comprados que est3n certificados por estndares internacionales de producci3n responsable y otros estndares, desglosado por estndar si es material.		En 2011 realizaremos la identificaci3n de las certificaciones con las que cuentan nuestros proveedores de insumos industriales.
RELACIONES EMPRESA/TRABAJADORES			
FPSS3	Porcentaje de tiempo de trabajo perdido debido a disputas industriales, huelgas o cierres por pa ses.		No se present ninguna clase de paros y cierres de plantas.
COMIDA ASEQUIBLE Y SALUDABLE			
FPSS4	Caret er, m bito y efectividad de programas y pret icas que fomentan acceso a alimentos econ micamente accesibles y saludables y bienestar en comunidades vulnerables.	134	Ver Capitulo 6. Nuestros compromisos con la sostenibilidad - 6.7 Invertimos en las comunidades.
SALUD Y SEGURIDAD DEL CLIENTE			
FPSS5	Porcentaje de volumen de producci3n generado en plantas certificadas por un tercero independiente, siguiendo estndares internacionales de seguridad de alimentos.	50	Ver Capitulo 5. Nuestra Organizaci3n - 5.7 Nuestra gesti3n - A. Certificaciones - Gr3fica Porcentaje de la producci3n cubierta por certificaciones de entes externos (ver HACCP).
FPSS6	Porcentaje de productos de consumo vendido que tienen un contenido disminuido de grasas saturadas, grasas trans/hidrogenizadas, sodio y az car agregado.		Porcentaje de productos de consumo que hemos vendido y que tienen un contenido disminuido de grasa y az car agregado. a. Productos disminuidos en grasa vs. las ventas totales: 9,1% productos. b. Disminuidos en az3car adicionado vs. las ventas totales: 3,1%
FPSS7	Porcentaje de productos de consumo vendido que tienen un contenido preservado o aumentado de fibra, vitaminas, minerales o fitoqu3micos.		Porcentaje de productos de consumo que hemos vendido y que tienen un contenido preservado o aumentado de fibra, vitaminas y minerales: a. Productos con contenido preservado o aumentado de fibra vs. las ventas totales: 15,0%. b. Productos con contenido preservado o aumentado de vitaminas y minerales vs. las ventas totales: 8,6%.
ETIQUETADO PRODUCTOS Y SERVICIOS			
FPSS8	Pol ticas y pret icas para comunicar ingredientes, informaci n nutricional, aditivos y su funci3n.		En la actualidad, cumplimos con la normativa definida por las autoridades competentes en los pa ses donde operamos. Sin embargo, es posible incluir nueva informaci3n si lo consideramos necesario.
BIENESTAR ANIMAL			
FPSS9	Porcentaje y total de animales criados y / o procesados por especie y tipo de raza.		No se tiene determinado un porcentaje de animales criados y/o procesados por especie y tipo de raza. Existe un c lculo realizado por el ICA y que venimos utilizando para estimar el n mero de animales criados por sus proveedores.
FPSS10	Las pol ticas y pret icas, por especie y tipo racial, en relaci n a las alteraciones f sicas y el uso de anestesia.		Las anestias que se utilizan en las vacas son de tipo local y en caso de que se requiera mayor anestesia, se realiza acompa ada de tranquilizantes. Algunas de estas sustancias son eliminadas, pero no podemos detectarlas en su totalidad.

No.	INDICADOR	PG. COMENTARIOS
FPSS11	Porcentaje y total de animales criados y / o procesados, por especie y tipo de raza, por tipo de vivienda.	No se tiene establecido dicho porcentaje. En el caso de los bovinos en Colombia y Venezuela, gracias al clima tropical de ambos países, dichos animales pueden vivir al aire libre.
FPSS12	Porcentaje de animales, por especies y tipo de raza, sujetos a tratamientos habituales de antibióticos, antiinflamatorios, hormonas y/o tratamientos de promoción de crecimiento.	No se cuenta con un porcentaje de animales sujetos a tratamientos de antibióticos, antiinflamatorios, hormonas y/o tratamientos de promoción de crecimiento. Para el ganado de nuestros proveedores, existe una capacitación dentro de las asistencias técnicas que se realizan para que los animales no estén sujetos a antibióticos, ya que generan residualidad en la leche.
FPSS13	Número total de incidentes de no-cumplimiento con leyes, regulaciones, y cumplimiento con estándares voluntarios relacionados con transporte, manejo, y prácticas de sacrificio de animales (terrestres y acuáticos) vivos.	No se presentaron incidentes. Dentro del proceso de distribución que manejamos no hay transporte, ni sacrificio de animales vivos.

COORDINACIÓN EDITORIAL: JORGE EDUARDO RAMÍREZ, CARLOS FERNANDO ROMERO, FELIPE ANDRÉS GÓMEZ, CAMILO AGERO, JUAN MANUEL RAMÍREZ Y DIANA AGUILAR S.
FUENTE: ALPINISTAS.
ENTREVISTA PARA CAPÍTULO DE NUESTRO PRESIDENTE: FELIPE ARANGO Y ANTONIO WILLS.
EDICIÓN DE CONTENIDOS Y ESTILO: PRECISE ENGAGEMENT.
DISEÑO: LIP LTDA. DIRECCIÓN CREATIVA: LUCHO CORREA Y OLIVER SIEGENTHALER.
DIAGRAMACIÓN E INFOGRAFÍA: VIVIANA FLÓREZ Y OLIVER SIEGENTHALER.
FOTOGRAFÍA: NATALIA BEHAINE.

TODAS LAS FOTOGRAFÍAS FUERON PRODUCIDAS ESPECIALMENTE PARA ESTA PUBLICACIÓN.
LOS TEXTOS DE ESTE INFORME ESTÁN COMPUESTOS EN LAS TIPOGRAFÍAS STANDARD CONDENSED Y HOEFLER TEXT.
IMPRESO EN PAPEL PROPAL OFFSET DE 115 GRS, NO ESMALTADO Y DE FUENTE RENOVABLE.





Bodega principal del
Centro de Distribución
Nacional de Sop.

Colombia (571) 571 8609
018000529999
Ecuador (593) 023975950
Venezuela y otros países:
www.alpina.com.co
sostenibilidad@alpina.com.co

