

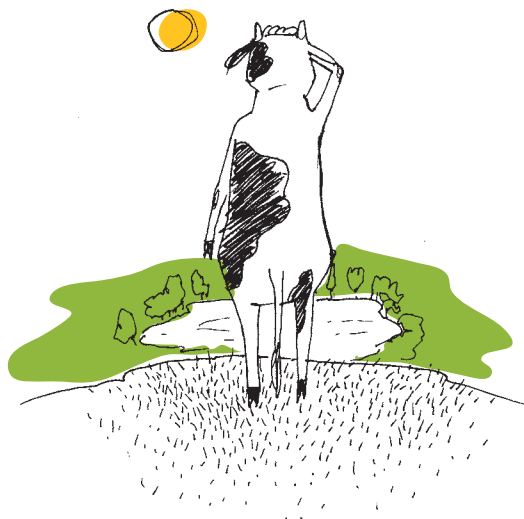


La maravillosa historia de una vaca emprendedora

Informe Anual de Sostenibilidad Alpina 2011

Coordinación editorial:
Jorge Eduardo Ramírez, Carlos Fernando Romero, Felipe Andrés Gómez,
Camilo Acero, Juan Manuel Ramírez y Diana Aguilar S.
Fuente: Alpinistas.
Edición de contenidos y estilo: Precise Engagement.
Diseño: Lip Ltda.
Dirección creativa y diseño: Lucho Correa, Oliver Siegenthaler y Viviana Flórez.
Diagramación e infografía: Viviana Flórez y Julián Cardozo.
Redacción de fábulas: Fernando Quiroz.
Ilustración: Angélica Delvalle.
Todas las ilustraciones y las fábulas fueron desarrolladas especialmente para esta publicación.
Los textos de este Informe están compuestos en la tipografía Bodoni.
Impreso en papel Propal Offset de 115g, no esmaltado y de fuente renovable.

Bogotá, Colombia. MMXII

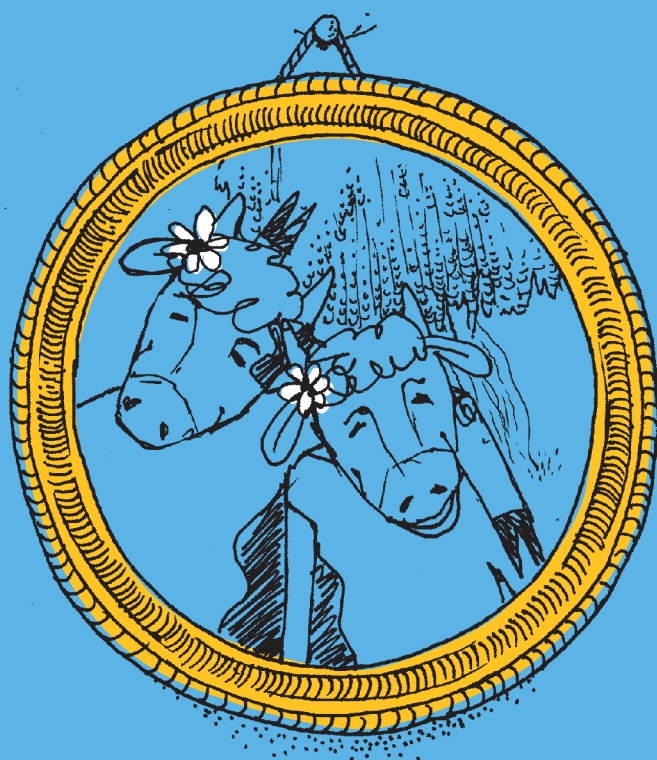


Informe Anual de Sostenibilidad

La maravillosa historia de una vaca emprendedora

Alpina 2011





Índice

Todo está dado	- 9 -
1. De nuestro Presidente	- 11 -
2. Acerca de este Informe	- 14 -
3. Nuestro desempeño	- 16 -
Destacados	- 16 -
Retos 2011+	- 20 -
4. Nuestra Organización	- 23 -
I. ¿Qué quieres?, ¿qué ofreces?	- 33 -
5. Los 7 Desafíos para la sostenibilidad de Alpina y la de su entorno	- 34 -
Desafío 01	- 36 -
Ética y transparencia	
II. Una cosecha memorable	- 43 -
Desafío 02	- 45 -
Valor económico	
III. Un buen plan	- 51 -
Desafío 03	- 53 -
Alpinistas	
IV. Un elixir, una pócima	- 63 -
Desafío 04	- 65 -
Medio ambiente	
V. Páginas sociales	- 75 -
Desafío 05	- 77 -
Alimenta tu vida	
VI. De uno en uno hasta mil	- 87 -
Desafío 06	- 89 -
Cadena de valor	
VII. Del puente para allá	- 105 -
Desafío 07	- 107 -
Valor social	
VIII. Estos buenos tiempos	- 113 -
6. Retos 2012+	- 114 -
7. Verificación externa	- 118 -
8. Tabla de indicadores GRI	- 119 -



Todo está dado

Primero probó los pastos de aquí y de allá. Luego bajó hasta la quebrada y recogió agua en un vaso transparente: la estudió, la probó y regresó al centro del potrero. Estuvo un buen rato mirando al cielo y recorriendo con su mirada el camino de los vientos. Finalmente se encaramó con dificultad en un sauce frondoso y desde allí contempló el horizonte más allá del río Escondido.

Con cada acción despertaba más la curiosidad de las otras vacas, de los terneros inquietos, de los campesinos emprendedores, de los incansables bueyes. No tuvo que pronunciar palabra ni entregar tarjetas de invitación. Sin darse cuenta, Ana había logrado reunir a la comunidad en torno suyo.

Cuando bajó del sauce, supo que el pueblo esperaba su veredicto.

—Por supuesto que tendremos que trabajar con dedicación, que tendremos que sortear algunos obstáculos, que tendremos que encontrar a los aliados estratégicos y pensar de manera persistente en la prosperidad de todos, pero...

Ana interrumpió para beber un poco de agua. Nadie hablaba. La expectativa se dibujaba en la cara de todos. Luego de un par de sorbos, Ana tomó impulso para continuar:

—Pero no hay duda de que los tiempos son propicios. ¡Manos a la obra!

El pueblo entero estalló en una hermosa algarabía. Ana se sintió orgullosa de hacer parte de esta comunidad.



1. De nuestro Presidente

Este año son los representantes de nuestros grupos de interés quienes entrevistan al Presidente Corporativo de Alpina, Julián Jaramillo, sobre temas fundamentales para la sostenibilidad de Alpina, su cadena de valor y su entorno. Diálogo, transparencia y respuesta: bases para nuestra sostenibilidad.

Medios de comunicación

Pregunta: *¿Qué cambios le ha exigido a Alpina la inclusión de la gestión de sostenibilidad en su estrategia de crecimiento?*

Ricardo Ávila

Director de Portafolio

Diario de Economía y Negocios de Colombia, perteneciente a Casa Editorial El Tiempo

Respuesta: El principal cambio ha sido un cambio de mentalidad, de actitud, en reconocer que la estrategia de sostenibilidad es un elemento que agrega valor, no solamente futuro, sino presente. Estamos avanzando en una visión de la sostenibilidad como un tema de negocio, no de filantropía. Esto nos ha implicado trabajar de forma decidida en que todos los Alpinistas tomemos decisiones sostenibles, todos los

días, en todo lo que hacemos. Igualmente, nos ha exigido una conciencia profunda de lo que significa generar valor compartido y nos ha demandado el diseño de mecanismos para permear a toda nuestra cadena de valor con prácticas sostenibles. De poco sirve una operación de Alpina sostenible si nuestros aliados no hacen lo mismo. Otro cambio importante ha sido entender que Alpina es una

Organización con prácticas sostenibles desde su nacimiento, coherente con sus principios, pero de forma desarticulada y sin una conexión clara con la estrategia de crecimiento. Esto implicó la inclusión de la sostenibilidad dentro de los ejes estratégicos y nos llevó a la definición de un Sistema de Gestión de la Sostenibilidad que reportamos en este Informe. La identificación y declaración de

los 7 Desafíos para la Sostenibilidad de Alpina y nuestro entorno es un paso clave en la oficialización de la estrategia de sostenibilidad de Alpina. Creemos que una empresa sostenible no solamente debe generar valor social, ambiental y económico, sino que debe aprender a compartirlo, cuidarlo y multiplicarlo con su entorno.

Estado / Gobierno

Question: *Sustainability has been a hallmark of Alpina's operations in Colombia and throughout South America; do you envision these practices will continue to be universal in your American manufacturing plants or will a different approach be considered?*

Steve Hyde

President and CEO

Genesee County Economic Development Center

Answer: *We produce not only healthy food that nourishes the life of our consumers. We also have a superior purpose to generate collective prosperity around our operations. This purpose comes from our Founders, back in 1945 when Alpina was established and we consider it universal. We are determined to apply this principle, not only in the US, but in every new location in which we have the opportunity to establish our practices. Given this framework, we have defined 7 Sustainability Challenges that are described in this report. Each one of*

Alpina's manufacturing plants will be able to define which of these Challenges will be addressed and prioritized, according to the business needs and stakeholder's expectations. Additionally, we are hopeful that our operation in the US will allow us to learn a lot from this market that has made huge progress in terms of sustainability practices. We are convinced that not only Alpina Foods will benefit from Alpina's practices but that Alpina in general will learn a lot from the US market in terms of best practices in different fields, especially sustainability.

Traducción:

Pregunta: *La sostenibilidad ha sido un distintivo fundamental de las operaciones de Alpina en Colombia y en toda América del Sur. ¿Piensa usted que estas prácticas seguirán vigentes en sus plantas de producción norteamericanas o se planteará un enfoque distinto?*

Steve Hyde

President and CEO

Genesee County Economic Development Center

Respuesta: No sólo producimos alimentos sanos que nutren la vida de nuestros consumidores. También tenemos el Propósito Superior de generar prosperidad colectiva en torno a nuestras operaciones. Este propósito viene de nuestros fundadores, en 1945, cuando Alpina se estableció y la consideramos universal. Estamos decididos a aplicar este principio, no sólo en Estados Unidos, sino en cada lugar en donde tengamos la oportunidad de establecer nuestras prácticas. En este marco, definimos los 7 Desafíos para la Sostenibilidad que están descritos en este Informe. Cada una de las plantas será capaz de definir cuáles de estos

desafíos serán tratados y priorizados de acuerdo con las necesidades del negocio y las expectativas de los grupos de interés. Adicionalmente, esperamos que nuestra operación en Estados Unidos nos permita aprender mucho sobre este mercado que ha hecho increíbles progresos en términos de prácticas de sostenibilidad. Estamos convencidos de que no sólo Alpina Foods se beneficiará de las prácticas de Alpina, sino que Alpina en general aprenderá muchísimo del mercado norteamericano en términos de mejores prácticas en diferentes campos, especialmente el de la sostenibilidad.

ONGs

Pregunta: *¿Cuál es el valor agregado para Alpina de tener una Fundación?*

María Carolina Suárez
Directora Ejecutiva

Asociación de Fundaciones Empresariales

Respuesta: Me atrevería a decir que Alpina se demoró un poco en constituir su Fundación. Para Alpina contar con una Fundación no solamente significa la posibilidad de establecer una relación estrecha y de doble vía con las comunidades donde operamos, sino también aportar nuestro conocimiento y buenas prácticas a comunidades en donde no hay operaciones de Alpina.

De una parte, la Fundación Alpina nos permite transferir a nuestro entorno las prácticas y aprendizajes que hemos recopilado a lo largo de nuestra historia empresarial, orientados

hacia la Seguridad Alimentaria y Nutricional; es el mecanismo a través del cual ponemos nuestro conocimiento al servicio de las comunidades y de los formuladores de política pública.

De otra parte, nos permite un contacto más cercano con las comunidades y nos permite retroalimentar nuestra gestión empresarial con las expectativas de las comunidades.

Si nuestro propósito superior es generar prosperidad colectiva en nuestro entorno, la Fundación Alpina tiene mucho valor para agregarle a Alpina y a la sociedad en general.

Inversionistas

Pregunta: *¿Qué grado de responsabilidad tiene Alpina frente a la gestión sostenible de grupos de interés donde no tiene control total?*

Felipe Frank
Vicepresidente de Inversiones
ING

Respuesta: El reto que enfrenta el modelo de producción moderno y el planeta que habitamos es de tal magnitud, que no es posible pensar en responsabilidades individuales, o en actores aislados. Con esto me refiero no sólo a las empresas y sus cadenas de valor, sino también a los Estados, ONG, comunidades, a nuestros competidores, a los consumidores... Todos estamos enfrentando el mismo reto, la misma amenaza.

La única manera de encontrar oportunidades, soluciones y evoluciones en un contexto tan complejo es construyendo dinámicas de colaboración, confianza y

responsabilidad. Por esto, siento que a medida que el tiempo pasa, todos nos estamos volviendo responsables de nuestras acciones y las de todo el sistema. Debemos pensar en conjunto, debemos saber que somos interdependientes. En Alpina sabemos que nuestro entorno y las futuras generaciones son las que juzgarán nuestro desempeño y nos permitirán seguir operando en el largo plazo. Por eso, creemos que tenemos una gran responsabilidad, como empresa y como referentes, en la creación de bienestar y prosperidad en nuestro entorno. Somos una pieza importante de este reto compartido.

Comunidades

Pregunta: *¿Cómo pretende Alpina fortalecer en el largo plazo el impacto social y ambiental en sus modelos de abastecimiento de fruta?*

Dagnover Largo
Vicepresidente de la Junta Directiva
Asofrumón

Respuesta: El abastecimiento de fruta es un elemento central en la operación de nuestra Organización y en la estrategia de sostenibilidad, porque nos permite garantizar a los consumidores productos de la mejor calidad y nos da la oportunidad de generar impactos significativos en lo social y lo ambiental, con las comunidades productoras de este insumo.

En este sentido, destaco algunos de nuestros objetivos. Queremos seguir fomentando la asociati-

vidad como mecanismo efectivo para generar desarrollo rural. Igualmente, queremos seguir transfiriendo nuestras mejores prácticas empresariales a las comunidades que nos proveen la fruta, para que los esfuerzos perduren en el tiempo. Finalmente, en el frente ambiental, queremos orientar a nuestros proveedores hacia la producción limpia de frutas, pues creemos que eso sería coherente con nuestro objetivo de ser sostenibles y de alimentar la vida de nuestros consumidores.

Consumidores

Pregunta: *¿Cómo se reciclan los productos que están con fecha de vencimiento? ¿Qué se hace con los envases?*

Luz Mery Lopera
Medellín

Respuesta: El manejo de residuos de la operación y el reciclaje posconsumo son, sin duda alguna, algunos de los retos más importantes para asegurar la sostenibilidad ambiental de nuestra operación.

Los productos que por razones operativas alcanzan su fecha de vencimiento, los tratamos, junto con otros residuos de la operación, directamente en nuestras plantas o con empresas que pertenecen a las comunidades donde operamos, para que sean reutilizados. En este caso, los empaques son reciclados; en el caso de los alimentos, éstos son utilizados para la alimentación animal. En cuanto al reciclaje de envases, es un tema que necesita de

más innovación, decisión y visión por parte de todos los involucrados. Las empresas de alimentos, junto con los fabricantes de los envases, el Estado y los consumidores, debemos repensar el ciclo de estos elementos para que dejen de ser un problema ambiental. En Colombia, Alpina es miembro activo de Cempre, donde estamos comprometidos a seguir buscando mecanismos para generar valor por medio del reciclaje y aprovechamiento de estos envases. Desde Cempre se han ejecutado campañas y programas que han sido valiosos, pero que se pueden profundizar mucho más. Aún hay mucho por hacer en este frente.

Cientes

Pregunta: *¿Qué ha pensado hacer Alpina para que no solamente vele por su propia sostenibilidad sino por la de otros grupos de interés? Específicamente, ¿qué se ha pensado para desarrollar y motivar a sus proveedores a tener prácticas similares?*

McDonald's Ecuador

Respuesta: En Alpina trabajamos para implementar prácticas sostenibles y generar valor compartido en nuestra operación y en toda nuestra cadena de valor. Sabemos que el trabajo conjunto, la colaboración, es la

que nos permite generar un impacto significativo. Para el caso específico de los proveedores, con el fortalecimiento de nuestra Vicepresidencia de Servicios y Productividad hemos dado un nuevo impulso a la relación con

ellos. Queremos aprender de sus prácticas y trabajar conjuntamente para que crezcan con nosotros. Esperamos en los próximos meses aplicar un modelo de gestión y desarrollo de proveedores, que contemple además de buenas prácticas de negocio, variables sociales y ambientales. Vamos a construir unos esquemas de certificación y desarrollo de proveedores que nos permitan ase-

gurar la sostenibilidad de éstos y también vamos a compartir con los más pequeños conocimiento y aprendizajes que pueden ser clave para su desarrollo sostenible. De esta forma, involucraremos a uno de nuestros grupos de interés más importantes en prácticas sostenibles y le daremos más fuerza a nuestro impacto sobre las comunidades que nos rodean.

Alpinistas

Question: *In the US, food is increasingly recognized as a critical factor in people's wellbeing. How will we further enrich people's health and wellness through our products, in the US and in our other markets?*

Kimberly Misrahi
Marketing Analyst
Alpina Foods

Answer: Nutrition and good food are key factors in equal and balanced societies. We want to focus more on low income population, especially in developing countries, to serve them with great quality food, affordable and nourishing products, which will improve their wellbeing and their ability to develop as integral human beings. If we want to accomplish this, an important topic is to strengthen

our research and development capability. This joint work between science and nutrition, will allow us to improve our existing products and create new ones, to help people live better. Additionally, we must learn more about the eating and buying habits of our consumers, so that we are able to offer them the products they not only need, but also want and desire.

Traducción:

Pregunta: *En Estados Unidos, la comida es vista cada vez más como un factor de importancia fundamental para el bienestar de la gente. ¿Cómo seguiremos contribuyendo a beneficiar la salud y el bienestar de las personas a través de nuestros productos, tanto en Estados Unidos como en otros mercados?*

Kimberly Misrahi
Analista de Marketing
Alpina Foods

Respuesta: La nutrición y la buena comida son factores clave de las sociedades igualitarias y equilibradas. Queremos enfocarnos más en la población de bajos ingresos, especialmente en los países en desarrollo, para brindarles alimentos de alta calidad, asequibles y nutritivos, lo que mejorará su bienestar y su capacidad para desarrollarse como seres humanos integrales. Si queremos lograr esto, un tema importante es el fortalecimiento

de nuestra capacidad de investigación y desarrollo. Este trabajo conjunto entre ciencia y nutrición nos permitirá mejorar nuestros productos ya existentes y crear otros nuevos, para ayudarle a la gente a vivir mejor. Adicionalmente, debemos aprender más acerca de los hábitos alimenticios y de compra de nuestros consumidores, para que seamos capaces de ofrecerles productos que no sólo necesitan, sino que también quieren y desean.

Proveedores

Pregunta: *¿Hasta qué punto Alpina estaría dispuesto a trabajar en equipo para desarrollar un proyecto de recuperación posconsumo para cerrar el ciclo de vida de producto?*

Julio Eduardo Pinzón
Gerente Comercial UEN Rígidos
Carvajal Empaques

Respuesta: Estamos completamente dispuestos. No hay otra manera de enfrentar retos tan complejos como éste, sino es en equipo. La colaboración y la confianza son dos elementos determinantes para la sostenibilidad de nuestro negocio y de nuestro planeta. Cada día que pasa entendemos mejor que éste no es un reto individual, sino de todo un

sistema. Alpina lo está entendiendo y nuestros aliados, como Carvajal Empaques, también. Estamos dispuestos a embarcarnos en este proyecto con Carvajal Empaques, con objetivos, metas e indicadores claros. Sabemos que esta iniciativa podrá llevar a otro nivel la alianza de más de 30 años que hemos construido.

Distribuidores

Pregunta: *¿Cree usted que este año Alpina pueda gestionar el desarrollo del segmento infantil, con productos nacionales (manteniendo los estándares de calidad que caracterizan nuestros productos) e importados?*

Edith Luz Segovia Vera
DISCAES C.A.

Respuesta: Ante todo quiero agradecer esta valiosa propuesta. En Alpina estamos comprometidos con estimular hábitos de vida saludables en la sociedad y con ofrecer productos nutritivos, al mayor número de consumidores posible. En los países en donde estamos presentes tenemos el reto de expandir las categorías en donde participamos. Éste es el caso en Venezuela, en donde aún no hemos desarrollado nuestras categorías infantiles con líneas como Alpina Baby. El segmento de la población infantil es muy

interesante, no solamente por la oportunidad de negocio, sino por el impacto que se genera en el desarrollo del capital humano, cuando se brindan productos nutritivos y de calidad como los de Alpina. Si bien decisiones como ésta necesitan de un análisis de diversas variables y oportunidades, es claro que debemos estar, permanentemente, evaluando en qué segmentos podemos aportar para la alimentación de nuestros consumidores, incluidos los venezolanos más pequeños.

2. Acerca de este Informe

Este es nuestro cuarto Informe de Sostenibilidad, en el que queremos reportar a nuestros grupos de interés la evolución en la gestión de los Desafíos que enfrenta Alpina para asegurar su sostenibilidad y la de su entorno. Las directrices para la elaboración de memorias de sostenibilidad del *Global Reporting Initiative -GRI- G3* y el *Suplemento Sectorial para Alimentos* son el marco metodológico para la elaboración de nuestro Informe de Sostenibilidad 2011.

2.1 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 alimentos del *Global Reporting Initiative*.

De esta manera, los Desafíos abordados por este Informe son aquellos establecidos durante 2011 en nuestra estrategia de sostenibilidad, los cuales nos comprometeremos a gestionar y enfrentar con nuestra cadena de valor y grupos de interés, para asegurar nuestra sostenibilidad y generar valor compartido en nuestro entorno.

En el Informe se reportan los avances en la gestión de cada uno de los asuntos y los desafíos respectivos que la Organización ha establecido para los próximos años.

2.2 Inclusividad

En este cuarto Informe integramos la visión de nuestros grupos de interés. Asimismo, reportamos el avance en el desarrollo de estrategias para involucrar y conocer sus expectativas.

Para más información sobre nuestras estrategias de involucramiento, ver *Involucramos a nuestros grupos de interés*.

2.3 Alcance del Informe y período

Los contenidos consolidan la información correspondiente a Alpina Colombia, Alpina Ecuador, Alpina Venezuela y Alpina Foods (Estados Unidos), para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2011.

Este Informe alcanza un nivel de aplicación A+, de acuerdo con los lineamientos del GRI.

Deloitte, firma de servicios profesionales, ha validado nuestro Informe y ha confirmado que cumple con un nivel de aplicación A+.



Los siete **DESAFÍOS** para nuestra sostenibilidad y la del entorno.



Desafío 01. Ética y transparencia

Construir relaciones de confianza, duraderas y transparentes con nuestro entorno.

Nos comprometemos a que la ética gobierne todas nuestras acciones y a desarrollar diálogos profundos y transformadores con las sociedades que nos rodean.



Desafío 02. Valor económico

Generar crecimiento económico para nuestros accionistas y para la sociedad.

Nos comprometemos a que nuestra operación sea fuente de crecimiento económico y de rentabilidad para todos aquellos que hacen parte de nuestra cadena de valor y de las comunidades en las que operamos.



Desafío 03. Alpinistas

Construir el mejor lugar para trabajar.

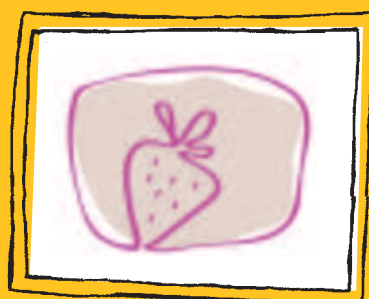
Nos comprometemos a construir, diariamente, un ambiente laboral estimulante, retador y próspero.



Desafío 04. Medio Ambiente

Crear vida a partir de la vida.

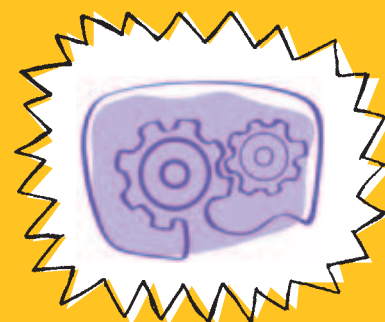
Nos comprometemos a nutrir a los consumidores, respetando el equilibrio y el ciclo de los recursos naturales de nuestro planeta.



Desafío 05. Alimenta tu vida

Alimentar saludablemente al mundo.

Nos comprometemos a estimular hábitos de vida saludables en la sociedad y a ofrecer productos nutritivos, al mayor número de consumidores posible.



Desafío 06. Cadena de valor

Garantizar que cada producto Alpina sea el reflejo de una cadena de valor sostenible y responsable.

Nos comprometemos a trabajar por la sostenibilidad y responsabilidad de los procesos detrás de nuestros productos: desde el acopio de las materias primas, pasando por la producción y distribución de los productos hasta su venta y consumo final.



Desafío 07. Valor social

Crece y desarrollarnos de la mano con la sociedad.

Nos comprometemos a trabajar por una sociedad más equitativa, productiva y en constante desarrollo, en la cual Alpina pueda crecer sosteniblemente y pueda generar prosperidad colectiva de manera persistente.

3. Nuestro desempeño

DESTA

10,5%

Ebitda corporativo.



Pensando siempre en estar más cerca de nuestros clientes y consumidores, llevamos La Cabaña al centro comercial Santafé y creamos el primer formato express ubicado en el norte de Bogotá.



**COP3,6
billones**

Revisamos la Mega pasando hacia un horizonte de proyección 2016 (antes 2014), manteniendo proyecciones atractivas y ambiciosas, con ventas por COP3,6 billones a 2016, representadas en cerca de 900.000 toneladas, con un 32% de las ventas realizadas por fuera de Colombia.

Primera planta de producción de Alpina Foods Inc.

Dimos inicio formal a la construcción de la primera planta de producción de Alpina Foods Inc en la ciudad de Batavia, Estado de Nueva York, Estados Unidos, la cual esperamos entre en operación en el primer semestre de 2012.



**Lanzamos 56
productos
en todos los
países.**

Huella de Carbono

Llevamos a cabo una consultoría para la medición de la Huella de Carbono de los alcances 1 y 2, que corresponde a todas las actividades directas de la Organización a lo largo de la cadena de valor y a la asociada a la generación de energía eléctrica comprada y consumida.

C A D O S

12,5%

crecimos las ventas
brutas corporativas
en dólares.

Lanzamos
Café Latte
Juan
Valdez®
Alpina.



7 DESAFÍOS

Definimos los 7
Desafíos y asuntos
relevantes que enfrenta
Alpina y su entorno
para trabajar por
la prosperidad y
sostenibilidad de las
comunidades en donde
operamos.



A través de un acuerdo
de producción con
Lácteos del Cesar
(Klaren's) iniciamos la
producción de Leche
Entera Alpina en la
costa Atlántica de
Colombia.



Recibimos la licencia am-
biental del Ministerio de
Ambiente para las PTAR
de San Gabriel y Machachi
en Ecuador.

DESTA

40

LÍDERES

Iniciamos el Programa Liderazgo Sostenible y Generación del Valor Compartido, en el cual 40 líderes de la Organización fueron invitados a contribuir e impactar la transformación organizacional que orientará el futuro de Alpina.

ZOLIP

Fuimos uno de los líderes en la conformación y consolidación de la alianza para Sopó: Primera Zona Libre de Pobreza Extrema (ZOLIP) en Colombia.



Contamos con Leche Alpina UHT entera y descremada, producida en Venezuela a través de maquila.

El proyecto de la **Fundación Alpina y Oxfam GB**: Desarrollo social, económico, y organizacional de pequeños productores de leche del Cauca, bajo un modelo de negocios inclusivo fue finalista de la cuarta versión del premio “Emprender Paz”.

C A D O S



- Creamos el Centro Corporativo de Alpina como instancia de desarrollo estratégico, planeación de nuevas fronteras, creación de capacidades en la Organización, monitoreo, control y acompañamiento a la operación de los países.

Como parte de nuestro Plan Estratégico de Tecnología, adoptamos la herramienta tecnológica Oracle Release 12.1



Creamos e implementamos las nuevas políticas de talento humano para la Organización, con el objetivo de asegurar el mejor relacionamiento con nuestros Alpinistas.

392,7
millones de
litros de leche
acopiamos
en Colombia,
Venezuela y
Ecuador.



4.674,8
toneladas de frutas
compradas en Colombia.



La Línea Ética Alpina se extendió a nuestros distribuidores, para reportar y consultar acciones o situaciones no éticas, que pueden afectar los intereses de la alianza estratégica que mantenemos con ellos.

RETOS 2011+

En 2010 nos propusimos unos retos por cumplir frente a nuestros Desafíos y asuntos relevantes. A continuación se encuentran los resultados de estos, de acuerdo con nuestra gestión en 2011:

ASUNTO	RETOS 2011+	EVOLUCIÓN 2011
Nuestra organización	<p>Aleazar un alto nivel de excelencia operacional, a través de la certificación del Centro de Servicios Compartidos ASC.</p> <p>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.</p> <p>Consolidar el Site de Conocimiento como una herramienta asociada a la gestión de conocimiento interno.</p>	<p>Alpina Servicios Compartidos es reconocido como pionero en Colombia en la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad para el Modelo de Servicios Compartidos.</p> <p>En agosto de 2011, recibimos la Certificación de proceso para Alpina Servicios Compartidos - Administrativo y Financiero en Colombia.</p> <p>Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - Capítulo 4. Nuestra Organización - Evolución de nuestra plataforma tecnológica.</p> <p>Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - Capítulo 4. Nuestra Organización - Site de Conocimiento.</p>
D1. Ética y transparencia	<p>Implementar la evolución del Modelo Corporativo en la estructura organizacional, la cual dé soporte y esté en línea con nuestra estrategia.</p> <p>Impulsar el desarrollo de organismos y políticas del gobierno corporativo, de acuerdo con la evolución del Modelo Corporativo.</p>	<p>Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D1. Ética y transparencia - A4. Gobierno, riesgos y cumplimiento.</p> <p>Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D1. Ética y transparencia - A4. Gobierno, riesgos y cumplimiento.</p>
D3. Alpinistas	<p>Implementar el Plan Corporativo de Clima y Cultura, basado en 9 iniciativas estratégicas que nos permitirán mejorar la favorabilidad que se tiene en cada una de las dimensiones del modelo de Great Place to Work (GPTW).</p>	<p>Dentro del plan corporativo de clima y cultura organizacional y con base en los resultados de los talleres de identificación de causas y planes de acción, durante 2011 se implementaron 9 iniciativas estratégicas que nos llevaron a un mejoramiento en los indicadores del Índice de Ambiente Laboral (IAL) y el Índice de Atributos Culturales (IAC) en la medición de Great Place to Work (GPTW) con respecto al 2010.</p>

ASUNTO	RETOS 2011+	EVOLUCIÓN 2011
D3. Alpinistas	Crear una estrategia para desarrollar la Cultura Alpina y lograr la apropiación de los atributos culturales en los Alpinistas.	Dentro de la estrategia para desarrollar la Cultura Alpina y la apropiación de atributos culturales, durante el año 2011 diseñamos la estrategia de desarrollo cultural a partir de la consolidación de un diagnóstico y la formulación de un plan de acción que comenzará a ejecutarse desde el año 2012.
D5. Alimenta tu vida	<p>Consolidar las Buenas Prácticas de Mercadeo que nos permitan mantener y atraer nuevos consumidores con productos innovadores y de calidad.</p> <p>Lanzar el portafolio de productos mercado anglo.</p> <p>Producir localmente productos clave, garantizando de esta forma una cadena de valor incluyente y sostenible.</p>	<p>Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D5. Alimenta tu vida - A1. Ciencia alimentaria.</p> <p>Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D5. Alimenta tu vida - IR1. Lanzamientos.</p> <p>Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D5. Alimenta tu vida - IR1. Lanzamientos.</p>
D6. Cadena de valor	<p>Asequibles diarios: 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.</p> <p>Proyecto Autopista: Poner en marcha el nuevo modelo de atención hacia el mercado.</p>	<p>Desarrollamos un portafolio de productos para la mayoría que requiere una infraestructura de distribución especializada que permita desarrollar esa capilaridad de manera eficiente y productiva.</p> <p>- En 2011 consolidamos el nuevo modelo de distribuidores, por medio de la formalización del seguimiento al desempeño de cada uno de nuestros aliados a través de la implementación del Balanced Scorecard.</p> <p>- Fortalecimos el modelo comercial resultado del Proyecto Autopista, donde los clientes pareto del canal tradicional lograron crecimientos cercanos al 6% por encima del promedio del canal y los minimercados con el modelo de atención especializado crecieron un 29% en promedio. Adicionalmente, generamos una dinámica de crecimiento en clientes nuevos a través de distribuidores, logrando conseguir cerca de 12.000 durante todo el año.</p> <p>- Nuestro modelo logístico evolucionó de acuerdo con los cambios en el modelo comercial, por medio de optimizaciones en operaciones de bodega y distribución, permitiendo alcanzar los ahorros estimados.</p> <p>- Realizamos el seguimiento detallado a los compromisos financieros del proyecto, logrando capturar beneficios por COP13.787 millones, un 8% por encima de los valores presupuestados. Por otra parte, ejecutamos gastos por valor de COP486 millones en el año para la culminación de su ejecución.</p>

ASUNTO	RETOS 2011+	EVOLUCIÓN 2011
	<p>Nuevos canales y modelos de comercialización: Continuar con el desarrollo de canales novedosos con el fin de buscar el crecimiento de las categorías de forma innovadora bajo modelos comerciales diferenciados.</p> <p>Avanzar en la consolidación de la operación local.</p> <p>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.</p> <p>Continuar con la optimización del negocio institucional en las diferentes geografías.</p>	<p>Iniciamos la implementación de la venta a través de hogares potencializando también la venta mediante los motofurgones. Igualmente, iniciamos un plan de ventas mediante madres cabeza de familia para temporadas especiales.</p> <p>Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D6. Cadena de valor - IR1. La producción y las plantas.</p> <p>El compromiso del equipo de Manufactura Alpina Colombia, nos permitió alcanzar altos niveles de productividad, eficiencia y mejor calidad en nuestros procesos; a través de la implementación de buenas prácticas y acciones de mejora continua; también mediante la optimización de los procesos de las Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR) y segregación adecuada de residuos contribuyendo a la reducción de los impactos ambientales.</p> <p>Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D6. Cadena de valor - IR2. Nuestros principales canales - Canal Institucional.</p>
D7. Valor social	<p>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.</p> <p>Diseñar e implementar la nueva estrategia de voluntariado.</p> <p>Fundación Alpina: Ampliar los territorios y los proyectos en que estamos trabajando.</p> <p>Fundación Alpina: Construir nuevas alianzas con socios estratégicos que aporten a nuestro desarrollo.</p>	<p>Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D7. Valor social.</p> <p>Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D7. Valor social - IR1. Voluntariado.</p> <p>- El Carchi - Ecuador Proyecto de desarrollo de pequeños productores de leche en alianza con la CAF y la Prefectura de El Carchi. - Proyecto de fomento de buenas prácticas con pequeños productores de leche y frutas en el Departamento del Cesar en alianza con la Gobernación.</p> <p>Involucramiento de la Fundación Alpina en la "Alianza de Antioquia por la Equidad" de la que forman parte la Gobernación de Antioquia, ProAntioquia, el sector privado y el fundacional del Departamento.</p>

4. Nuestra Organización

Países con operación y mercados servidos

Operaciones industriales	Venezuela
Colombia	Centros de Distribución Regional
Ecuador	Caracas
Venezuela	Centros de Producción
Estados Unidos (en construcción)	Villa de Cura
Corporativo	Bodega de almacenamiento
Administración	Valencia
Sopó - Edificio Corporativo	Administración
Colombia	Caracas - Oficinas centrales
Centros de Distribución Regional	Ecuador
Barranquilla	Centros de Distribución Regional
Bogotá	Cuenca
Bucaramanga	Guayaquil
Cali I y II	Machachi
Cartagena	Quito I y II
Cúcuta	San Gabriel
Ibagué	Centros de Producción
Medellín	Machachi
Pereira	San Gabriel
Popayán	Administración
Sopó	Quito - Oficinas centrales
Villavicencio	Estados Unidos
Centros de Producción	Administración
Caloto	Miami
Chichiná	Centros de Producción
Entrerríos	Batavia (en construcción)
Facativá	
Popayán	
Sopó	
Centros de Acopio	
Chigorodó	
Entrerríos	
Guachucal	
Simijaca	
Valledupar	
Administración	
Bogotá - Complejo logístico San Cayetano	
Bogotá - Oficinas centrales	

Internacional
Presencia Comercial
Aruba
Bolivia
Cuba
Curazao
Guyana
Haití
Perú
Surinam
Trinidad y Tobago

4.1 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”

4.2 Compromisos colectivos

Los comportamientos humanos que los Compromisos colectivos representan son clave para gestionar los 7 Desafíos para nuestra sostenibilidad y la del entorno, y cumplir con las expectativas de nuestros grupos de interés.

1. Trabajamos siempre para generar confianza en nuestros alimentos. Y lo hacemos con dedicación, pensando en alimentar a todas las familias.

2. Estamos comprometidos con la 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 próspero para nuestros clientes, consumidores, proveedores, empleados y accionistas.

MARCAS & PRODUCTOS

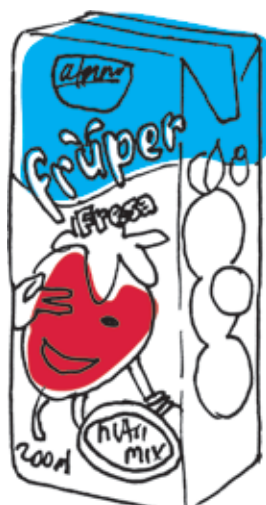


4.3 Principales marcas y productos

En Alpina ofrecemos un importante portafolio de marcas y productos, clasificados en diferentes categorías. Entre ellos se cuentan:

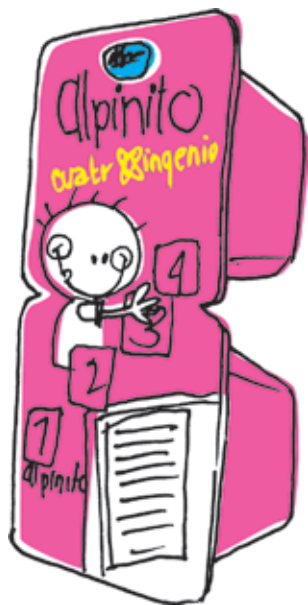
CATEGORÍA ASEQUIBLES DIARIOS:

Leche Alpina en su variedad de especialidades: Entera, deslactosada, baja en grasa, descremada, enriquecida y extracalcio; leches saborizadas Alpin y Milkiño. Asimismo, Yogo Yogo (bolsa, vaso, premio y cereal), para completar con el segmento de refrescos Soka, Fruper y Carioca.



CATEGORÍA INDULGENCIA Y NUTRICIÓN INFANTIL:

Alpinito (petit suisse y bebida láctea), Arequipe Alpina (tradicional, coco y light), Manjar blanco, Alpinette (original, trozos y flan) y Gelatina Boggy tradicional y la nueva Boggy premio.



Línea de productos Alpina Baby: Compotas, Compotas con fructosa, Comby (compota con yogurt), Néctar, Yogurt, Yogurt con cereal y Papillas listas Alpina Baby, complementando Alpinito Bebés.



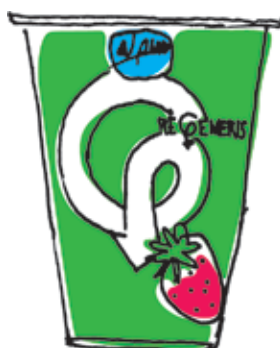
CATEGORÍA NUTRITIVOS:

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



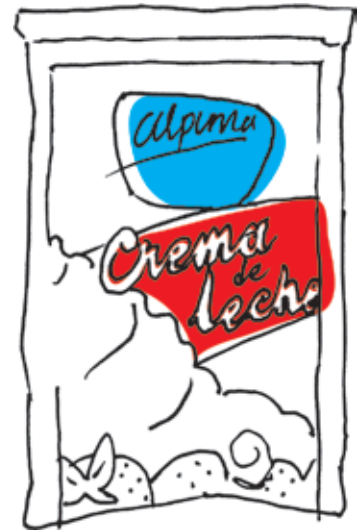
CATEGORÍA FUNCIONALES:

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



CATEGORÍA CULINARIOS Y QUESOS:

Quesos frescos blancos, como Campesino y Requesón; quesos filados como Mozzarella, Doble Crema y Golosito; quesos amarillos como Sabana y Holandés; quesos rallados como Parmesano y las Mezclas Suiza, Italiana y la nueva Mexicana; Esparcibles como Queso Crema; quesos maduros como Azul, Tilsit (natural, ahumado y hierbas), Gruyere, Emmental, Provolone, Manchego, Fondue, Brie, Camembert y Pecorino. Para complementar esta familia, se encuentran los culinarios compuestos por Suero Costeño, Crema de Leche, así como las mantequillas en barra y esparcible.



4.4 Mega 2016

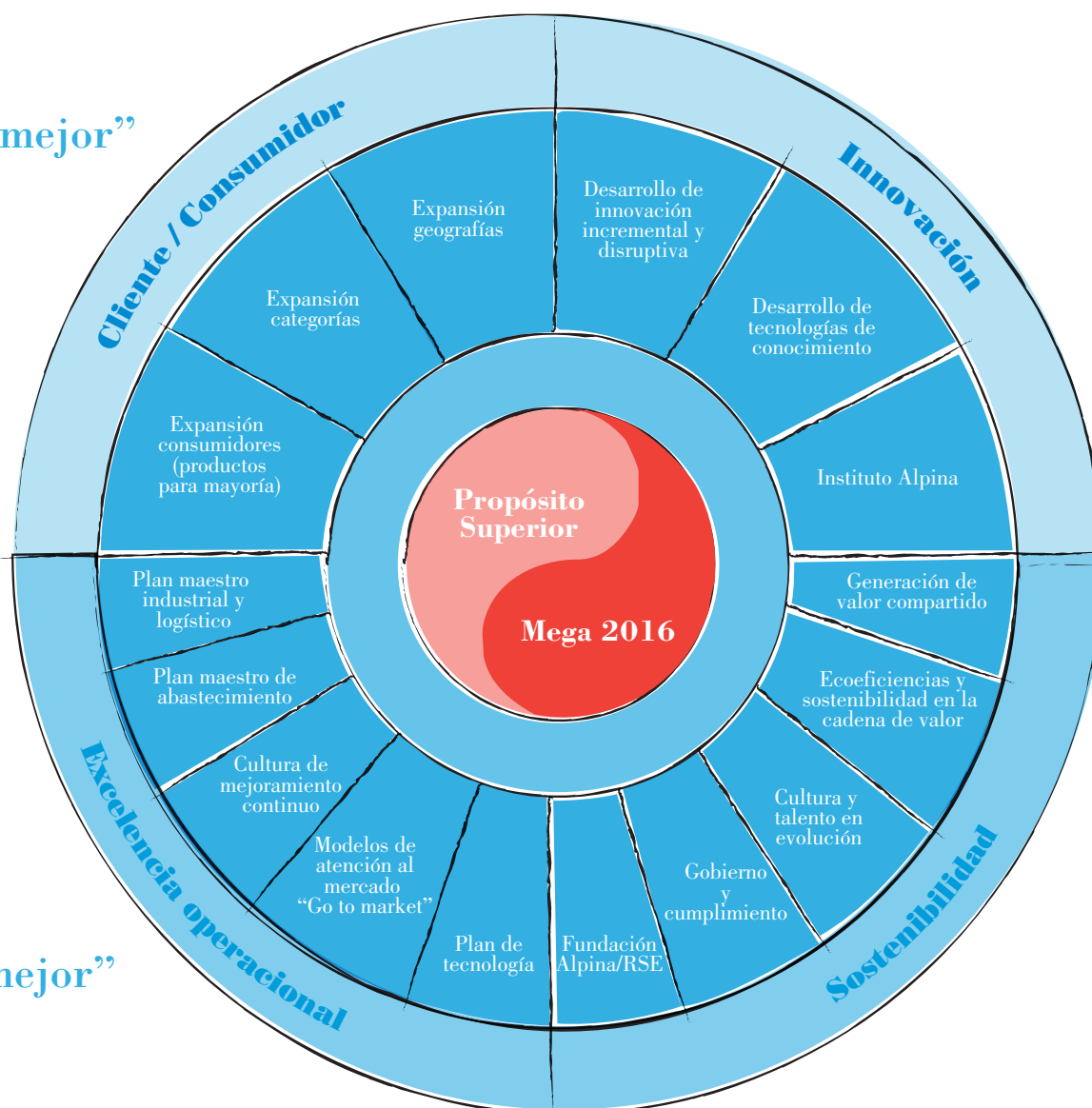
En Alpina definimos nuestra Mega como la meta del mediano y largo plazo en términos de crecimiento en ventas y su participación en las distintas geografías. En el año 2011 revisamos la Mega pasando hacia un horizonte de proyección 2016 (antes 2014), manteniendo proyecciones atractivas y ambiciosas, con ventas por COP3,6 billones a 2016, representadas en

cerca de 900.000 toneladas, con un 32% de las ventas realizadas por fuera de Colombia. La Mega 2016 se obtuvo a partir de la definición de iniciativas estratégicas para la Organización, las cuales definen la ruta que se seguirá en los próximos años. Estas iniciativas se plasman en el Círculo de Ejes e Iniciativas Estratégicas Corpo-

rativas, revisado, enriquecido y actualizado anualmente. Adicionalmente, este Círculo es el punto de partida para desarrollar las iniciativas estratégicas que serán incluidas en los Balanced Scorecard (BSC) de las diferentes áreas de nuestra Organización para el siguiente año. Estas iniciativas se enmarcan dentro de los cuatro Ejes Estratégicos: Sosteni-

bilidad, Excelencia Operacional, Cliente/Consumidor e Innovación. De la misma manera, contamos con una Hoja de Ruta a 2016, que detalla los principales hitos a lograr en los próximos años y cada geografía donde operamos cuenta con su propia Matriz Norte a 2016, la cual define el destino y las metas principales a lograr para alcanzar la Mega respectiva.

“Competir mejor”



“Operar mejor”

4.5 Cuartos de Estrategia

En Alpina, los Cuartos de Estrategia fueron implementados por primera vez en 2010 y continuaron desarrollándose en 2011. Esta metodología permite desarrollar planes estratégicos basándose en el modelo de pensamiento de la

Universidad de Stanford, adaptado al caso Alpina, y contar con espacios diseñados para crear, compartir y conectar conocimiento de forma multidisciplinaria en torno a las estrategias de las distintas áreas de la Organización.

ALGUNAS CIFRAS:

- 15 Cuartos de Estrategia desarrollados para las distintas geografías, categorías de producto, Servicios y Productividad, Sostenibilidad, Modelo Corporativo y Fundación Alpina.
- Preselección de más de 250 ideas e iniciativas por parte de los líderes de cada Cuarto.
- 110 invitados de distintas áreas de la Organización en todas las geografías.
- Más de 90 horas de intercambio de conocimiento y visiones.

4.6 Balanced Scorecard

Este año el BSC, la herramienta que alinea los esfuerzos de los Alpinistas con la estrategia de Alpina, contó con 308 usuarios con un BSC individual y aproximadamente 3.600 personas cubiertas por un BSC de equipo. En 2012, ampliaremos el número de usuarios con BSC

Individual a 830 Alpinistas, incluyendo a 520 coordinadores, analistas, auxiliares y supervisores de las áreas administrativas, y de esta manera continuaremos gestionando y realizando seguimiento a las metas estratégicas de nuestra Organización.

4.7 Site de Conocimiento

Desde sus inicios en 2010, el Site de Conocimiento ha tenido como objetivo principal consolidar y compartir al interior de Alpina el conocimiento generado en la Organización por todos los Alpinistas. En 2011, el Site de Conocimiento continuó su pro-

ceso de consolidación como una herramienta que crea, comparte y conecta el conocimiento entre los colaboradores. A la fecha, reúne más de 1.400 documentos, en su mayoría creados por los Alpinistas en diferentes proyectos.

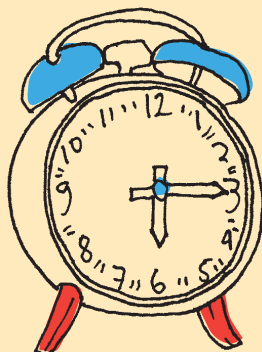
4.8 Evolución de nuestra plataforma tecnológica

La necesidad de establecer una plataforma única de tecnología que habilite el crecimiento de la Organización, nos llevó a adoptar un Plan Estratégico de Tecnología. Como parte de este Plan, adoptamos la herramienta tecnológica Oracle Release 12.1, la cual nos permitirá contar con procesos integrados, mejor planeados, trazables y estandarizados.

Durante el proceso de implementación, participaron 143 personas y se realizaron 179 cursos de capacitación para 3.210 personas. Con la adopción de esta herramienta, iniciamos un camino hacia la vanguardia tecnológica y nos convertimos en pionera en América Latina en la implementación de este tipo de soluciones.

Mejoras técnicas

- Mejor desempeño de la herramienta por utilización de tecnologías de punta en procesamiento y almacenamiento.
- Optimización de niveles de almacenamiento.
- Mejora en los tiempos de entrega de información y reportes.



RETOS 2012+ Plataforma tecnológica

- Avanzar a la tercera fase de puesta en marcha del Plan Estratégico de Tecnología con la implementación de nuevas aplicaciones de valor agregado, las cuales buscan reducir el tiempo de planeación de la demanda, mejorar la asertividad del pronóstico de ventas, y optimizar los costos y los niveles de inventarios.

4.9 Oficina de Administración de Proyectos (PMO)

Lanzamos en 2011 la oficina de administración de proyectos (*Project Management Office – PMO*), alineada con la evolución del Modelo Corporativo. Tiene como objetivo articular y armonizar la gestión de proyectos bajo un modelo estandarizado, promoviendo un enfoque de trabajo colaborativo y generando mayor visibilidad del desempeño de los proyectos.

Beneficios

- Posibilita la gestión de conocimiento y el manejo de un lenguaje común.
- Incorpora prácticas y herramientas de administración de proyectos estandarizadas.
- Facilita la generación de un sistema consolidado y dinámico de seguimiento, monitoreo y control de proyectos.
- Genera mayor visibilidad del desempeño de los proyectos para todos los niveles de la Organización.
- Desarrolla una cultura y empodera a los líderes en la gestión de proyectos.
- Desarrolla un único modelo de gobierno y *Road Map* de proyectos estratégicos.

RETOS 2012+ Oficina de Administración de Proyectos

- Desarrollar un modelo de control y desempeño de proyectos en tiempo real.
- Evolucionar los estándares y prácticas en la administración de proyectos.
- Consolidar el 100% de los proyectos estratégicos bajo el estándar metodológico de la PMO.
- Formar los líderes y gestores de proyectos en el manejo y administración de proyectos.

4.10 Reconocimientos

Solidez Financiera

Revista Gerente, las 500 empresas más grandes y exitosas: La Revista Gerente clasificó a Alpina como la segunda empresa más grande en el sector de lácteos del país. Alpina está dentro de las 50 empresas más grandes y exitosas de Colombia, en todos los sectores. La empresa ocupa el puesto 47.

Revista Semana: La Revista Semana clasificó a Alpina entre las 50 empresas más grandes y exitosas de Colombia, en todos los sectores. La empresa ocupa el puesto 46.

Revista Dinero: La Revista Dinero clasificó a Alpina como la segunda empresa más grande en el sector de lácteos del país.

Revista Vistazo: La Revista Vistazo de Ecuador clasificó por primera vez a Alpina Ecuador en su listado de las 500 empresas más importantes del país. La empresa ocupó el lugar 228 y obtuvo una mención especial por sus lanzamientos y su crecimiento en el año 2010.

Oferta de Productos e Innovación

Havas Media: Un estudio de Havas Media seleccionó a Alpina como una de las diez marcas que más aportan al bienestar de los colombianos y ayudan a mejorar su calidad de vida.

Raddar: Alpina es la quinta marca más poderosa en Colombia.

Portafolio: El diario Portafolio calificó el logo de Alpina como el cuarto que más recordación e importancia tiene en Colombia. Es el logo más importante de la industria de alimentos.

Portafolio (Encuesta Elite Empresarial): Alpina está dentro del top 10 en la categoría de empresas colombianas con mejor servicio al cliente, mejor estrategia de mercadeo y marca más poderosa.

Mercoláctea 2011: El Queso Azul Alpina obtuvo medalla de plata en la categoría de quesos madurados por mohos.

Por tercera vez consecutiva, Alpina recibe un reconocimiento en este concurso.

Universidad Pontificia Bolivariana, Escuela de Arquitectura y Diseño: El empaque de Bon Yurt fue reconocido como uno de los mejores empaques colombianos de la historia, con el apoyo de Multidimensionales.

Nova: La campaña de Bon Yurt Neón en redes sociales recibió medalla de bronce en los premios Nova 2011. Esta campaña fue desarrollada por Leo Burnett para Alpina.

Raddar: Aplicando la metodología Marketing Metrics Colombia 2011, Raddar reconoció el Kumis Alpina como ícono del consumo colombiano.

La Barra 2011: La Recetta, alianza entre Alpina y Grupo Nutresa, recibió el reconocimiento al mejor proveedor de productos novedosos y especializados. La

Recetta también ocupó el segundo puesto como proveedor con mejor servicio al cliente y con el portafolio más completo.

Liderazgo

Merco (Monitor de Reputación Empresarial): Julián Jaramillo, Presidente Corporativo de Alpina, es el onceavo (11) líder empresarial de mayor prestigio en Colombia, e Iván López, Gerente General de Alpina Colombia, es el sexagésimo (60) líder empresarial de mayor prestigio en Colombia.

Portafolio (Encuesta Elite Empresarial): Julián Jaramillo, Presidente Corporativo de Alpina, fue reconocido como uno de los mejores gerentes de Colombia.

Revista Gerente Venezuela: Fernando Arzola, Gerente General de Alpina Venezuela, fue seleccionado como uno de los 100 gerentes más exitosos de Venezuela según la *Revista Gerente*.

Ciudadanía e Integridad

Merco (Monitor de Reputación Empresarial): Ocupamos el octavo puesto en el ranking de las empresas más responsables en Colombia.

Portafolio (Encuesta Elite Empresarial): Alpina está dentro del top 10 en la categoría de empresa con mayor aporte social en Colombia.

Emprender Paz: El proyecto de

Alpina, la Fundación Alpina y Oxfam GB con comunidades indígenas del departamento Cauca estuvo dentro de los 10 finalistas del premio Emprender Paz 2011.

Premio Lápiz de Acero: El Informe de Sostenibilidad 2010 de Alpina recibió el Premio Lápiz de Acero en la Categoría Impresos. El diseño del Informe fue realizado por Lip Ltda.

Clima laboral

Merco, el monitor de reputación empresarial: Alpina se encuentra dentro del top 20 de las mejores empresas para trabajar en Colombia.

Reputación

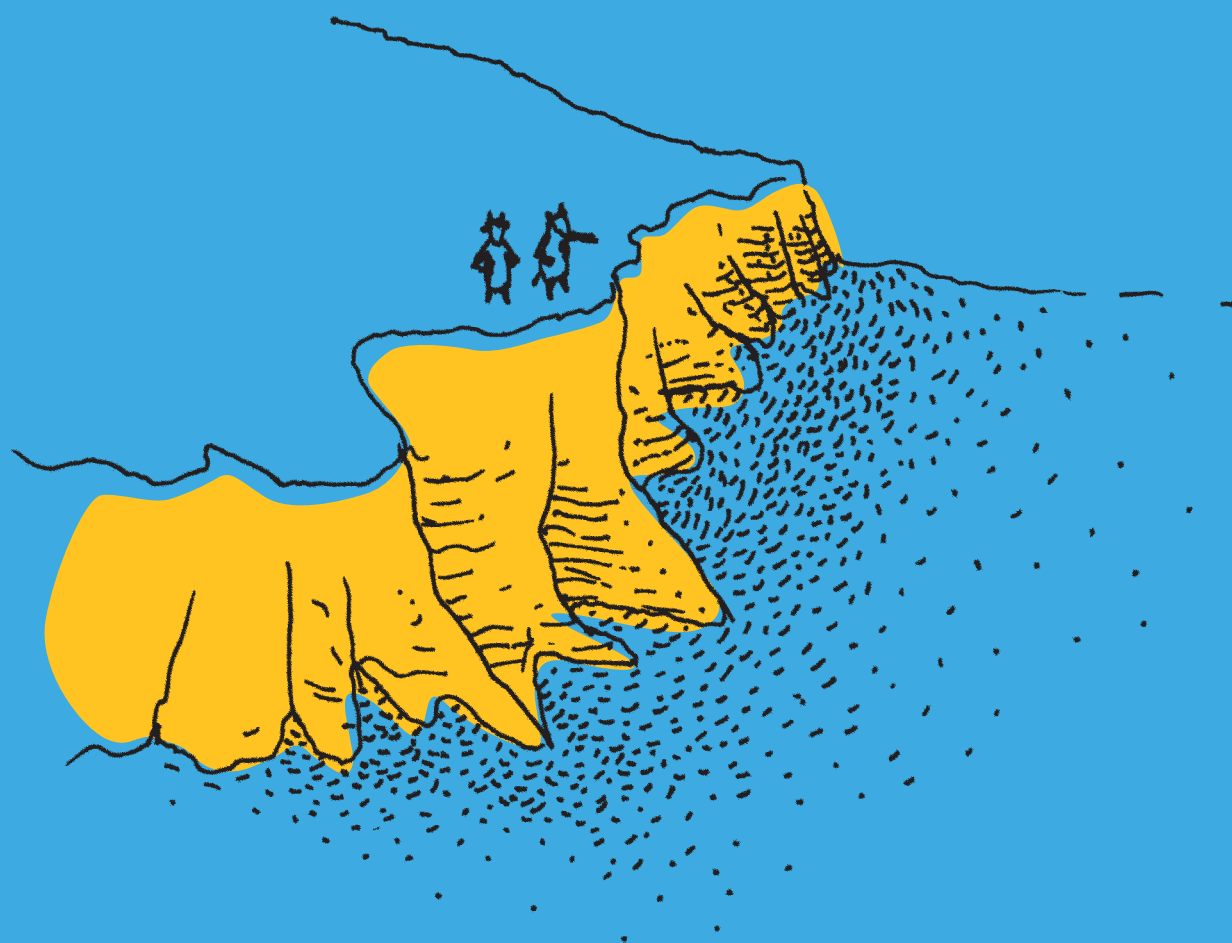
Yanhaas (Advanced Market Research): Alpina es la empresa con mejor reputación en Colombia.

Merco (Monitor de Reputación Empresarial): Alpina es la sexta empresa con mejor reputación en Colombia.

Reputation Institute (Reprtrak Pulse Colombia 2011): Alpina es la novena empresa con mejor reputación en Colombia.

Raddar: Alpina es la empresa más admirada del sector lácteo en Colombia. Ocupó el puesto 16 en el ranking general de todos los sectores.

Portafolio (Encuesta Elite Empresarial): Alpina está dentro del top 10 en la categoría de empresas más admiradas de Colombia.





¿Qué quieres?, ¿qué ofreces?

—**L**os he contado —dijo Teresa— y van, sin tregua, ciento treinta días de lluvia. Los campos están anegados. A los potreros de los sauces no hay acceso hace más de una semana. Las hermanas mayores están mal alimentadas, no podemos sacar los productos, la angustia es grande...

—¿Qué propones? —preguntó Ana—. Las quejas solas no producen soluciones.

—Propongo que nos movamos a la meseta que hay a mitad de camino hacia la cima. Sus tierras son fértiles y sus lotes cuentan con una inclinación que evita las inundaciones.

—Allí habita una comunidad de cabras que llegó de Italia a comienzos de siglo.

—Somos más fuertes. No nos tomará mucho tiempo ocupar su lugar.

—¿Te has vuelto loca? Con esos métodos jamás lograrás soluciones justas y duraderas. Reúne a las representantes de cada lote y pregúntales qué podemos ofrecerles. Si vamos a pedir, debemos tener claro que también tenemos mucho para ofrecer.



5. Los 7 Desafíos para la sostenibilidad de Alpina y la de su entorno

Los tiempos han cambiado y, con ellos, los desafíos que las sociedades enfrentan. Empresas, Estados, consumidores, comunidades, ONGs y la ciudadanía en general, somos los llamados a repensar la forma en que producimos, crecemos y prosperamos en comunidad.

Asegurar la sostenibilidad ambiental, económica y social de todo el sistema es un reto compartido del cual no podemos abstraernos.

Es por eso que Alpina ha identificado 7 Desafíos que debe trabajar, innovar, resolver, compartir, reportar y dialogar con su entorno, para así avanzar en su rol como fuerza generadora de nutrición y de prosperidad colectiva en las comunidades en donde está presente.



Desafío 01

Ética y transparencia

***Construir relaciones
de confianza,
duraderas y
transparentes con
nuestro entorno.***

**Nos comprometemos
a que la ética
gubierne todas
nuestras acciones
y a desarrollar
diálogos profundos y
transformadores con
las sociedades que
nos rodean.**

A1. Transparencia

A1.1 Programa de Prevención, Detección y Tratamiento de Fraude

El propósito de este Programa es desarrollar las evaluaciones de riesgo para los procesos críticos, en los cuales exista vulnerabilidad frente al manejo inadecuado de activos. Esto permite identificar y evaluar los riesgos relacionados con actividades que generen fraude y permite

generar actividades de control que minimicen su impacto. Como parte de las evaluaciones de riesgo operacional realizadas durante 2011, consideramos los riesgos asociados al fraude en 27 procesos clave en Colombia, Ecuador y Venezuela.

RÉTOS 2012+

Programa de Prevención, Detección y Tratamiento de Fraude

- Desarrollar e incorporar dentro del Sistema de Gestión de Riesgos Operacional, indicadores clave de riesgos, entre los que se encuentran los de fraude, que permitan medir la evolución y tratamiento de los riesgos presentes en los procesos de la cadena de valor.
- Generar un sistema de seguimiento en las sedes de la Compañía sobre las situaciones que puedan materializar o afectar los riesgos de fraude y seguridad identificados.

A2. Comportamiento ético

A2.1 Línea Ética

La Línea Ética se encuentra en vigencia desde 2010 y es un mecanismo de reporte de carácter reservado y anónimo, donde inicialmente nuestros colaboradores pueden denunciar y consultar acciones o situaciones no éticas que pueden afectar los intereses de la Organización.

A partir de 2011, la Línea Ética Alpina se extendió a nuestros distribuidores, permitiendo reportar, principalmente:

- Incumplimiento a lo establecido en el contrato firmado con Alpina u otras políticas y/o procedimientos específicos establecidos que regulen la operación del distribuidor.
- Incumplimiento a principios de transparencia cuando identifique:
- Libros y cuentas que no reflejen con exactitud las transacciones de la Compañía.
- Descuentos que no son claros, ni expresos, ni reflejan la

verdadera transacción comercial y/o no son autorizados según los lineamientos y/o procedimientos de Alpina.

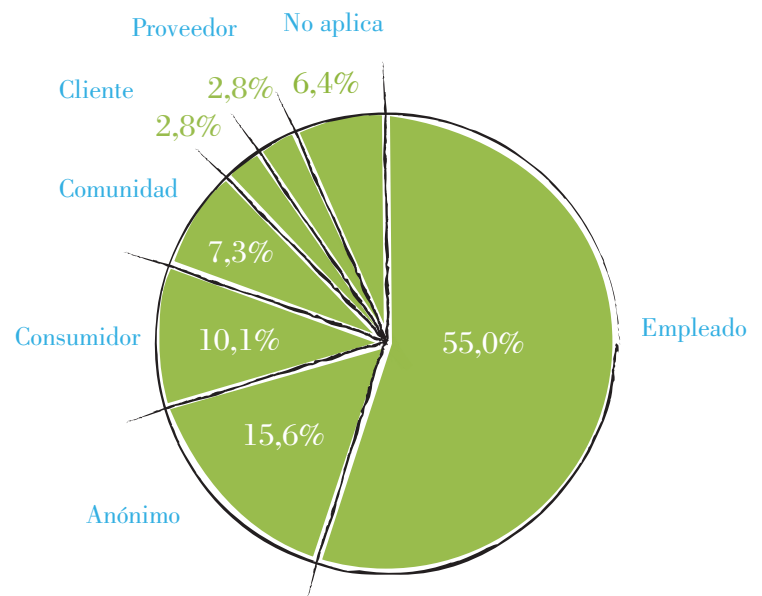
- Obtención de prebendas o beneficios indebidos a terceros a partir del uso de la posición de la Compañía o de un colaborador.

Además de responder a nuestro desafío con la ética y la transparencia, la Línea Ética hace parte del desafío de transferir nuestras prácticas de sostenibilidad a los aliados estratégicos en nuestra cadena de valor.

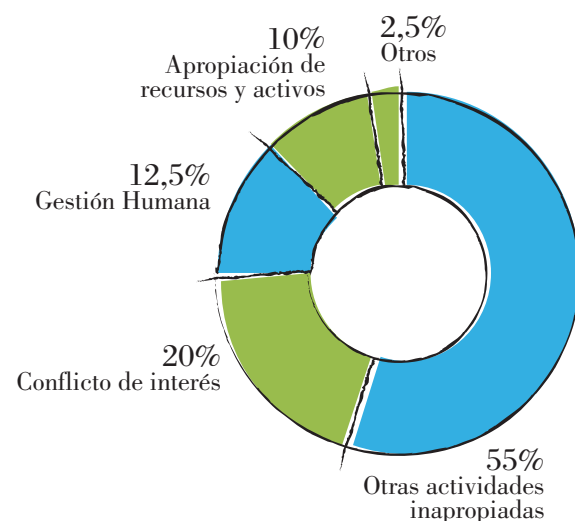
A2.1.1 Cifras relevantes de la Línea Ética

De los 109 reportes recibidos desde la implementación de la Línea Ética, 40 corresponden a asuntos éticos y 62 casos corresponden a asuntos de servicio al cliente, de calidad, o de administración de personal, los cuales fueron canalizados con las áreas respectivas. Los 7 casos restantes no reportaron o consultaron situaciones.

Fuente del reporte



Casos éticos reportados según categoría



RETOS 2012+ Línea Ética

- Extenderla Línea Ética a los proveedores industriales.
- Realizar campañas de sensibilización sobre aspectos éticos que deban reforzarse por el nuevo Modelo Corporativo (ej. conflicto de interés, incumplimiento de leyes, regulaciones y políticas).
- Incluir dentro de la información a reportar y en las campañas de sensibilización, aspectos éticos relacionados con los Principios del Pacto Mundial y las directrices GRI.

A3. Involucramos a nuestros grupos de interés

Nuestros grupos de interés

Accionistas

Proveedores

Consumidores

Distribuidores

Cientes

Estado

Alpinistas

ONGs

Inversionistas

Medios de comunicación

Comunidades

RETOS 2012+ Involucramos a nuestros grupos de interés

- Definir los diagnósticos para los grupos de interés accionistas, inversionistas y medios de comunicación, e incluir en la política corporativa de comunicación e involucramiento a los grupos de interés accionistas, inversionistas, distribuidores, proveedores y comunidades.
- Abrir o fortalecer canales de comunicación e involucramiento con proveedores industriales, comunidades y distribuidores.
- Realizar el primer estudio de reputación y relacionamiento directo de Alpina con sus grupos de interés, el cual nos permitirá conocer el estado de nuestros diálogos con el entorno y los frentes de trabajo que debemos emprender para mejorar dicha relación.

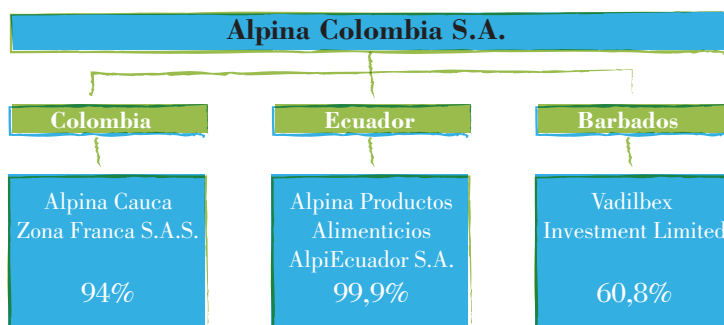
A3.1 Sistema de involucramiento

La ética y la transparencia en las organizaciones modernas dependen de su capacidad de diálogo e involucramiento con sus grupos de interés. En Alpina, para lograr diálogos fluidos y profundos con nuestros grupos de interés, tomamos la decisión de recorrer el siguiente proceso: 1. La elaboración de diagnósticos de comunicación e involucramiento con cada uno de nuestros grupos de interés; luego pasa por 2. La definición de una política corporativa de comunicación e involucramiento para cada grupo de interés; y 3. La ejecución y operación, en cada país, de los diversos canales diseñados para el diálogo y

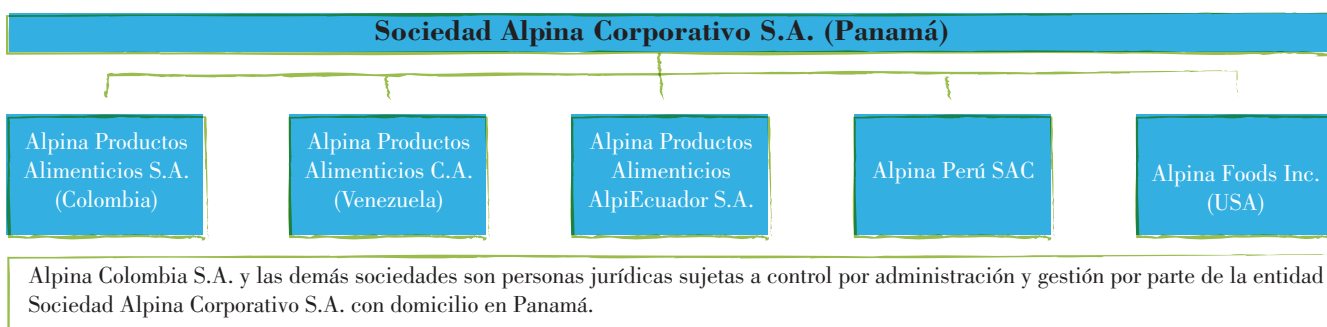
el involucramiento con nuestros grupos de interés, según los diagnósticos y las políticas. En 2011, avanzamos en la creación de cinco diagnósticos de comunicación e involucramiento con Alpinistas, proveedores industriales, comunidades, Estado y distribuidores. Del mismo modo, creamos y aprobamos la política corporativa de comunicación e involucramiento con grupos de interés, con capítulos para Alpinistas, Estado y medios de comunicación. Finalmente, formalizamos la ejecución de la comunicación e involucramiento con estos mismos grupos de interés.

A4. Gobierno, riesgos y cumplimiento

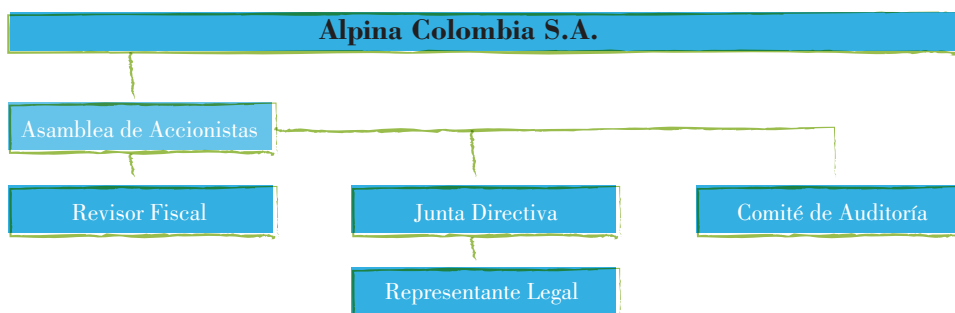
Control por capital



Control por administración y gestión



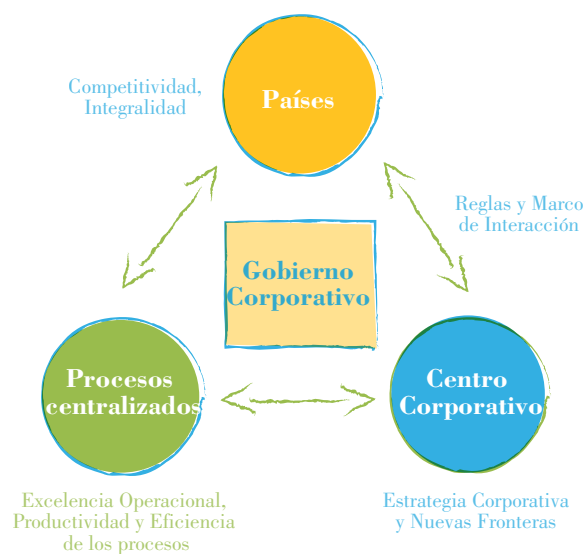
Organismos directivos Alpina Colombia S.A.



Junta Directiva compuesta por cinco (5) miembros principales con sus respectivos suplentes personales. El Comité de Auditoría dentro de los lineamientos de orden legal está conformado por los mismos miembros de la Junta Directiva. En ambos se cuenta con la presencia de 3 miembros independientes. Deloitte & Touche ejerce la Revisoría Fiscal desde el año 2009.

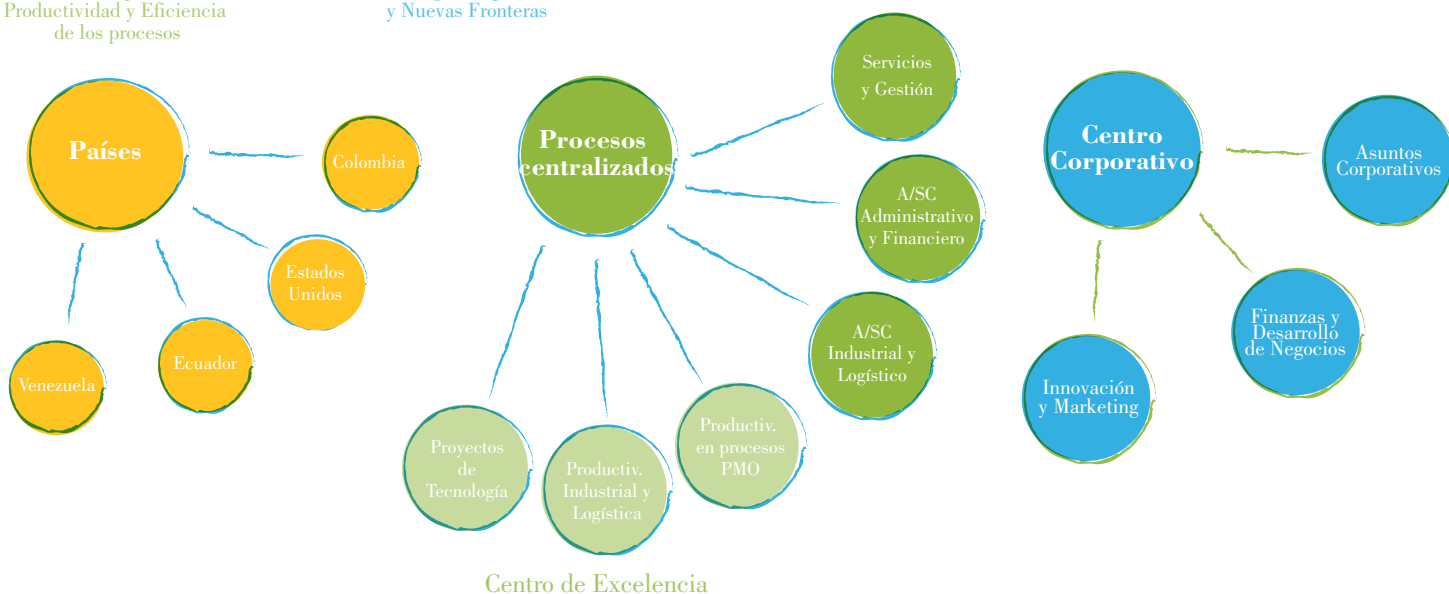
A4.1 Gobierno - Evolución del Modelo Corporativo

Estructura Modelo Corporativo 2011



La evolución permanente y acelerada de nuestro entorno, la visión inspiradora de los 7 Desafíos para la Sostenibilidad, la Mega 2016 y nuestro Propósito Superior representan retos exigentes en el corto, el mediano y el largo plazo. Por eso, nuestro Modelo Corporativo, es decir la arquitec-

tura organizacional y el modelo de Gobierno Corporativo, se transformó en el año 2011, para cumplir con los objetivos de negocio, mantener el liderazgo de Alpina, fortalecer la productividad, y generar sinergias y eficiencias a través de un trabajo colaborativo.



A4.1.1 Arquitectura organizacional

● Creamos el Centro Corporativo de Alpina como instancia de desarrollo estratégico, planeación de nuevas fronteras, creación de capacidades en la Organización, monitoreo, control y acompañamiento a la operación de los países. Está integrado por las vicepresidencias corporativas de Innovación y Marketing, Finanzas y Desarrollo de Nuevos Negocios, y Asuntos Corporativos.

● Establecimos la Vicepresidencia Corporativa de Servicios y Productividad como instancia de gestión centralizada de la eficiencia, la productividad y los servicios de la Organización, ampliando el modelo de servicios compartidos (ASC), administrativos y financie-

ros, a servicios industriales y logísticos, e incluyendo el Centro de Excelencia como actor clave para la productividad y eficiencia de nuestros procesos.

● Desarrollamos la estructura de los países, bajo Gerencias Generales que gestionan integralmente la cadena de valor en el país e implementan estrategias locales de negocio.

La evolución de nuestro Modelo Corporativo durante el año 2011 contó con la participación del 100% de nuestros Alpinistas, de todas las geografías, por medio de iniciativas de gestión del cambio, comunicación y entrenamiento, con 61 sesiones presenciales realizadas.

A4.1.2 Modelo de Gobierno Corporativo

Durante el año 2011, estructuramos y formalizamos el procedimiento de operación de los principales organismos de gobierno, con objetivos, temáticas, miembros, periodicidad, duración y responsable de cada uno de éstos, lo cual permite estandarizar la forma de realizar seguimiento a la principales actividades de la Compañía.

Asimismo, durante 2011 adelantamos la actualización y/o creación de 66 políticas corporativas sobre los procesos de nuestra cadena de valor, permitiéndonos definir los responsables, la forma de operar y el procedimiento que debemos seguir a la hora de tomar decisiones estratégicas.

Organismos de Gobierno

Comité Corporativo:	Analizar y definir el modelo estratégico del largo plazo, al igual que las nuevas fronteras de la Organización.
Comité Directivo:	Evaluar y definir las estrategias y planes de negocio en los países, asegurando su alineación con la estrategia corporativa.
Comité de Control Interno:	Analizar la gestión de riesgos y los resultados de los programas de auditoría interna desarrollados a nivel corporativo.
Comité de Ética:	Proponer los lineamientos de los asuntos éticos de la Organización y analizar las situaciones que vayan en contra de los principios éticos de la Organización.
Comité de País:	Realizar seguimiento a la gestión del negocio en cada país, evaluar el avance de sus planes y proyectos definidos, adoptar acciones correctivas y analizar el comportamiento del mercado.
Rueda de Negocios:	Evaluar de manera conjunta las oportunidades de negocios cruzados, sinergias y transferencia de conocimiento entre los diferentes países.
Comité de Compras Corporativo:	Realizar seguimiento al cumplimiento de las políticas de compras y tomar las decisiones estratégicas de compras de acuerdo a lo definido en el modelo de gobierno.
Comité de Excelencia Operacional:	Analizar, definir y hacer seguimiento a los planes y proyectos de competitividad, productividad, eficiencia y tecnología.

RETOS 2012+ Evolución Modelo Corporativo

- Continuar fortaleciendo la arquitectura organizacional y el Modelo Corporativo.
- Establecer modelos de seguimiento a la gestión de los negocios a partir del Modelo Corporativo.
- Actualizar y/o crear las restantes políticas que soportan los procesos estratégicos de la cadena de valor de la Compañía.

A4.2 Riesgos - Sistema de Gestión de Riesgos Corporativo

El Sistema de Gestión de Riesgos Corporativo es una estructura para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la Organización, a través de un método sistemático y lógico para monitorear, identificar, analizar, gestionar y comunicar los riesgos.

Para el año 2011 y en el marco de nuestros 7 Desafíos para la sostenibilidad, tomamos la decisión de complementar el Sistema

de Gestión de Riesgos Corporativo, con una visión integral que incluya riesgos sociales y ambientales.

Igualmente, identificamos los principales procesos asociados y los priorizamos de acuerdo con el impacto que la materialización de éstos puede generar en Alpina. Adicionalmente, hicimos las evaluaciones de riesgo de 20 procesos bajo los criterios económico, social y ambiental.

A4.2.1 Sistema Integrado de Protección de Activos y Personas

Este Sistema busca prevenir y proteger a la Organización frente a la pérdida o destrucción de activos, la apropiación indebida de los inventarios, la vulneración de la integridad de los colaboradores, la interrupción de la operación de Alpina por sabotaje y/o daño intencional y la contaminación de carga.

En el año 2011, realizamos el diseño conceptual de un sistema integrado, alineado con el Sistema de Gestión de Riesgos Corporativo, el cual contará con un Centro de Control de Riesgos y Análisis de la Información Corporativa en donde en tiempo real

se realizará un análisis de los eventos que están sucediendo, para que así la empresa pueda tomar las decisiones adecuadas frente a:

- Seguridad de instalaciones
- Protección de ejecutivos
- Seguridad electrónica
- Rastreo y monitoreo satelital de toda la flota de transporte
- Verificación de antecedentes de los nuevos ingresos (Colombia y Ecuador)
- Estudio de seguridad a los cargos críticos
- Investigaciones a los posibles fraudes que se presenten en la Compañía

RETOS 2012+

Sistema Integrado de Protección de Activos y Personas.

- Poner en marcha el Sistema Integrado de Protección de Activos y Personas.

RETOS 2012+

Análisis de los riesgos ambientales, sociales y económicos.

- Iniciar la evaluación y gestión de los riesgos sociales y ambientales en los procesos de la cadena de valor a través del Sistema de Gestión de Riesgos.
- Incorporar en las matrices de riesgo, las métricas e indicadores que gestionan y controlan los riesgos ambientales, sociales y económicos identificados.

A5. Derechos Humanos

En todas las actividades que desarrollamos, respetamos y promovemos los principios proclamados en la Declaración Internacional de Derechos Humanos.

Tenemos inmerso en nuestra estrategia corporativa y cultura, el rechazo absoluto del trabajo infantil, el trabajo forzoso y la discriminación. Respetamos la libertad de asociación y trabajamos en conjunto con nuestros Alpinistas para el desarrollo del Pacto Colectivo y las Convenciones Colectivas.

Garantizamos y fomentamos la diversidad, reconociendo y valorando las experiencias, capa-

cidades, talentos y perspectivas únicas de cada uno de nuestros Alpinistas.

Promovemos en nuestra cadena de valor, el respeto por los derechos humanos y las buenas prácticas que dentro de la Organización gestionamos frente a éstos y trabajamos en equipo para llevar a cabo estrategias que continúen el fortalecimiento de este respeto.

En Alpina generamos prosperidad colectiva al ser un actor respetuoso de las comunidades vecinas a los centros de operación, desarrollando valor económico, social y ambiental.

Para más detalles de nuestra gestión en Derechos Humanos, ver Capítulo 06. Tabla de Indicadores GRI – Indicadores del desempeño social: Derechos Humanos.





Una cosecha memorable

Al ver la carreta llena, Ana sonrió como pocas veces se le había visto sonreír.

—Y esto no es más que una parte, Ana —le explicó el caballo que comandaba aquella caravana—. Atrás vienen otras dos carretas llenas de cantinas con la mejor leche... como ocurre con los buenos vinos, esta será una cosecha memorable.

—¿Dos carretas más? ¿Tres en total?

—Así es. Teresa dice que fueron los buenos pastos.

—¿Y tú qué dices?

—Que fue por el cuidado cariñoso de los campesinos.

—¿Qué dice Matilde?

—Que todo funciona mejor desde que nos levantamos más temprano.

Ana miró fijamente al caballo y sonrió como si supiera la pregunta que venía.

—¿Quién crees que tiene la razón?

—Un poco tú, un poco Teresa y un poco Matilde.

—No entiendo —relinchó el caballo.

—Si logramos una producción histórica es porque todos aportamos para que así fuera. No hubo esfuerzo pequeño: todos sumaron, y ahora todos podemos celebrar. Así como hemos celebrado en esos tiempos que tristemente llaman de “vacas flacas”, en los que hemos tenido que empujar entre todos la carreta para salir adelante, aunque los resultados no hayan sido tan gloriosos como los de este año.





Desafío 02

Valor económico

Generar crecimiento económico para nuestros accionistas, inversionistas y para la sociedad.

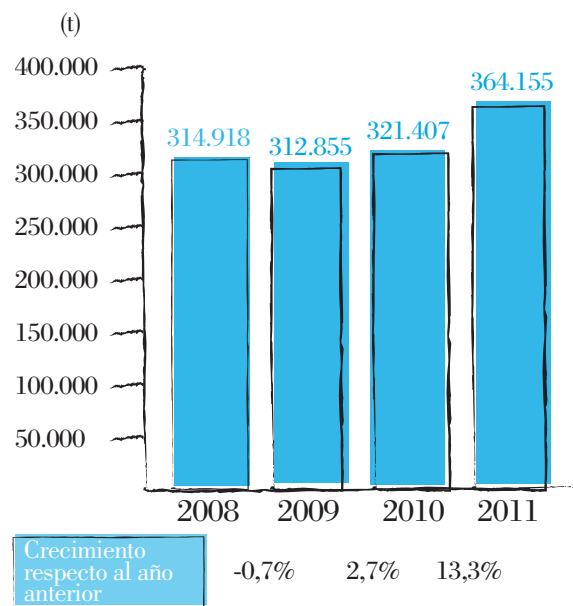
Nos comprometemos a que nuestra operación sea fuente de crecimiento económico y de rentabilidad para todos aquellos que hacen parte de nuestra cadena de valor y de las comunidades en las que operamos.

Desempeño consolidado

Los resultados que se presentan a continuación corresponden a la consolidación de nuestras unidades de negocio y no a las razones sociales, salvo cuando se menciona de manera explícita. La informa-

ción 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 Desafío 01. Ética y transparencia.

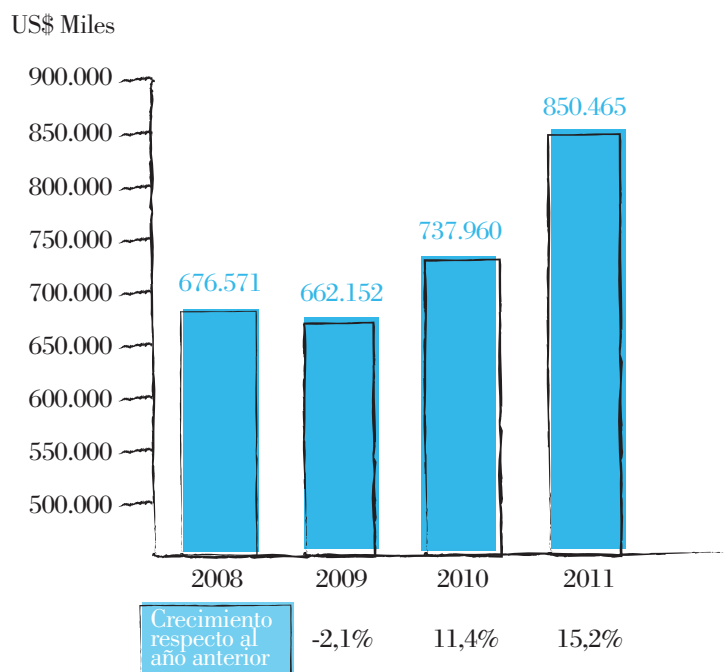
Evolución ventas brutas corporativas de las unidades de negocio en toneladas



Evolución ventas brutas corporativas de las unidades de negocio en moneda local

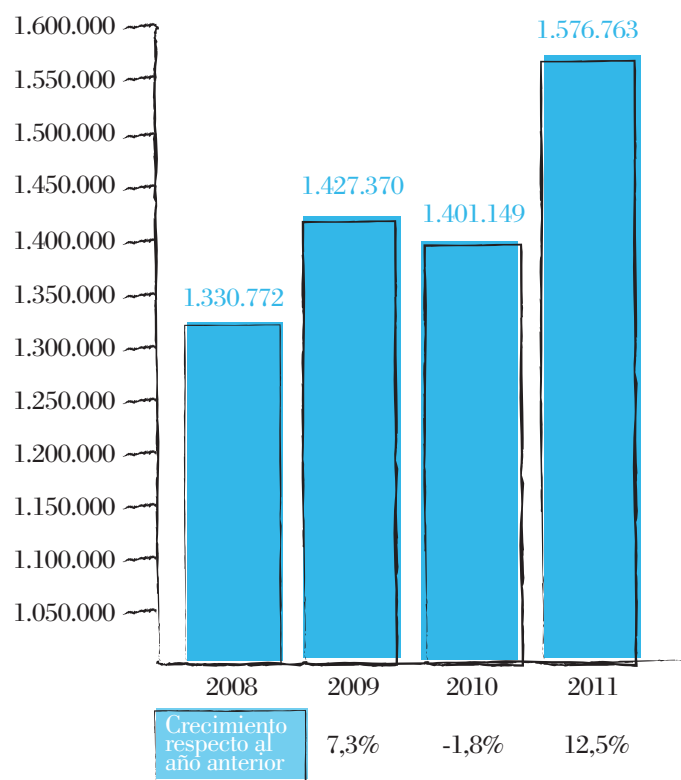
	2010	2011
Colombia COP\$ MM	1.229.547	1.374.447
Venezuela BsF\$ Miles	156.193	205.108
Ecuador US\$ Miles	47.427	52.890
Estados Unidos US\$ Miles	3.882	5.186
Internacional e Ingredientes US\$ Miles	2.748	3.349

Evolución ventas brutas corporativas de las unidades de negocio en dólares



Evolución ventas brutas corporativas de las unidades de negocio en COP\$

COP\$ MM

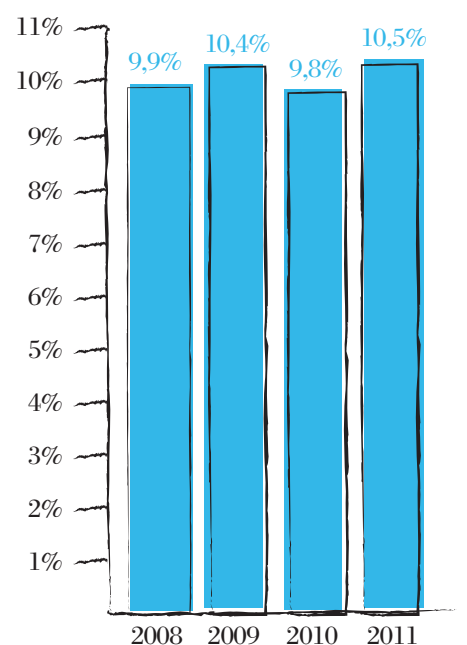


COP/US Ac. 2008 BsF/US Ac. 2008	1.967 2,15	COP/US Ac. 2009 BsF/US Ac. 2009	2.156 2,15
COP/US Ac. 2010 BsF/US Ac. 2010	1.899 4,30	COP/US Ac. 2011 BsF/US Ac. 2011	1.854 4,30

COP/US Ac. 2008 BsF/US Ac. 2008	1.967 2,15	COP/US Ac. 2009 BsF/US Ac. 2009	2.156 2,15
COP/US Ac. 2010 BsF/US Ac. 2010	1.899 4,30	COP/US Ac. 2011 BsF/US Ac. 2011	1.854 4,30

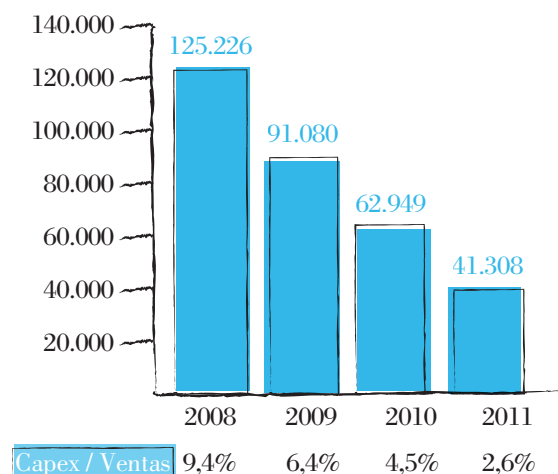
Evolución porcentaje de Ebitda de las unidades de negocio

% Ebitda / Venta bruta



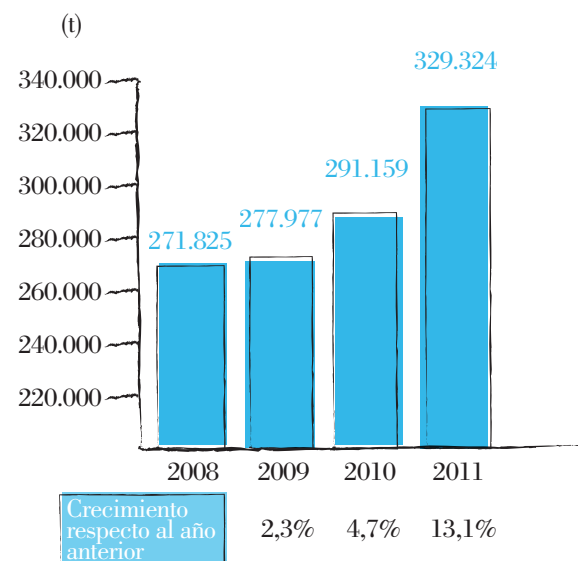
Evolución de las inversiones en COP\$

COP\$ MM



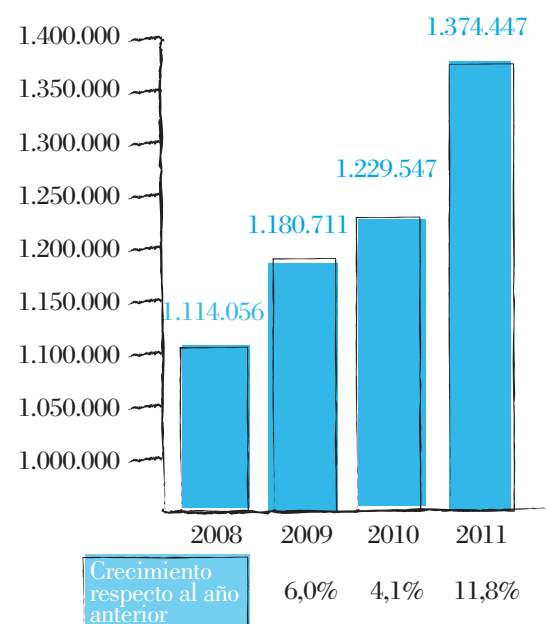
Desempeño Colombia

Evolución ventas brutas en toneladas Colombia



Evolución ventas brutas en valor Colombia

COP\$ MM

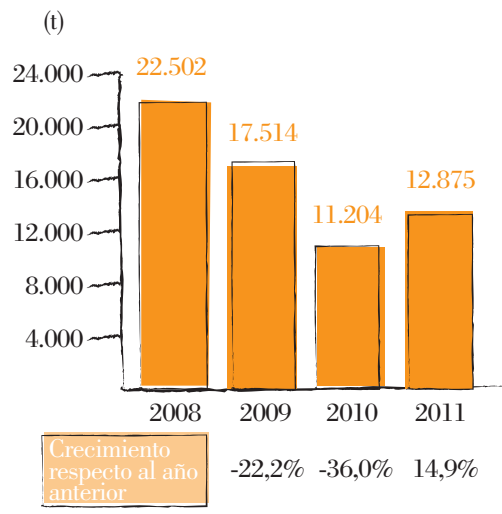


En 2011 recuperamos los crecimientos de doble dígito con resultados de un 13,1% en volumen y un 11,8% en valor (frente a crecimientos del 4,6% y el 3,9% respectivamente en 2010). El Ebitda creció un 25%, cerrando con un margen Ebitda del 11,2% frente a un 10,1% en 2010.

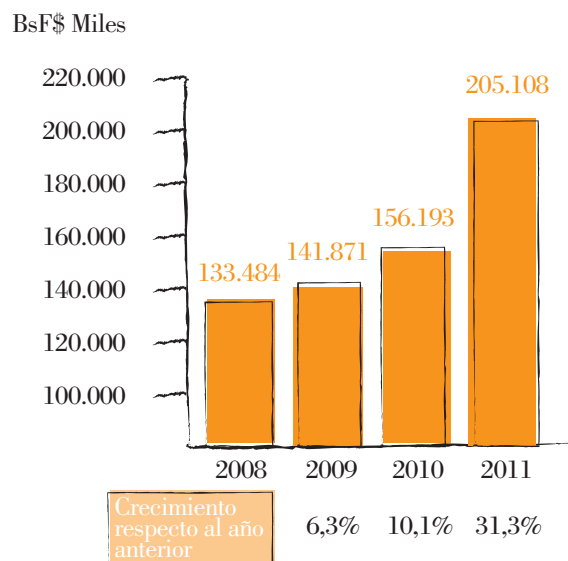
Es importante destacar el crecimiento de las categorías **Nutritivos 13,8%**, **Asequibles diarios 16,3%** y **Culinarios y quesos 10,5%** y la ejecución de iniciativas de productividad industrial, logística y de abastecimiento con el fin de capturar beneficios en los procesos realizados dentro de la cadena de valor de Alpina Colombia, y que permitió capturar eficiencias por COP29.000 millones.

Desempeño Venezuela

Evolución ventas brutas en toneladas Venezuela



Evolución ventas brutas en valor Venezuela

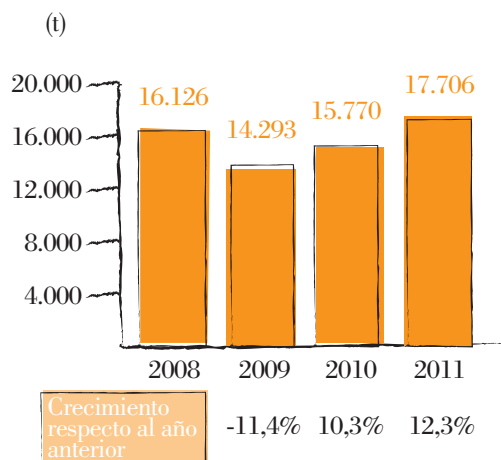


En 2011 logramos un crecimiento del 14,9% en volumen y el 31,3% en valor. El Ebitda creció un 4,2%, cerrando con un margen del 13,8% frente a un 13,2% en 2010.

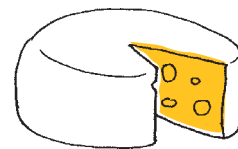
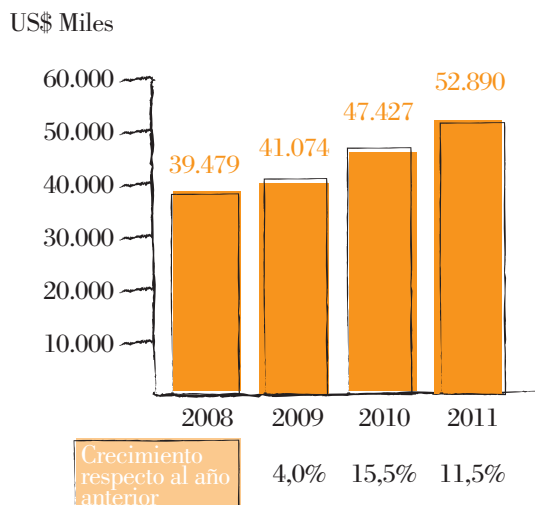
La categoría de Asequibles diarios presentó un crecimiento en valor destacable frente a 2010 del 118%. Adicionalmente, Nutritivos tuvo un crecimiento del 32%, Funcionales del 23% e Indulgencia y Nutrición infantil del 8%. Además se destacan las iniciativas de ahorro en costos y gastos.

Desempeño Ecuador

Evolución ventas brutas en toneladas Ecuador



Evolución ventas brutas en valor Ecuador

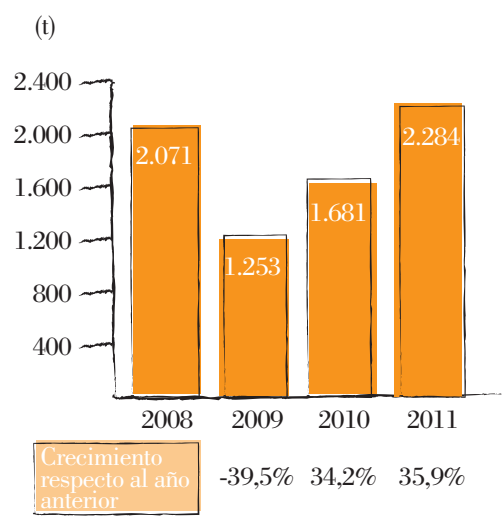


En 2011 obtuvimos un crecimiento del 12,3% en volumen y el 11,5% en valor, y un margen Ebitda del 6,7%. Se destaca el crecimiento en valor frente a 2010 de la categoría de Asequibles diarios (30%), Culinarios y quesos (12%) y Funcionales (10%).

Nota: A partir de 2008 se incluyen las ventas del portafolio de Kiosko.

Desempeño Estados Unidos

Evolución ventas brutas en toneladas Estados Unidos



Evolución ventas brutas en valor Estados Unidos

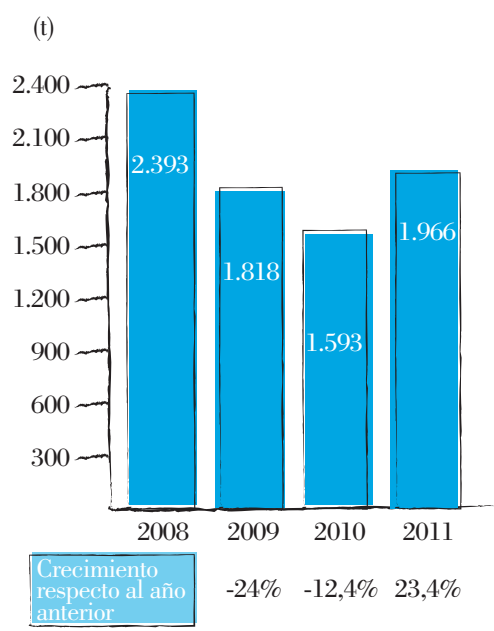


En 2011 logramos un **crecimiento del 35,9% en volumen y el 33,6% en valor**. En cuanto a nuestros productos, la Avena fue la más destacada representando el 59% de las ventas totales en valor, seguida del Arequipe con un 12%, BabyFood con un 9% y Restart con un 8%. También se destaca el crecimiento en valor frente a 2010 del portafolio refrigerado (536,4%).

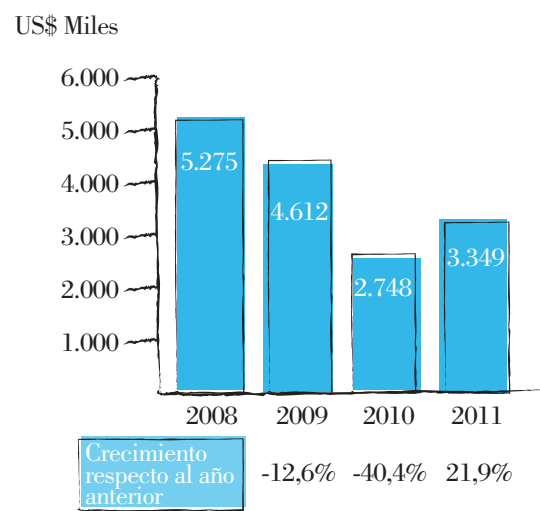
Desempeño Internacional e Ingredientes

El año 2011 cerró con una mayor participación de las ventas de Ingredientes con respecto a las ventas Internacionales. En estos dos segmentos, el Ebitda creció un 54,6%, cerrando con un margen del 10,0% frente a un 6,5% en 2010.

Evolución ventas brutas en toneladas Internacional e Ingredientes



Evolución ventas brutas en valor Internacional e Ingredientes







Un buen plan

-Puedo levantarme en las dos patas traseras y tomar mucho impulso.

-¿Qué más? -preguntó Ana.

-Puedo detectar el mejor pasto del lote sólo con levantar la cabeza y afinar mi olfato.

-¿Qué más?

-Puedo espantar setenta y siete moscas cada vez que muevo la cola.

-¿Qué más?

-También sé multiplicar.

-¿Qué más?

-Conozco las nubes que bajan del cerro: sé cuáles de ellas vienen cargadas de lluvia.

-¿Qué más?

-¿Más? ¿Te parece poco? Soy una de las vacas más productivas de la región. ¿Qué más quieres que haga?

-Quiero que sonrías para tus compañeras, que sonrías para quienes nos visitan. Además de lograr buenos resultados, quiero que la pasemos bien: al fin y al cabo, del tiempo que permanecemos despiertas, acá es donde pasamos más horas. Quiero que cada mañana nos parezca un buen plan cruzar la cerca y llegar a este lote.



Desafío 03

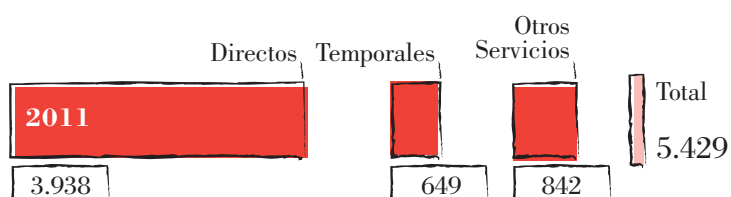
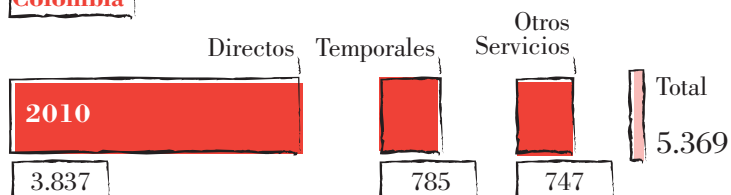
Alpinistas

***Construir el
mejor lugar para
trabajar.***

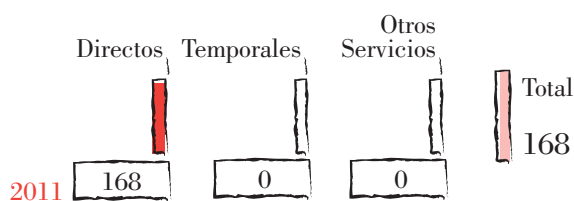
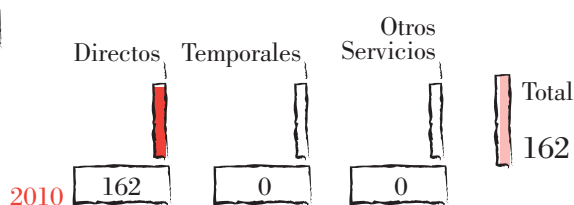
**Nos comprometemos
a construir,
diariamente, un
ambiente laboral
estimulante, retador
y próspero.**

Caracterización de los Alpinistas

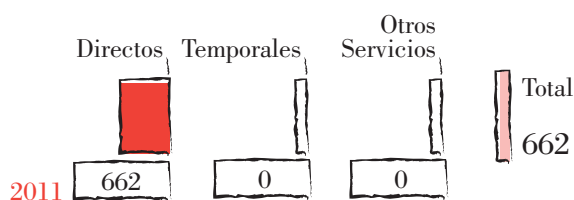
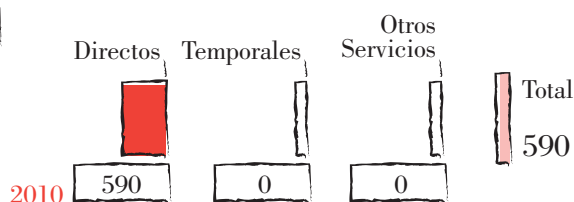
Colombia



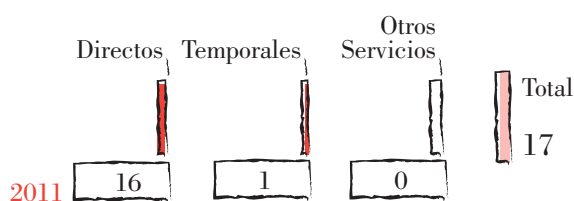
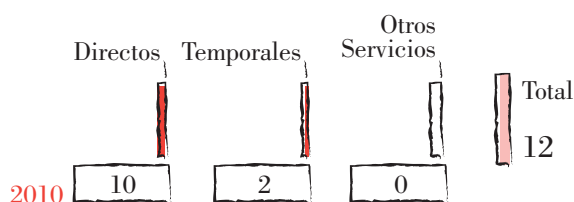
Venezuela



Ecuador



Estados Unidos



Total 2010 6.133

Total 2011 6.276

Nota: No están incluidas 10 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.

Grupos etarios

	2010	2011
Colombia		
Menor de 25 años	605	519
De 25 a 35 años	2.054	2.065
De 36 a 45 años	1.428	1.402
De 46 a 55 años	494	549
Mayor de 55 años	41	52
Venezuela		
Menor de 25 años	33	25
De 25 a 35 años	77	92
De 36 a 45 años	42	39
De 46 a 55 años	8	10
Mayor de 55 años	2	2
Ecuador		
Menor de 25 años	120	127
De 25 a 35 años	321	360
De 36 a 45 años	130	151
De 46 a 55 años	17	21
Mayor de 55 años	2	3
Estados Unidos		
Menor de 25 años	1	3
De 25 a 35 años	6	6
De 36 a 45 años	4	6
De 46 a 55 años	1	1
Mayor de 55 años	0	1

Nota: incluye sólo empleados directos y temporales.

Porcentaje de mujeres y hombres Alpinistas

	2010	2011
Colombia		
Mujeres absoluto	1,101	1,048
Mujeres %	23,82%	22,85%
Hombres absoluto	3,521	3,539
Hombres %	76,18%	77,15%
Venezuela		
Mujeres absoluto	28	31
Mujeres %	17,28%	18,45%
Hombres absoluto	134	137
Hombres %	82,72%	81,55%
Ecuador		
Mujeres absoluto	129	161
Mujeres %	21,86%	24,32%
Hombres absoluto	461	501
Hombres %	78,14%	75,68%
Estados Unidos		
Mujeres absoluto	6	8
Mujeres %	50,00%	47,06%
Hombres absoluto	6	9
Hombres %	50,00%	52,94%

Nota: incluye sólo empleados directos y temporales.

Antigüedad Alpinistas

		2010	2011
Colombia	Entre 0 y 5 años	2.712 58,68%	2.715 59,19%
	Entre 6 y 10 años	418 9,04%	246 5,36%
	Entre 11 y 15 años	595 12,87%	619 13,49%
	Entre 16 y 20 años	753 16,29%	834 18,18%
	Más de 21 años	144 3,12%	173 3,77%
Venezuela	Entre 0 y 5 años	118 72,84%	114 67,86%
	Entre 6 y 10 años	35 21,60%	43 25,60%
	Entre 11 y 15 años	9 5,56%	5 2,98%
	Entre 16 y 20 años	0 0,00%	6 3,57%
Ecuador	Entre 0 y 5 años	462 78,31%	504 76,13%
	Entre 6 y 10 años	103 17,46%	115 17,37%
	Entre 11 y 15 años	24 4,07%	40 6,04%
	Entre 16 y 20 años	1 0,17%	3 0,45%
Estados Unidos	Entre 0 y 5 años	12 100,00%	16 94,12%
	Entre 6 y 10 años	0 0,00%	1 5,88%

Nota: incluye sólo empleados directos y temporales.

Plan Corporativo de Cultura y Clima

El Plan Corporativo de Cultura y Clima de Alpina tiene dos finalidades esenciales: 1) Lograr que nuestros Alpinistas se apropien cada vez más de los atributos culturales que permiten que nuestra Compañía sea reconocida por el emprendimiento, la confianza, la pasión y la innovación como sellos distintivos de su talento humano y de sus procesos; 2) Involucrarnos con nuestro grupo de interés primario, los Alpinistas, permitiéndonos contar con

un espacio de diálogo directo sobre sus percepciones, intereses y necesidades frente a la Organización.

Con la participación del 85% de nuestros Alpinistas, durante 2011 realizamos talleres de identificación de causas, construcción colectiva de estrategias y planes de acción, con lo cual logramos una evolución positiva de los indicadores, bajo la metodología de Great Place to Work.

A1. Cultura



Las estrategias Ritos de iniciación, Te reconozco, Construyendo un mejor lugar para trabajar y Convenio del buen trato fueron algunas de las que se ejecutaron durante el año 2011.

- **Ritos de iniciación:** Redefinimos durante el año 2011 el Programa de Inducción Corporativo con la finalidad de garantizar una adaptación más adecuada de los nuevos colaboradores mediante la transmisión y la apropiación de los atributos culturales que nos caracterizan. Hicieron parte de este programa más de 600 Alpinistas que ingresaron a la Organización durante 2011.
- **Te reconozco:** Estrategia con la cual reconocemos el desempeño sobresaliente de los Alpinistas alineado con los atributos culturales, generando los siguientes resultados en 2011:
- **Yo te reconozco:** El 100% de la población de líderes recibió un kit que les permitió realizar reconocimientos al instante en sus grupos de trabajo.
- **Nosotros te reconocemos:** Mediante los círculos de reconocimiento participaron 2.427 Alpinistas, de los cuales fueron reconocidos 213.
- **Construyendo el mejor lugar para trabajar:** Con este programa en Alpina reflexionamos sobre los comportamientos para fortalecer y generar mayor valor en las relaciones interpersonales de nuestros Alpinistas y construimos un acuerdo del buen trato con los equipos. Participaron 1.515 Alpinistas de las plantas de Sopó, Facatativá y el Centro de Distribución, de Bogotá, en Colombia; Villa de Cura, en Venezuela, y San Gabriel y Machachi, en Ecuador.
- **Convenio del buen trato:** Esta estrategia se llevó a cabo por medio de la realización de 6 obras de teatro puestas en escena con un cubrimiento de 1.826 Alpinistas, en la que se evidenciaban comportamientos del día a día que permitían a nuestros Alpinistas tomar conciencia de actitudes que afectan la camaradería.

A2. Clima

Durante el año 2011 desarrollamos estrategias corporativas de clima laboral, como: Desarrollo de talento, Programa de liderazgo sostenible, Plan de entrenamiento y capacitación, Alineación de las políticas de gestión humana, Estrategia de flexibilidad laboral Vi.Ba, Plan integral de bienestar corporativo, y Programa de ética para Alpinistas.

● **Estrategia de flexibilidad laboral Vi.Ba (Vida con balance):** En busca del mayor bienestar de nuestros colaboradores, diseñamos e implementamos el programa Vi.Ba como estrategia que fomenta el equilibrio entre la vida personal y laboral de los Alpinistas. La estrategia de balance de vida cuenta con 4 modalidades: horario flexible, trabajo remoto, medio tiempo y semana comprimida.

En el año 2011 contamos con 260 Alpinistas que se han acogido a las diferentes modalidades establecidas y han podido disfrutar de las oportunidades que genera el balance de vida.

Medición Great Place to Work

Estos resultados nos permiten reafirmar que estamos en la ruta correcta para transformar la cultura y el ambiente laboral de Alpina en una ventaja competitiva para nuestra Organización.

Medición Great Place to Work - Cultura

Indicador de atributos culturales	2011
Corporativo	79,6
VC Asuntos Corporativos	79,6
VC Finanzas y Desarrollo de Nuevos Negocios	76,6
VC Innovación y Marketing	79,6
VC Servicios y Productividad	81,9
Gerencia Alpina Colombia	79,6
Gerencia Alpina Venezuela	63,3
Gerencia Alpina Ecuador	76,2

Favorabilidad	2011
Emprendimiento	79%
Pasión	90%
Innovación	72%
Confianza	85%

Participación medición GPTW - Clima

	2011
Corporativo	94%
Presidencia Corporativa	100%
VC Asuntos Corporativos	100%
VC Finanzas y Desarrollo de Nuevos Negocios	100%
VC Innovación y Marketing	95,7%
VC Servicios y Productividad	93,3%
Gerencia Alpina Colombia	90,1%
Gerencia Alpina Venezuela	84,5%
Gerencia Alpina Ecuador	88,4%
Gerencia Alpina Foods	90,9%

Medición Great Place to Work - Clima

Indicador de clima organizacional	2011
Corporativo	71,1
VC Asuntos Corporativos	88,2
VC Finanzas y Desarrollo de Nuevos Negocios	84,2
VC Innovación y Marketing	79,9
VC Servicios y Productividad	83,8
Gerencia Alpina Colombia	71,0
Gerencia Alpina Venezuela	54,8
Gerencia Alpina Ecuador	66,1

Favorabilidad	2011
Credibilidad	70%
Respeto	66%
Imparcialidad	62%
Camaradería	73%
Orgullo	77%
Apreciación general	91%

RETOS 2012+ Cultura y clima

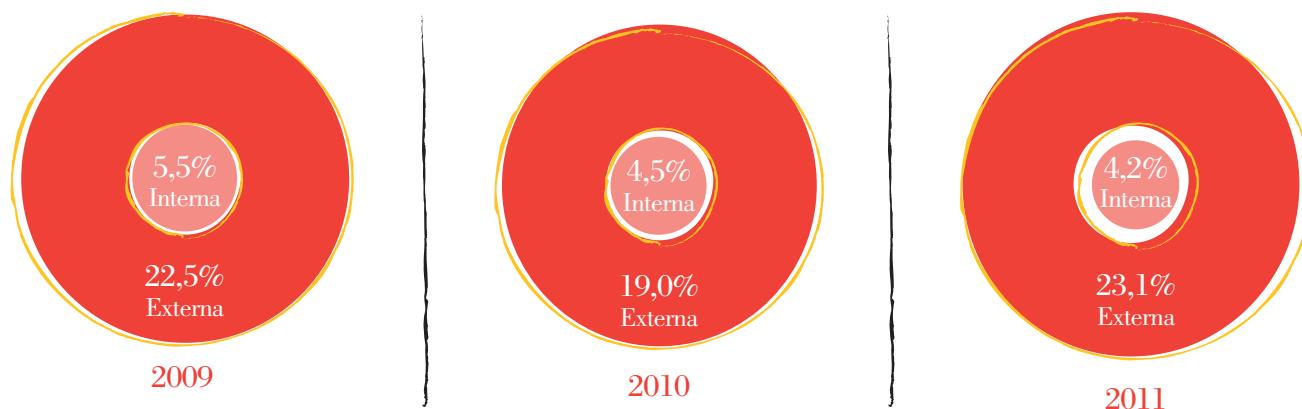
● Continuar con la evolución del modelo cultural organizacional sostenible alineado con la estrategia corporativa, el Propósito Superior y las particularidades de las diferentes geografías donde estamos presentes.

● Continuar en la construcción de un mejor lugar para trabajar mediante la estrategia de clima y cultura 2012.

● Desarrollar una estrategia para continuar afianzando los atributos culturales con un enfoque multicultural, que permita identificar el ADN de la Organización en todas las geografías en donde operamos, y que respete las particularidades y esencia de cada país.

A3. Desarrollo del talento

Rotación interna y externa



$$RI(2011) = \frac{\text{Ascensos} + \text{Traslados}}{\text{Headcount promedio 2011}}$$

$$RI(2011) = \frac{164 + 21}{4.371}$$

$$RI(2011) = \frac{\text{Ingresos} + \text{Retiros}}{\text{Headcount promedio 2011}}$$

$$RI(2011) = \frac{621 + 388}{4.371}$$

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

A3.1 Modelo de competencias

En el proceso de desarrollo de talento durante el año 2011, y como respuesta a la estrategia corporativa, alineamos nuestro modelo de competencias clave para los Alpinistas, aplicando 305 valoraciones Voices 360¹, la construcción de 736 planes de desarrollo individual y 30 programas de capacitación para liderar su plan de carrera.

A3.2 Estrategia de Convocatorias Internas y Movilidad Alpina (CIMA)

Como estrategia de desarrollo de nuestro talento, durante el año 2011 diseñamos la iniciativa CIMA (Convocatorias Internas y Movilidad Alpina), para generar oportunidades de desarrollo mediante ascensos, traslados, promociones, movilidad y asignación de talento a los proyectos, logrando así que los Alpinistas desarrollen competencias y obtengan retroalimentaciones estructuradas para mejorar su carrera en la Organización.

Durante el año 2011 publicamos 49 procesos, en los que participaron 364 personas.

A3.3 Liderazgo sostenible y generación de valor compartido

En el año 2011 dimos inicio al Programa Liderazgo Sostenible y Generación del Valor Compartido. Éste es resultado de un proceso diseñado conjuntamente con el Centro de Liderazgo y Gestión y sus consultores, en el cual 40 líderes de la Organización fueron invitados a contribuir e impactar la transformación organizacional

que llevará a Alpina a una gestión integral de la sostenibilidad, por medio de la inteligencia colectiva, la gestión estratégica y el impacto del liderazgo en su entorno.

“Esta primera promoción de líderes tiene bajo su responsabilidad los siguientes retos: convertirse en líderes que se consoliden como la fuerza transformadora de Alpina, generar las nuevas rutas de crecimiento del negocio, permear a la Organización con prácticas de creación de valor compartido, y generar planes y proyectos concretos, que se materialicen en el mediano plazo”.

Julián Jaramillo,
Presidente Corporativo de Alpina.

Transitamos por la primera fase Co-Observar: Nuevas tendencias, Liderazgo transformador (profesor Ronald Heifetz– Universidad de Harvard), sensibilización, tertulias en grupos multidisciplinares y visitas de campo.

Durante 2012, cubriremos la fase dos y tres, Regenerar y Co-crear, respectivamente; para así desarrollar la estrategia en prototipos aplicados al negocio que materializarán la transformación de Alpina.

A3.4 Entrenamiento y desarrollo de habilidades, competencias y conocimientos

Durante el año 2011, redefinimos la estructura de los programas, alineando de nuevo las temáticas de las sesiones de entrenamiento con la estrategia y los retos del negocio, las necesidades de los Alpinistas y la evolución del Modelo Corporativo. Como resultado de este proceso, incrementamos el cubrimiento en número de personas y de sesiones.

¹ Herramienta que se enfoca a medir las brechas entre las competencias organizacionales y las habilidades de los Alpinistas, mediante la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora.

RETOS 2012+ Desarrollo del talento

- Estructurar la estrategia para el desarrollo de talentos de la Organización, alineada con la Estrategia Corporativa.
- Alinear la contribución de los Alpinistas a la estrategia del negocio, mediante el fortalecimiento del ciclo de desempeño, para convertirnos en una Compañía de alto desempeño.
- Desarrollar la Universidad Corporativa Alpina a través de la entrada en operación de la Facultad de Sostenibilidad y la estructuración de la malla curricular y los cursos de la segunda facultad.

Entrenamiento y desarrollo

Universidad Alpina

Objetivo	Crear una unidad académica y de investigación que responda a las necesidades de la Organización, mediante el desarrollo de competencias técnicas y comportamentales de los Alpinistas.
Retos para 2012	Lanzamiento Universidad Corporativa y entrada en operación primera Facultad de Sostenibilidad.

Sesiones realizadas	Concepto	Personas	Horas
125	Programa de Desarrollo de Competencias	2.259	15.206
92	Programa de Cultura Corporativa	2.167	8.668
106	Programa Conocimiento Organización	1.858	10.706
9	Programa Distribuidores	281	2.248
9	Programas On-Demand	150	1.664

ASC University

Objetivo	Programa que pretende conocer a profundidad el Centro de Servicios, la estrategia de la Compañía y de nuestros clientes para convertirnos en verdaderos socios del negocio.
Retos para 2012	Impactar más de 100 colaboradores de la Vicepresidencia de Servicios y Productividad en Colombia, garantizar la ejecución de la estrategia en Ecuador, Venezuela y Estados Unidos e incluir charlas en la Universidad que permitan a nuestros estudiantes conocer un mayor detalle de nuestras Unidades de Negocio y del Centro Corporativo.

Sesiones realizadas	Concepto	Personas	Horas
4 sesiones de 8 horas por semana durante 8 semanas	Tendencias y evolución de los centros de servicios compartidos, estrategia Alpina y Estrategia ASC, charlas sobre cada una de las direcciones que hacen parte de la Vicepresidencia de Servicios y Productividad, charla de Mercadeo, Fundación Alpina, Desarrollo Organizacional, Manufactura y logística y Finanzas para no financieros, presentaciones efectivas.	80	256

Plan Anual de Capacitación

Objetivo	Diseñar un Plan Anual de Capacitación que cubra todas las necesidades de entrenamiento y desarrollo del 100% de los Alpinistas.
Retos para 2012	Cumplir el 100% del Plan Anual de Capacitación de acuerdo con las necesidades identificadas para el año 2012, lo cual incluye los diferentes proyectos que se desarrollan actualmente en la Organización.

Sesiones realizadas	Concepto	Personas	Horas
Smart12	Capacitación técnica en Oracle y en procesos y procedimientos impactados por el cambio de versión Oracle R12.	2.626	480
Inducción Corporativa	Historia de Alpina y productos, cultura, Modelo Corporativo, Propósito Superior, Compromisos colectivos, Planeación Estratégica 2014, categorías de los productos.	222	600
Inglés	Capacitación en el idioma a todos los colaboradores.	67	198
Programas enfocados a necesidades específicas	Presentaciones de alto impacto, indicadores de gestión, manejo de clientes, manejo de tiempo, análisis de problemas y detección de causa raíz, ITIL, gerencia de proyectos, coaching, gestión del cambio, negociación, seminario medio ambiente, excelencia en el servicio, liderazgo, trabajo en equipo.	391	296

A4. Diversidad

Alpina garantiza y fomenta la diversidad, reconociendo y valorando las experiencias, capacidades, talentos y perspectivas únicas de cada uno de nuestros Alpinistas. Es por esta razón que durante el año 2011 diseñamos, estructuramos y divulgamos una política

corporativa de diversidad e inclusión que tiene como finalidad fijar los lineamientos para gestionar efectivamente una Alpina Diversa como base primordial de su ventaja competitiva y el logro de más y mejores resultados.

RETOS 2012+ Diversidad

- Definir una estrategia de diversidad de acuerdo con las necesidades de cada geografía.

A5. Relaciones laborales

Durante el año 2011 Alpina Colombia y Alpina Venezuela cumplieron con los compromisos contemplados en el Pacto y las Convenciones Colectivas de Trabajo, logrando no sólo que el personal cubierto por estos acuerdos accediera a beneficios y auxilios extralegales, sino también que obtuviera incrementos salariales ligados a su contribución a los resultados de la Compañía.

Convenios colectivos

Convenio	Total	Participación
Colombia		
No aplica	220	5,6%
Pacto Colectivo	3.507	89,1%
Convención Colectiva	211	5,4%
Total	3.938	100%
Venezuela		
Convención Colectiva	106	63,1%
No aplica	62	36,9%
Total	168	100%
Ecuador		
No aplica	662	100%
Total	662	100%
Estados Unidos		
No aplica	17	100%
Total	17	100%

Nota: Incluye empleados directos y de proyectos vinculados directamente con la Compañía. Para los Alpinistas de Colombia, Venezuela y Ecuador que no les aplica cobertura de convenios colectivos, se otorgan beneficios extralegales definidos por la Compañía.

RETOS 2012+ Relaciones laborales

- Acordar con los colaboradores y con las organizaciones sindicales que hacen parte de la Compañía, el Pacto y las Convenciones Colectivas de Trabajo, generando acuerdos laborales que permitan alcanzar una mayor madurez en la generación de calidad de vida de los colaboradores, bienestar y prosperidad colectiva para los próximos tres años.

A6. Salud ocupacional

Dando continuidad a las iniciativas de salud ocupacional y bienestar, dirigidas a mejorar la calidad de vida de los Alpinistas mediante un balance entre trabajo y familia, en Alpina:

- Implementamos las iniciativas del Plan Estratégico de Salud Ocupacional, buscando la alineación entre sedes y plantas.
- Construimos y socializamos la nueva política de salud ocupacional alineada con la norma OHSAS 18000, involucrando a todas las partes interesadas (contratistas, visitantes y terceros).
- Sensibilizamos a los líderes de procesos en conceptos de vanguardia como el “mutuo cuidado”, en nuestro Primer Cuarto de Estrategia de Salud Ocupacional realizado en el mes de octubre de 2011.
- Desarrollamos el Proyecto de Inversión en Salud Ocupacional para todas las geografías, que tiene como objetivo llevar a cabo la gestión e intervención oportuna de los riesgos con un período de ejecución de tres años.

A6.1 Principales logros en salud ocupacional y bienestar

A6.1.1 Organizacional

Creación de la Jefatura de Salud Ocupacional, para la ampliación de la cobertura en seguridad y salud ocupacional en Alpina Ecuador, con el objetivo de desarrollar las iniciativas y estandarizar procesos.

A6.1.2 Procesos

Buscando el cuidado integral de los Alpinistas y el fortalecimiento del vínculo entre colaboradores y empresa, desarrollamos los siguientes temas:

- En salud ocupacional:
- Primer Cuarto de Estrategia a nivel nacional con líderes de proceso donde hubo divulgación de políticas, fortalecimiento de conceptos técnicos, y sensibilización a los asistentes frente a la importancia de la seguridad y la salud en el trabajo, enmarcados en el concepto del mutuo cuidado.
- Estrategia de Intervención de Enfermedades Musculoesqueléticas para disminuir el impacto sobre la salud y productividad de los

colaboradores de la Compañía, por medio del acompañamiento de una fisioterapeuta para darles atención personalizada.

● **En bienestar:**

● Estrategia “Gira Alpina, tu talento es nuestro orgullo” en las tres geografías en donde generamos espacios de cultura participativa entre nuestros Alpinistas, promoviendo a través del canto comportamientos relacionados con las dimensiones de clima y cultura (credibilidad, respeto, imparcialidad y orgullo).

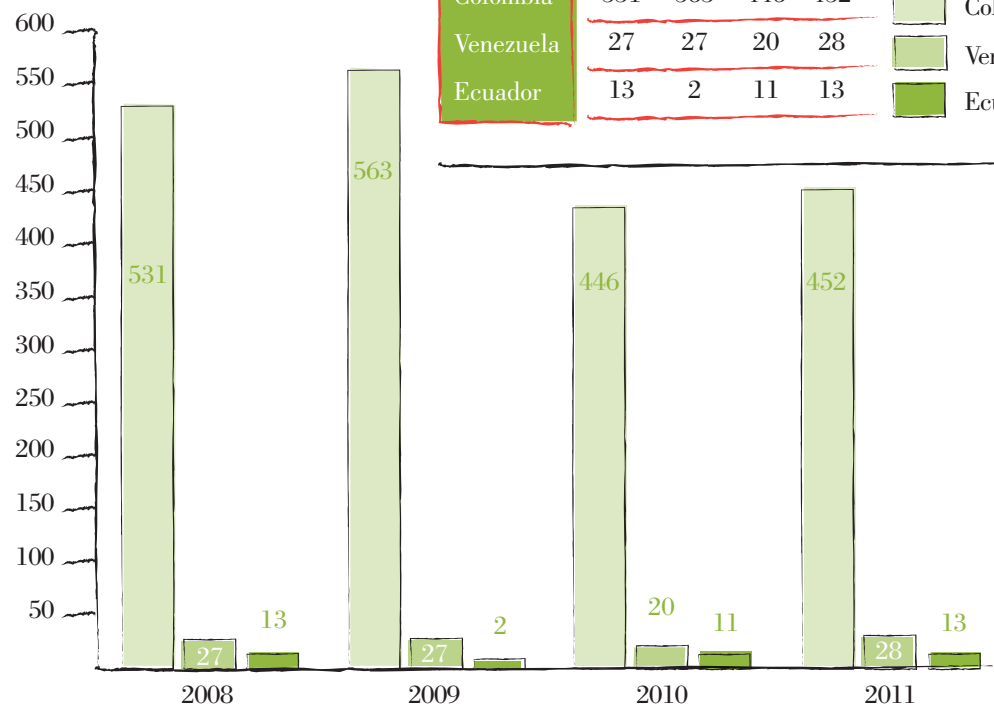
● Colombia: 79 audiciones, 232 colaboradores inscritos.

● Venezuela: Audición simultánea, 173 colaboradores participantes.

● Ecuador: Audición simultánea, 401 colaboradores participantes.

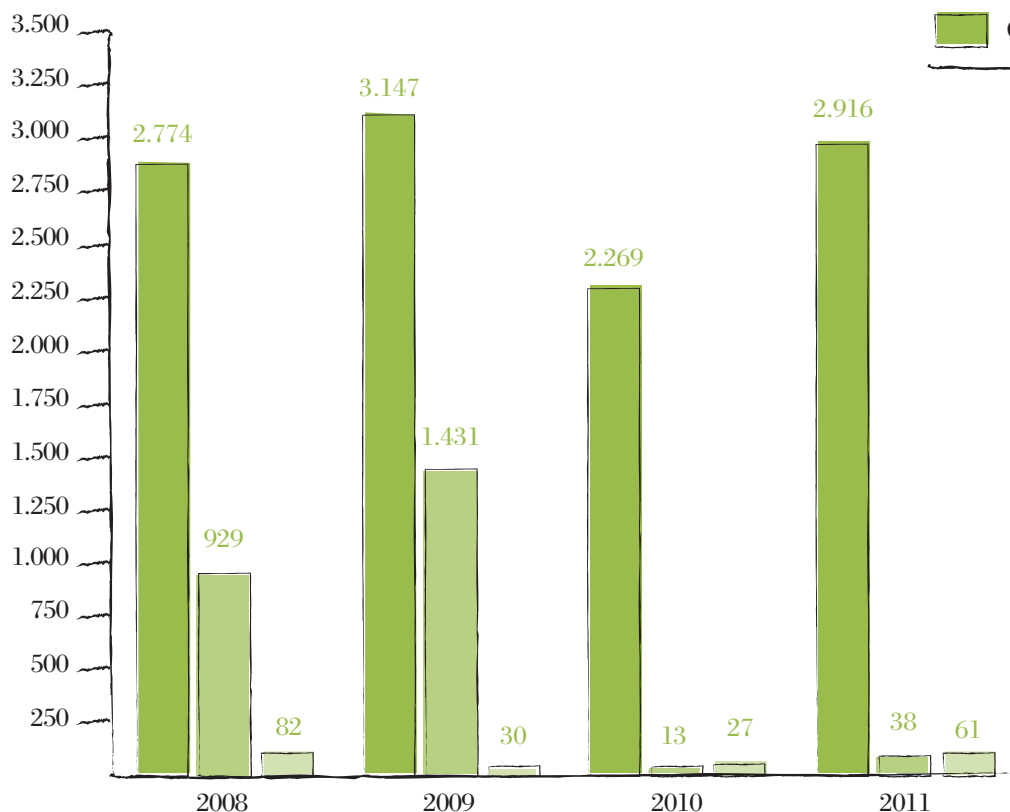
Casos de accidentes

Casos



Días perdidos por accidentes

Días

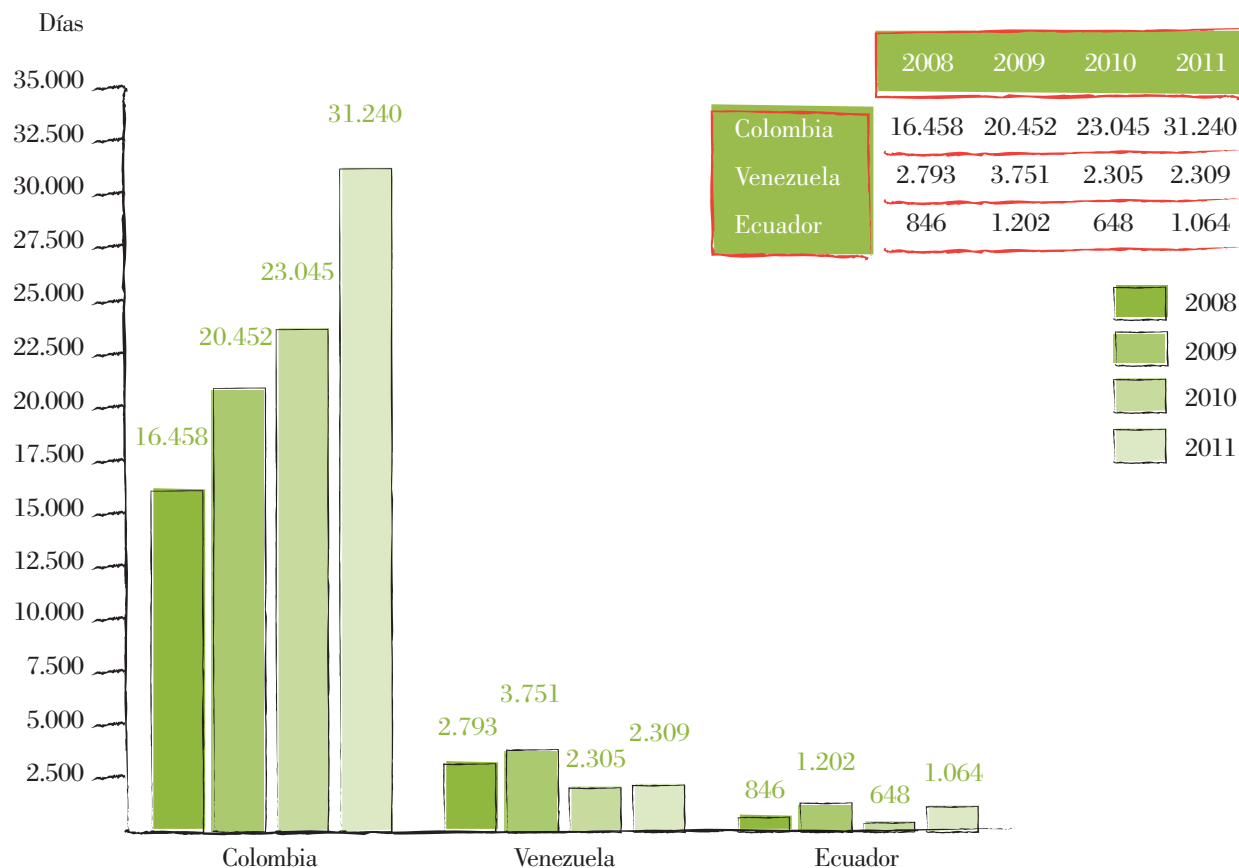


	2008	2009	2010	2011
Colombia	2.774	3.147	2.269	2.916
Venezuela	929	1.431	13	38
Ecuador	82	30	27	61

RETOS 2012+ Salud Ocupacional

● Realizar un seguimiento a la gestión preventiva por medio de indicadores de salud ocupacional incluidos en el Balance Scorecard de líderes de procesos.

Ausentismo (días perdidos por causa médica)



CASO DE ÉXITO:

Políticas corporativas de talento de talla mundial

Macropolítica de gestión humana



- Política ya estandarizada en Alpina, inclusión de prácticas adicionales en cada ítem actual.
- Política ya estandarizada en Alpina, inclusión de capítulos como fundamentales de tenerlos integrados.
- Política construida desde las tendencias y prácticas de mercado.

Dada la evolución del Modelo Corporativo, durante 2011 creamos e implementamos las nuevas políticas de talento humano para la Organización. El resultado de este proceso es una macropolítica de talento humano y 13 políticas específicas que fueron revisadas, ajustadas y divulgadas frente a los marcos legales de cada país donde operamos, teniendo en cuenta las tendencias y mejores prácticas del mercado, con el objetivo de asegurar el mejor relacionamiento con nuestros Alpinistas. Publicamos las nuevas políticas de gestión humana a través de los medios internos. Adicionalmente, realizamos 19 sesiones presenciales de entrenamiento y divulgación, con la participación de cerca de 280 líderes Alpinistas.



IV.

Un elíxir, una pócima

—  Leíste lo que dicen de nosotras? “Deliciosas, nutritivas...”
Estoy muy vanidosa. Quiero que celebremos.

—¿Qué traes ahí? ¿Jugo de las cerezas que crecen a la sombra de los eucaliptos?

Ana movió la cabeza en señal de negación.

—¿Sorbete de las moras que se enredan con los sietecueros del otro lado de la colina?

Ana volvió a negar, pero esta vez con una sonrisa de picardía.

—¿Acaso un elíxir para que las vacas tengamos siete vidas, como los gatos? ¿Una pócima para prolongar los años juveniles?

—Eso y más, querida Teresa. No sólo un elíxir para beber, también un ingrediente esencial y una bendición a la hora de regar los campos y lograr mejores cosechas, una sustancia para que todo se vea reluciente...

—¿Agua?

—¡Agua pura! Desde que limpiamos el cauce de la quebrada y sembramos árboles nativos en la orilla, no hay bebida que la supere. ¡Salud!





Desafío 04

Medio ambiente

Crear vida a partir de la vida.

Nos comprometemos a nutrir a los consumidores, respetando el equilibrio y el ciclo de los recursos naturales de nuestro planeta.

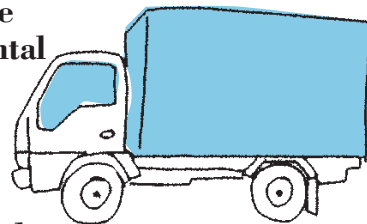
Gestión ambiental

En 2011, definimos nuestra nueva gestión estratégica ambiental a 2016, con cambios importantes en alcance y enfoque. Hasta ahora nos habíamos centrado en procesos de manufactura (plantas y centros de acopio), con un enfoque de ecoeficiencia (producir más con menos impactos a los recursos naturales). Ahora, el alcance de la gestión estratégica ambiental busca cobijar toda la cadena de valor, incluyendo a los proveedores clave, la cadena logística de aprovisionamiento

y de distribución primaria y secundaria, y todos los demás procesos administrativos, comerciales y de soporte. De igual forma, hemos iniciado una consultoría con el Centro Nacional de Producción Más Limpia y Tecnologías Ambientales (CNPMLTA), para precisar la orientación de la gestión estratégica ambiental, buscando aplicar la metodología de Análisis de Ciclo de Vida (ACV) para nuestras actividades, productos y servicios.

RETOS 2012+ Gestión ambiental

Ampliar el alcance del Índice Ambiental de Plantas (IAP) para medir también mensualmente la gestión ambiental de los CDR, sedes administrativas y sistemas de transporte propios (acopio de leche, primario y secundario).



Inversiones ambientales



Desde 1992, las inversiones de carácter ambiental de Alpina ascienden a los US\$66,2 millones

En este Informe, reportamos los principales avances en la gestión ambiental de las operaciones directas de Alpina (plantas, centros de acopio, Centros de Distribución Regional - CDR, transporte propio de acopio de leche, transporte primario y secundario). No se incluyen los datos ambientales de las sedes administrativas diferentes al Edificio Corporativo en Sopó, ni operaciones a través de maquila.

A1. Agua

Trabajamos por proteger las fuentes de abastecimiento de agua de nuestra cadena de valor, y nos esforzamos por utilizarlas de manera cada vez más racional y eficiente.

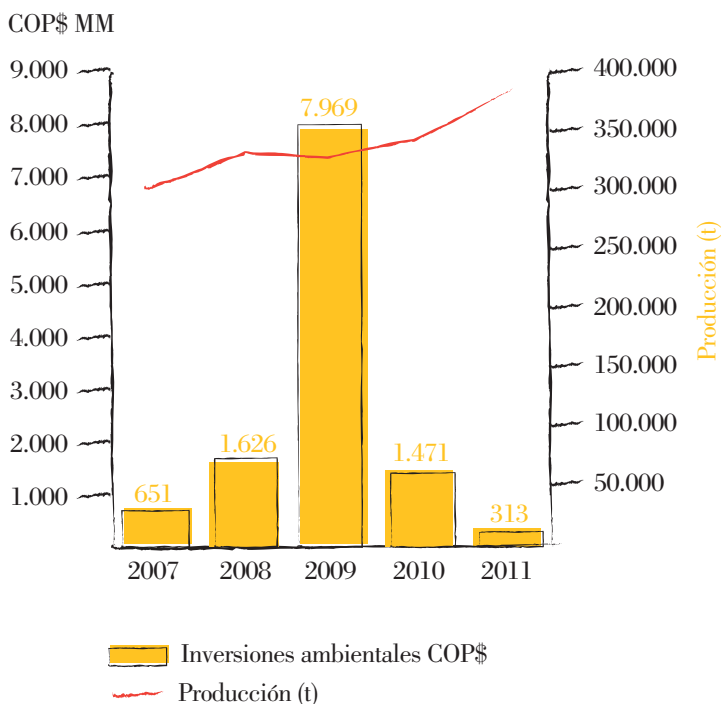
Para la operación, nos abastecemos de agua proveniente de 14 pozos profundos, 3 ríos y 2 acueductos municipales. Los principales consumos de agua están relacionados con:

- Agua para los procesos productivos, particularmente aseo y desinfección.
- Agua para los servicios industriales asociados a la producción.
- Otros usos (consumo doméstico, mantenimiento de sedes, entre otros).

Uno de los aspectos ambientales más significativos es el manejo de las aguas residuales, especialmente relacionadas con el aseo. En esencia, se trata de aguas residuales con una carga orgánica media², con fuertes variaciones de pH por los agentes químicos de aseo utilizados, y contenidos de sólidos y grasas.

En nuestras instalaciones tenemos plantas de tratamiento de aguas residuales (PTAR), para remover las cargas orgánicas incluso por encima de los requerimientos mínimos legales.

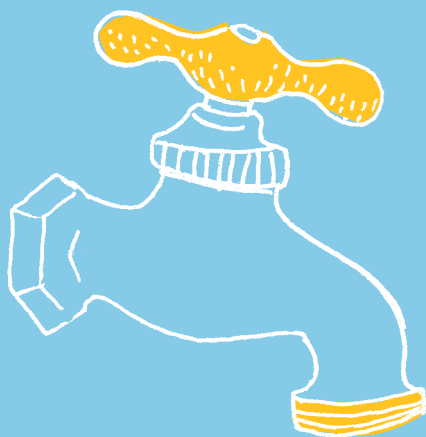
Inversiones en proyectos ambientales



Nota: En el anterior Informe de Sostenibilidad, presentamos un dato erróneo para el año 2010, ya que se estaban contabilizando doble algunas cifras del proyecto de la PTAR en San Gabriel.

² Comparada con otros sectores industriales

DESTACADOS

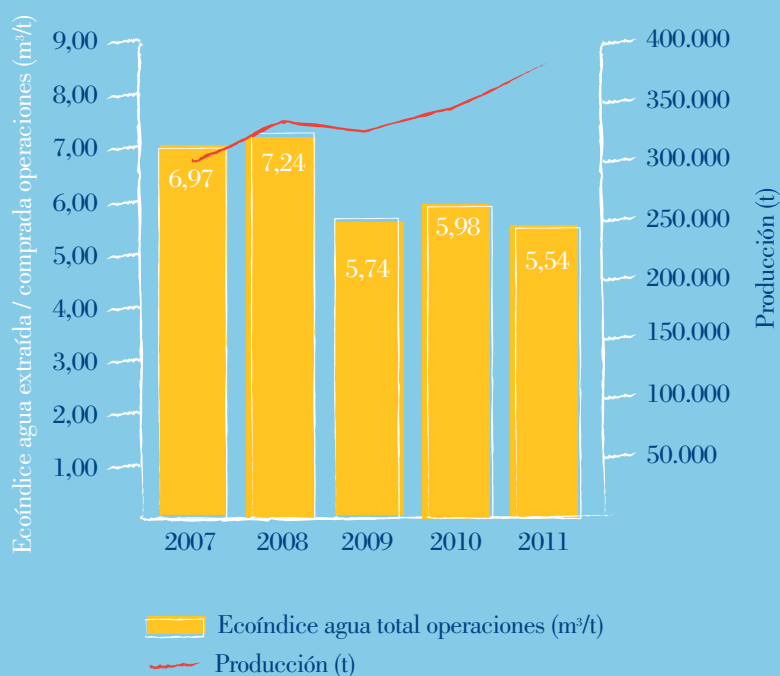


Redujimos el consumo de agua, pasando de 5,98m³/t a 5,58 m³/t, el mejor resultado de los últimos años. Esto se reflejó en un ahorro de agua de 69.560m³ en el año. Las plantas de Caloto, Popayán y Entreríos presentan mejoras importantes.

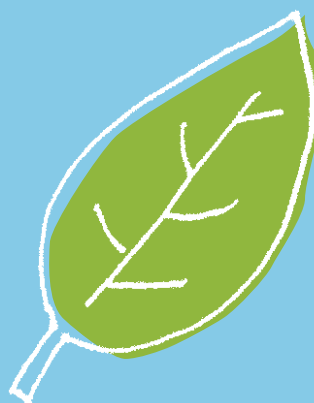
97,7%

Removimos en promedio un 97,7% de la carga orgánica de las aguas residuales medido como demanda química de oxígeno (DQO) de todas las operaciones industriales. Como referente, en Colombia se exige remover como mínimo el 80%.

Ecoíndice agua extraída /comprada en nuestras operaciones

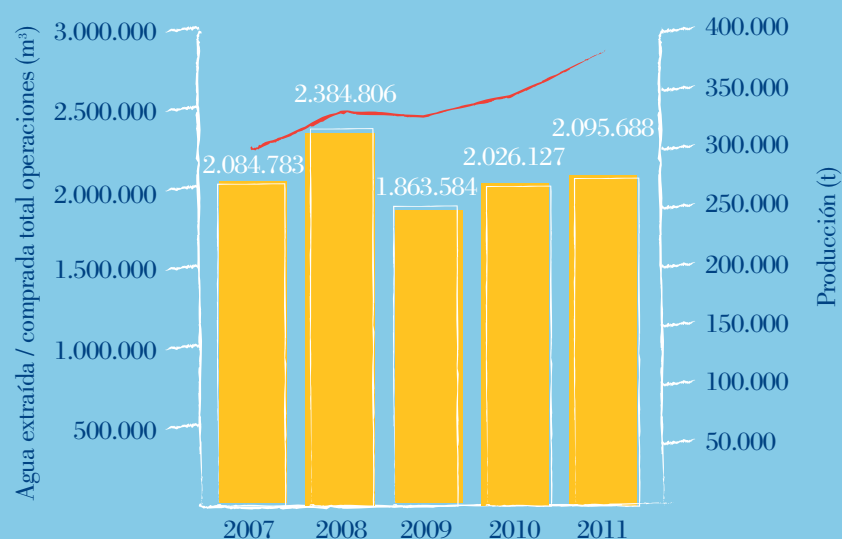


Nota: se incluyen las plantas de Alpina en Colombia, Venezuela y Ecuador, los centros de acopio, los CDR, la logística primaria y el Edificio Corporativo en Sopó.



Recibimos la licencia ambiental del Ministerio de Ambiente para las PTAR de Machachi y San Gabriel en Ecuador, e iniciamos la operación de esta última, la cual se encuentra en fase de estabilización.

Agua extraída/comprada en nuestras operaciones

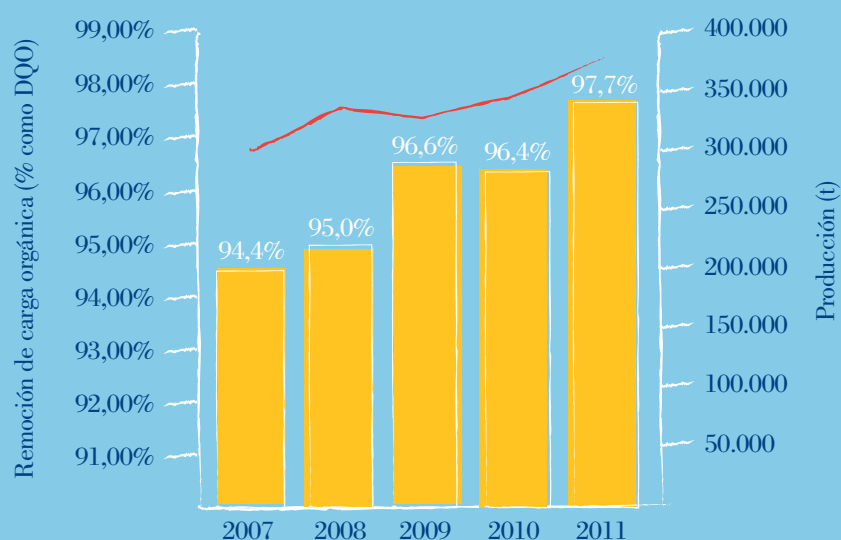


Consumo de agua Alpina operaciones (industrial, agencias) (m³)

Producción (t)

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

Aguas residuales



Carga DQO removida (%)

Producción (t)

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

Nota: La carga orgánica de las aguas residuales a ser tratadas han aumentado en un 24%, ya que a partir de 2011 empezamos a medir las de la Planta de San Gabriel.

RETOS 2012+ Agua

- Realizar la medición de la Huella Hídrica en Colombia, Ecuador y Venezuela.
- Construir las ampliaciones de las PTAR de Villa de Cura y de Chinchiná.
- Participar en las discusiones técnicas de la nueva norma de vertimientos para Colombia.
- Optimizar el uso del agua lluvia en el Edificio Corporativo en Sopó.

A2. Residuos

En Alpina propendemos por la reducción de la generación de residuos, y apoyamos iniciativas que promuevan el manejo integral de los mismos. Igualmente, promovemos la separación de residuos en la fuente, para facilitar la reincorporación de los que sean aprovechables, minimizando la cantidad de los que irán a los rellenos sanitarios.

La gestión integral de residuos comienza desde los procesos de compras y aprovisionamiento, buscando, en su orden, la eliminación, la minimización, el reuso, o la devolución a proveedores, de los empaques y embalajes de varios insumos industriales (materias primas y material de empaque).

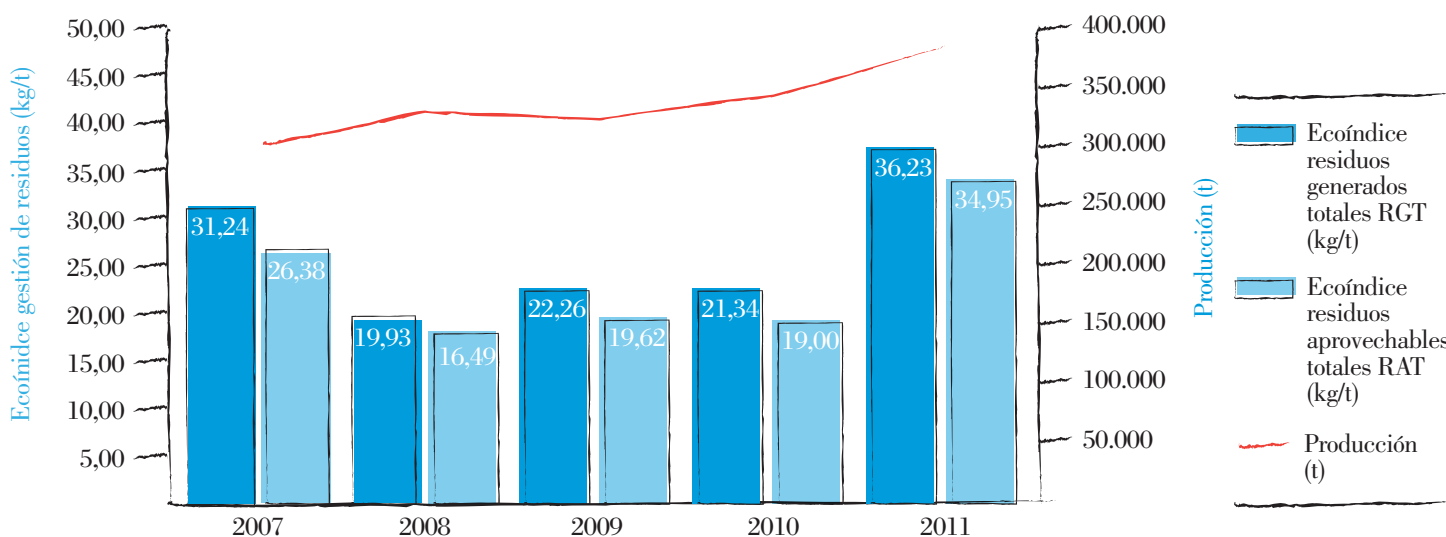
En los últimos cuatro años, hemos generado un total de 34,7 millones de kilogramos de residuos. Sin embargo, más del 96%, es decir 31,5 millones de kilogramos, ha sido aprovechado mediante el reciclaje realizado por terceros.

En algunos casos, los residuos aprovechables son donados para

proyectos específicos en los municipios; sin embargo, la gran mayoría es vendida a terceros para su aprovechamiento. En los últimos cuatro años, los ingresos por este concepto superan los COP2.388 millones. Finalmente, en Alpina participamos en la iniciativa Cempre en Colombia, junto a importantes empresas del país, la cual busca promover el concepto de manejo integral de residuos sólidos con énfasis en el posconsumo. Dentro de los avances del año 2011 podemos destacar:

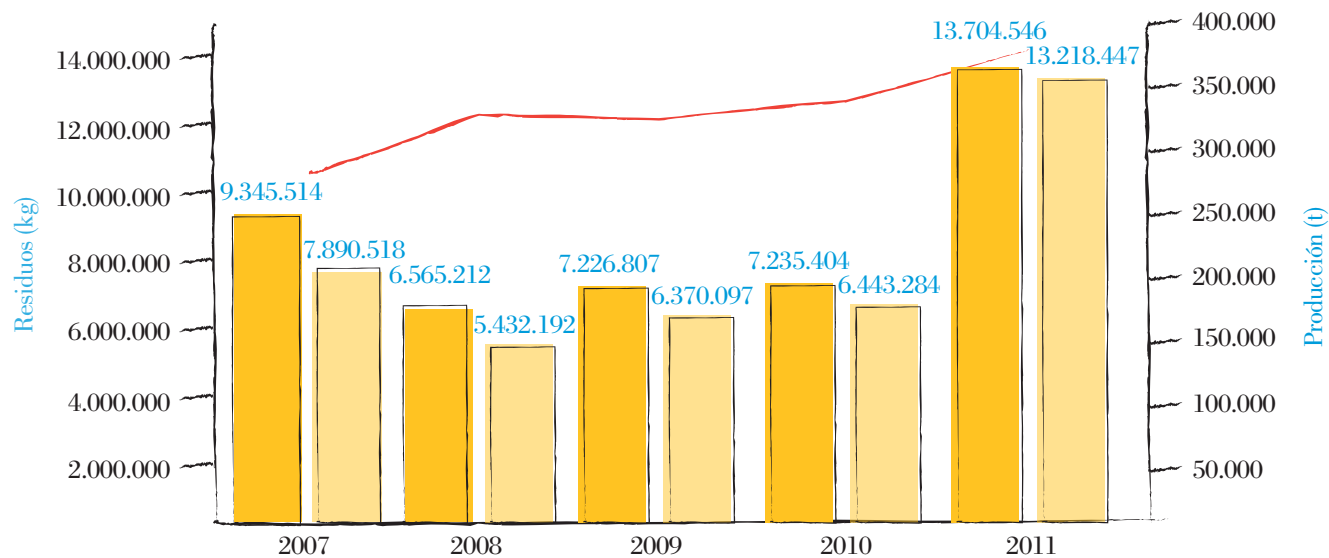
- El proyecto de Reciclar Tiene Valor (RTV), que cumplió dos años de operación y ha alcanzado niveles de recolección en promedio de 10.317kg/mes.
- La finalización del Estudio Nacional de Reciclaje en Colombia, con importantes resultados que permitirán al país conocer más sobre las realidades de las cadenas de reciclaje.
- La realización del primer Foro de Reciclaje Post-Consumo en Colombia en julio de 2011.

Ecoíndice gestión de residuos



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

Gestión de residuos



- Residuos generados totales RGT (kg)
- Residuos aprovechables totales RAT (kg)
- Producción (t)

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

Nota: El ecoíndice de gestión de residuos presentó una variación en 2011, ya que se tomó la decisión de tercerizar el proceso de compostaje interno que se realizaba en la Planta de Sopó con los lodos generados por la PTAR. Éste sólo representa el 42% del total de residuos de la Compañía, por esto se ocasiona la variación en los ecoíndices de residuos.

A3. Aire

En Alpina buscamos disminuir las emisiones atmosféricas de nuestras actividades cotidianas, enfocándonos en el uso de combustibles más limpios y en la reducción de nuestra huella de carbono por optimización en el transporte de materias primas y productos terminados. En 2011 realizamos inversiones para reducir las emisiones atmosféricas. De una parte, convertimos a gas natural las calderas de las plantas de Caloto (marzo de 2011) y de Facatativá (agosto de 2011). De otra parte, realizamos inversiones para garantizar una combustión óptima en las calderas de las plantas de Facatativá, Chinchiná y Sopó. Igualmente, suspendimos el uso de combustibles pesados, reemplazándolos por ACPM o gas natural. A la fecha, 15 de las 20 calderas que utilizamos funcionan con gas natural, el combustible fósil más limpio de todos.

A3.1 Medición de Huella de Carbono en Alpina Colombia

Mediante convenio de cooperación entre Alpina, Cecodes y la Escuela Colombiana de Ingeniería, se llevó a cabo una consultoría para la medición de la Huella de Carbono de las actividades directas de Alpina en Colombia. La metodología utilizada se ajusta a los lineamientos internacionales fijados en el Protocolo de Medición y Reporte de Gases de Efecto Invernadero del WBCSD³ y WRI⁴, y la norma ISO 14.064-1. Dichas metodologías presentan la posibilidad de reportar tres alcances diferentes, siendo lo más usual y obligatorio, el reporte de los alcances 1 y 2, que fue el adoptado para el estudio en Alpi-

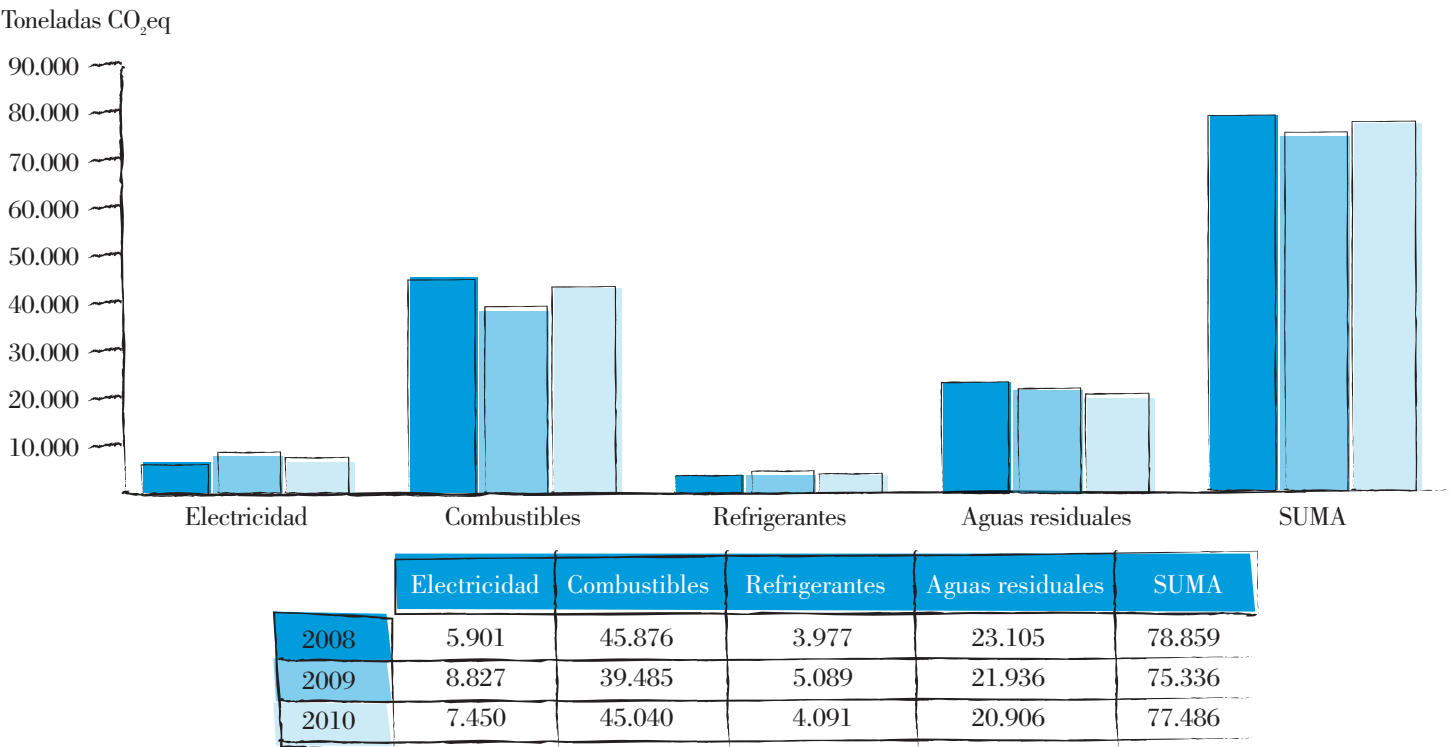
na y que corresponde a la Huella de Carbono de todas las actividades directas de la Organización a lo largo de la cadena de valor, más la Huella asociada a la generación de energía eléctrica comprada y consumida. Este alcance se definió así, pues la capacidad de gestionar los planes de mitigación (reducción de las emisiones) es el primer foco de trabajo. La Huella de Carbono, también conocida como la medición de los Gases Efecto Invernadero (GEI), es una metodología para determinar la cantidad de emisiones de seis gases que son particularmente importantes porque han sido identificados como los principales

causantes del cambio climático. Se expresan todos en términos de dióxido de carbono (CO₂) equivalente, ponderando los daños relativos que cada gas produce frente al daño causado por el CO₂ antrópico. Dentro de Alpina, los principales GEI identificados son CO₂ asociado a la quema de todos los combustibles usados en calderas, transportes, plantas de emergencia, cocinas, laboratorios, entre otros; metano (CH₄), emitido por las PTAR que cuentan con procesos anaeróbicos (Sopó y Entreríos en Colombia), y las pérdidas de diferentes refrigerantes usados en plantas, CDR y vehículos refrigerados propios. Los resultados del informe estimaron la Huella de Carbono de 2008 a 2010, y permiten dar un orden de magnitud de nuestros impactos frente al cambio climático. Para 2010, el valor calculado para nuestras actividades en Colombia asciende a 77.486t CO₂eq/año, que refleja un Ecoíndice de Huella de Carbono medio de 0,22t CO₂eq/t producida. Nuestras emisiones de GEI representan un 0,043% del total de emisiones reportadas por Colombia ante la UNFCCC⁵.

Con este estudio se ratifica la relevancia de varios planes de acción, con proyectos clave para la reducción de la Huella de Carbono, como por ejemplo el aprovechamiento total del biogás de la PTAR-Sopó que puede reducir en 0,1t CO₂eq/t producida, además de ser el proyecto pionero en autogeneración de energía verde, como estratégicamente habíamos previsto⁶. Elaboramos un documento normativo para estandarizar el procedimiento de reporte de datos de cada área involucrada y poder gestionar las mediciones con recursos internos en siguientes períodos, para cuantificar los beneficios ambientales de las iniciativas de reducción de emisiones de carbono como contribución a la mitigación del cambio climático desde nuestra operación. A futuro incorporaremos dentro de nuestros ecoíndices de Compañía, uno específico para la gestión de este tema, cuya línea base ya la tenemos calculada gracias a esta consultoría. Igualmente, los proyectos estratégicos que se adelanten nos acercarán cada vez más a tener un desempeño de talla mundial.

³ World Business Council for Sustainable Development
⁴ World Resources Institute
⁵ United Nations Framework Convention on Climate Change
⁶ El proyecto PTAR-Sopó preveía el aprovechamiento del biogás para generar energía limpia como otro de los beneficios de la tecnología anaeróbica, además de menos consumo de energía para aireación y menor producción de lodos a estabilizar y disponer.

Emisiones totales Alpina Colombia



A3.2 Medición de la Huella de Carbono en nuestras sedes administrativas

La medición de Huella de Carbono en el caso del Edificio Corporativo se basó en la consultoría con la Fundación al Verde Vivo, y para las sedes de San Cayetano y Puente Aranda en nuestros propios cálculos extrapolados.

- El Edificio Corporativo genera 815t CO₂eq/año (8 horas de trabajo x 260 días/año) y tiene una capacidad para 255 personas.
- La sede de Puente Aranda genera 323t CO₂eq/año (8 horas de trabajo x 260 días/año) y tiene una capacidad para 217 personas.
- La sede de San Cayetano genera 195t CO₂eq/año (8 horas de trabajo x 260 días/año) y tiene una capacidad para 365 personas.

RETOS 2012+ Aire

- **Iniciar la medición anual de la Huella de Carbono en Colombia, Ecuador y Venezuela con alcance a operaciones propias.**
- **Desarrollar planes de eficiencia logística enfocados a la programación de rutas cuyo objetivo sea la reducción de toneladas de CO₂eq generadas por tonelada movilizad, tanto en transporte primario y secundario, como en el transporte de materias primas lácteas.**
- **Evaluar la modernización de la flota secundaria haciendo uso de fuentes alternativas como gas natural, motores híbridos o eléctricos, y la implementación del uso de biocombustibles al 100%.**
- **Continuar con la evaluación del Proyecto de Aprovechamiento de Biogás de la PTAR de Sopó para obtener energía renovable que suministre la demanda de energía eléctrica y de vapor de la PTAR y energía eléctrica del Edificio Corporativo.**
- **Culminar el reemplazo de refrigerantes de alto impacto frente al cambio climático por opciones más amigables.**

Para el Edificio Corporativo se tuvieron en cuenta todos los transportes, tanto vehículos particulares como las rutas que la Compañía tiene dispuestas para los Alpinistas, lo cual no se contempló en la medición de las sedes de Puente Aranda y San Cayetano.

Para mejorar el desempeño ambiental de estas sedes administrativas, debemos desarrollar diferentes iniciativas que logren reducir el uso del vehículo de particulares, la generación de residuos y el consumo de energía eléctrica, agua y papel.

A4. Energía

En Alpina buscamos ser eficientes en el uso de energía. Nos enfocamos en buscar alternativas que nos permitan migrar a tecnologías más eficientes, renovables y limpias para la generación de la energía que necesitamos para nuestra operación.

La energía total utilizada en las operaciones de Alpina se puede dividir en dos tipos de consumo, la energía eléctrica y la energía térmica o derivada de los combustibles, los cuales se gestionan de manera diferente.

La energía eléctrica se utiliza para:

- Fabricación de los productos y su empaque, al igual que para la generación del frío requerido para el almacenamiento y distribución de las materias primas y los productos lácteos.
- Iluminación en operaciones industriales y logísticas de 24 horas al día.
- Usos administrativos (servicios de cómputo, cafeterías, entre otros).

A su vez, la energía térmica o proveniente de los combustibles se usa para generar calor y para los procesos de transporte (vehículos) principalmente, además de la autogeneración de energía eléctrica en plantas de emergencia cuando existe la necesidad. Sus principales usos se relacionan con:

- La generación de vapor a partir de combustibles fósiles en calderas, para procesos de pasteurización, ultrapasteurización, fermentación, evaporación, cocción, y pulverización, al igual que para calentar soluciones de lavado y desinfección.
- El consumo en los motores de toda nuestra flota de transporte que incluye los carro tanques de acopio de leche, el transporte primario y el transporte secundario.
- El consumo de ACPM de los sistemas autónomos de refrigeración de los vehículos de carga del transporte primario (conocidos usualmente como Termoking's).

En Alpina, el mayor consumo energético sigue siendo por combustibles fósiles con un 77% del consumo de todas las operaciones y un 23% corresponde a energía eléctrica.

En este Informe, no se reportan los datos de consumo de todos los transportes fletados o arrendados, los cuales también generan impactos ambientales significativos. En próximos informes de sostenibilidad esperamos poder reportar dichos consumos.

RETOS 2012+ Energía

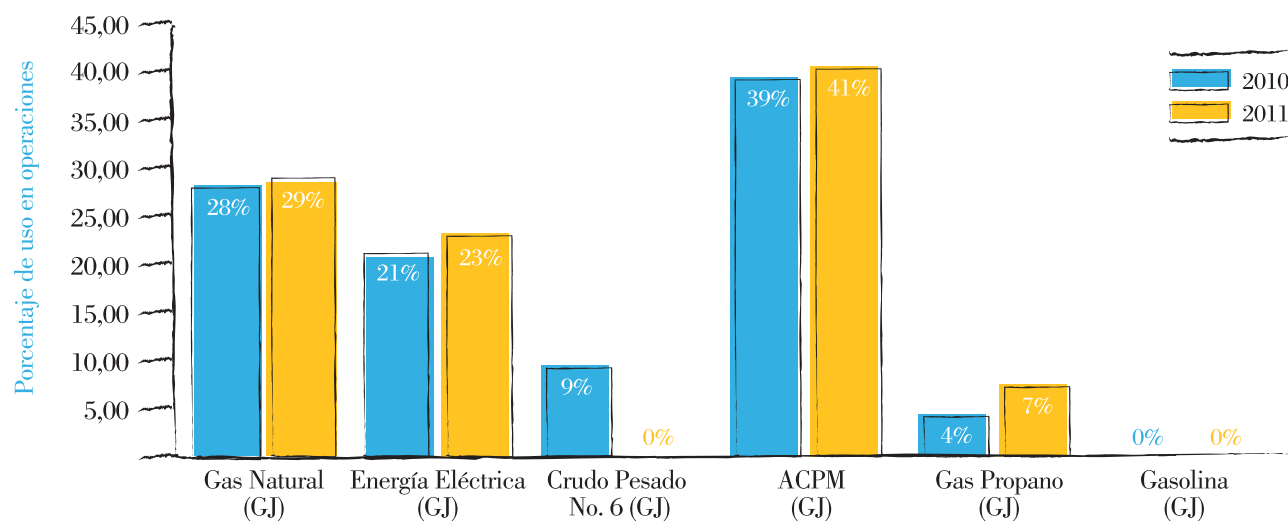
- **Iniciar la definición de proyectos de mitigación de la Huella de Carbono mediante el uso eficiente de energía, uso de energías más limpias y renovables (biogás de PTAR).**

DESTACADO



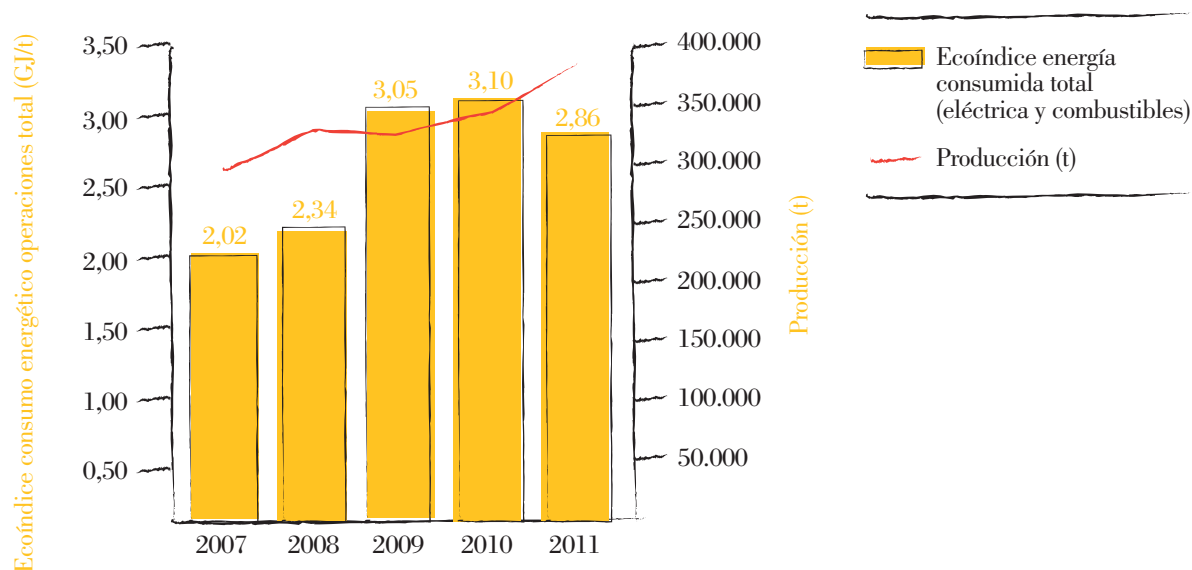
Iniciamos la generación del primer proyecto de utilización de energías renovables, con el aprovechamiento parcial del biogás de la PTAR en la Planta de Sopó para reemplazar el consumo de ACPM en la caldera.

Distribución de tipos de energía consumida industrialmente



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

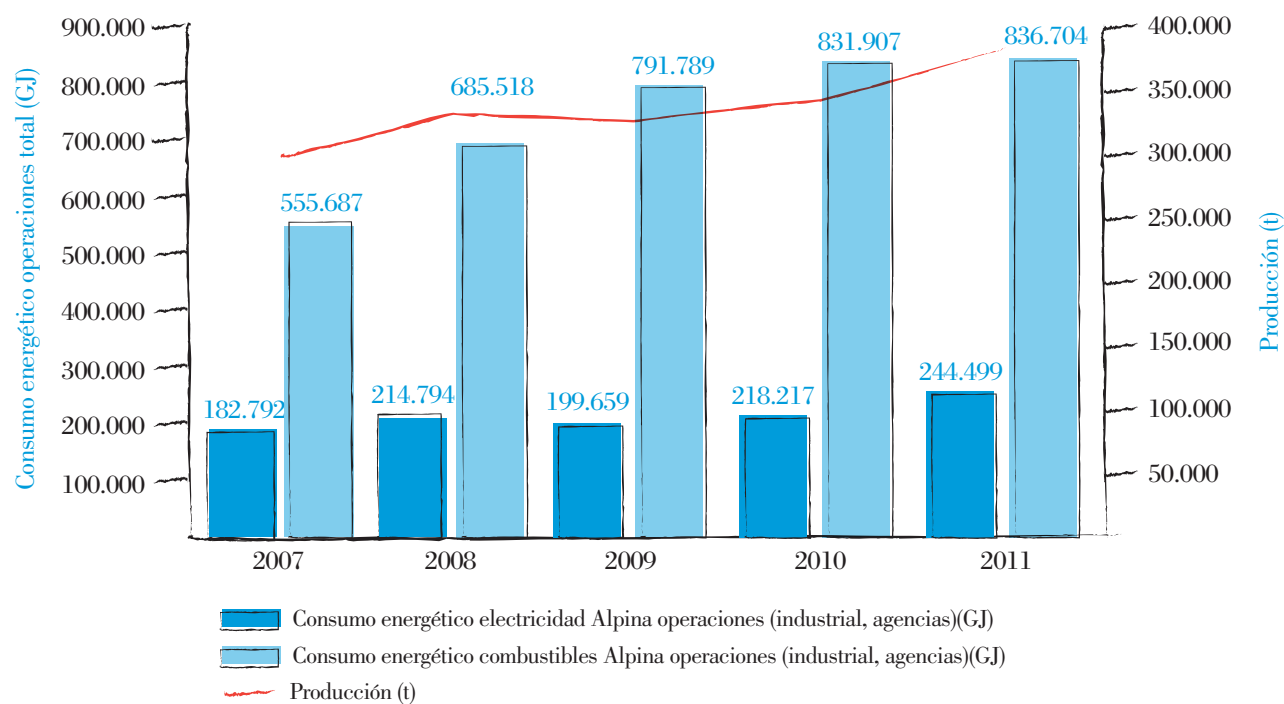
Ecoíndice consumo energético en nuestras operaciones



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

Nota: Es importante anotar que en el Informe de Sostenibilidad 2010 se presentó un error en los datos reportados de energía de la Planta de Sopó, por lo que el ecoíndice general cambió de 2,92 GJ/t a 3,10 GJ/t. Esta imprecisión ya fue ajustada en este Informe.

Consumo energético en nuestras operaciones



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





Páginas sociales

Ana y Teresa leían plácidamente a la sombra del viejo sauce, mientras tomaban un aromático té de frutas. Solían echar a la suerte la sección del periódico que cada una leería primero. Sólo se oían las ramas de los árboles cuando eran azotadas por el viento. De repente, el silencio fue interrumpido por una sonora y contagiosa carcajada de Ana.

—¿Qué sucede? —preguntó Teresa, que también había empezado a reír aunque no sabía por qué.

—¡Que ahora somos modelos!

—¿Modelos?

—¡Míralo tu misma!

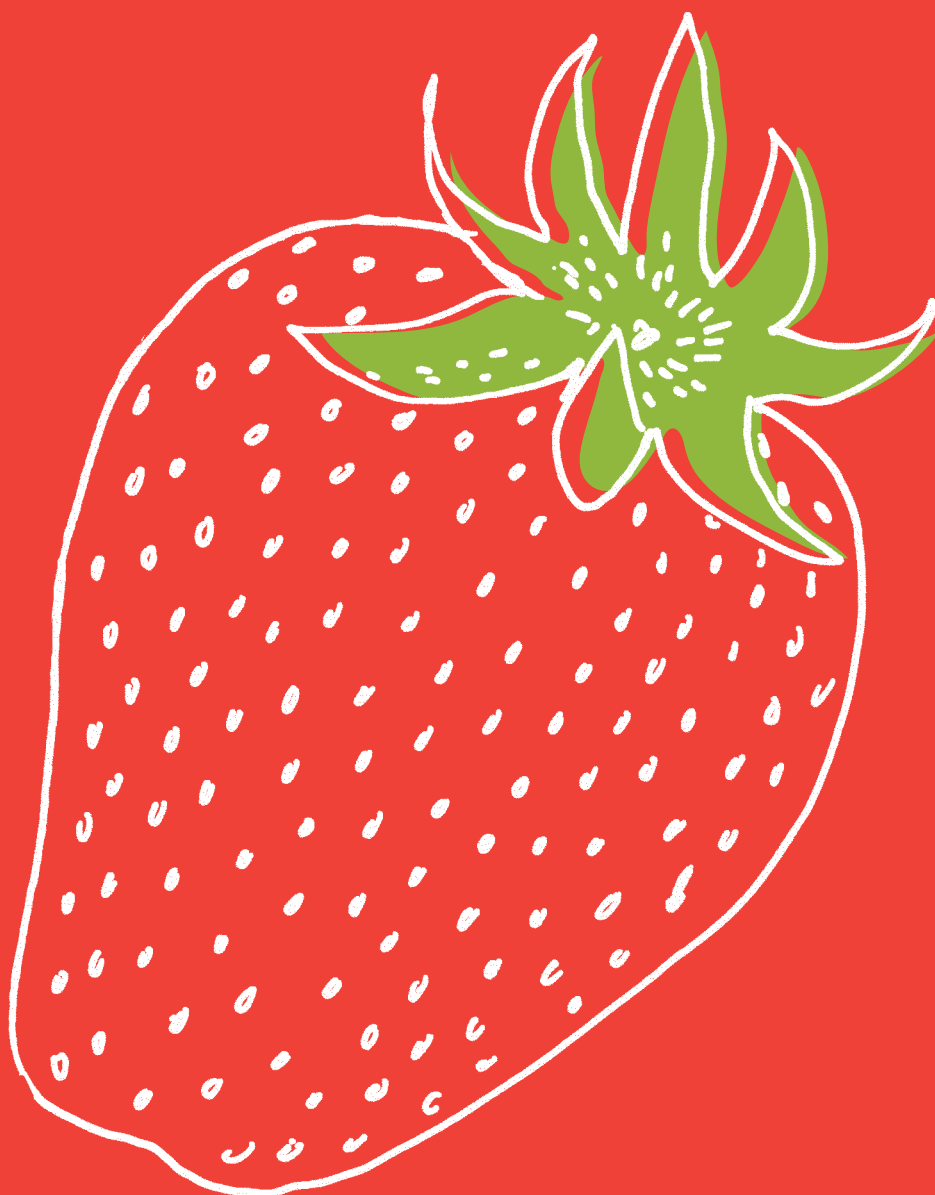
A medida que leía, Teresa reía cada vez con más fuerza. Se trataba de una nota en las páginas sociales del diario, ilustrada con una fotografía en la que aparecían ellas dos junto a Matilde y otras de sus amigas. Debajo de la foto, se leía: “Las damas de la meseta fueron el centro de atención de la velada. Las demás asistentes se preguntaron cuál sería su secreto para lucir tan bien.”

—Habrá que contarles que nuestro único secreto ha sido siempre la alimentación sana, nutritiva y balanceada a la que nos acostumbraron desde niñas —reflexionó Ana en voz alta—. Mi madre siempre me decía: “Alimenta tu vida”.

—Es cierto —asintió Teresa— pero no le quites mérito a nuestra belleza de cuna.

Y Ana y Teresa volvieron a reír en coro.





Desafío 05

Alimenta tu vida

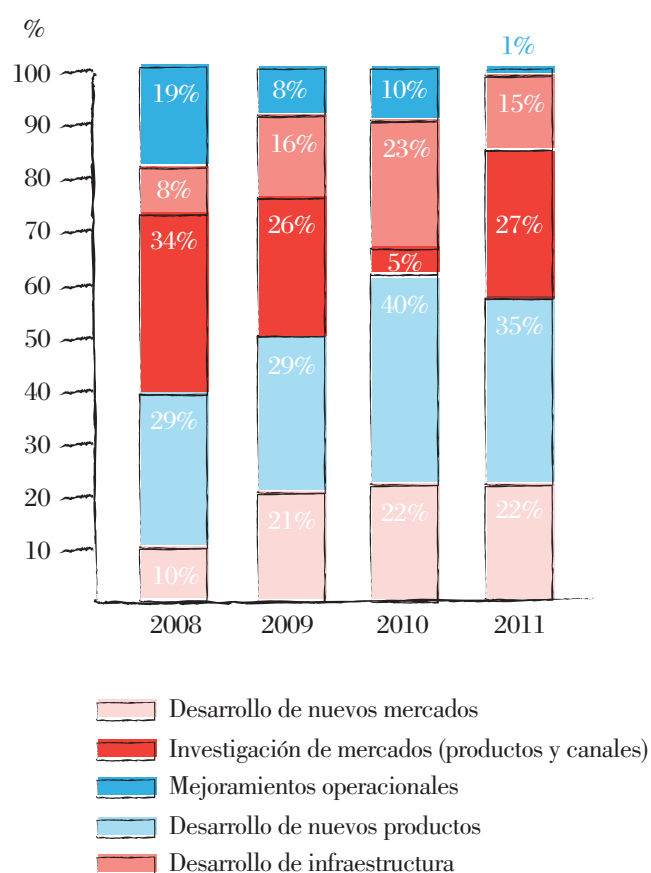
***Alimentar
saludablemente
al mundo.***

**Nos comprometemos a
estimular hábitos de
vida saludables en la
sociedad y a ofrecer
productos nutritivos,
al mayor número de
consumidores posible.**

A1. Ciencia alimentaria

Distribución inversión en Investigación y Desarrollo.

48 nuevos productos $\frac{\text{Inversión I y D}}{\text{Ventas brutas}} = 1,4\%$ US 7,72 MM 2008	49 nuevos productos $\frac{\text{Inversión I y D}}{\text{Ventas brutas}} = 1,4\%$ US 7,95 MM 2009
59 nuevos productos $\frac{\text{Inversión I y D}}{\text{Ventas brutas}} = 1,4\%$ US 8,03 MM 2010	56 nuevos productos $\frac{\text{Inversión I y D}}{\text{Ventas brutas}} = 1,0\%$ US 7,66 MM 2011



Nota: Se incrementa la inversión de investigación de mercados del 5% en 2010 al 27% en 2011, como respuesta a la necesidad de comprender y estudiar las necesidades de los consumidores, y de estudiar nuevas oportunidades para desarrollar otros mercados.

A1.1 Innovación incremental y disruptiva

Desde el primer semestre de 2011 presentamos una nueva metodología para la medición del desempeño de los productos lanzados, que busca fortalecer el crecimiento sostenible de Alpina y su liderazgo en el mercado como Organización orientada a la innovación. Esta metodología permite medir la evolución de las ventas y el desempeño de los nuevos productos lanzados en el tiempo, según el tipo de innovación disruptiva e incremental.

● **Innovación disruptiva:** Productos percibidos y valorados por el consumidor como novedosos y/o con sustantivas diferencias que tienen como objetivo evolucionar o revolucionar el negocio. La metodología contempla una medición de los productos a 5 años, para analizar el ciclo de inducción, entendimiento y maduración de éstos en el mercado. Ejemplos exitosos de productos disruptivos: Yox y Regeneris.

● **Innovación incremental:** Se refiere a nuevos productos con pequeñas modificaciones que tienen como propósito sostener el negocio. La metodología contempla una medición de los productos a 3 años, ya que una vez lanzados, estos productos impactan rápidamente las ventas. Ejemplos exitosos de productos incrementales: Regeneris Cuchareable y Yogurt Baby.

Esta metodología fortalece la fijación de metas de crecimiento de Alpina y la definición de las estrategias de innovación y desarrollo de producto.

A1.2 Investigación en alimentos, nutrición y salud

En Alpina promovemos la investigación científica, para brindar a nuestros consumidores productos saludables con los más altos estándares de calidad y para mantenernos a la vanguardia en la ciencia de la alimentación. Para ello, todos los productos cuentan con conceptos científicos, basados en revisiones críticas de la evidencia existente en el área de nutrición y salud, y la normatividad en alimentos nacional e internacional. Estos conceptos incluyen evaluación de ingredientes, propuestas de compuestos bioactivos y reformulaciones, perfiles nutricionales,

comunicación de beneficios en nutrición y salud, e implicaciones en éstas.

A su vez, gestionamos avales científicos de algunos productos de la Organización. Por ejemplo, para el año 2011, gestionamos el aval de las compotas de verduras de Alpina Baby con la Sociedad Colombiana de Pediatría.

A través del Instituto Alpina, elaboramos un artículo científico en la modalidad de actualización titulado “Efectos clínicos de los probióticos: qué dice la evidencia”, aceptado para publicación en la revista *Archivos Latinoamericanos de Nutrición*.

A1.3 Trabajo articulado con la comunidad médica y científica

Buscamos trabajar de forma articulada con la comunidad médica y científica, para compartir conocimientos y experiencias, y así contribuir a mejorar la calidad de vida de nuestros consumidores. En febrero de 2011, dimos inicio al Programa de Visita Médica de Alpina con la capacitación anual a los representantes de la comu-

nidad médica y científica. Ésta se enfocó en actualización científica sobre alimentos, nutrición y salud, y la presentación del plan estratégico de las marcas por parte de los gerentes. Se realizaron 10 ciclos con la participación de 10 productos, logrando una cobertura de 24.000 profesionales de la salud en Colombia.

A1.4 Eventos académicos

En Alpina compartimos el conocimiento y participamos en el debate académico sobre los alimentos, la nutrición y la salud.

En 2011, ofrecimos información científica en diferentes eventos académicos nacionales e internacionales que sustenta los beneficios nutricionales y de salud de nuestros productos.

De igual forma, a través del Instituto Alpina participamos en 3 simposios científicos en el marco de importantes eventos con la comunidad científica:

● Congreso de Cirugía Bariátrica (16-18 de marzo de 2011 en Cartagena de Indias). El evento se denominó “Compuestos Bioactivos y Saciedad”.

● Congreso Nacional de Asma, Alergia e Inmunología (12 de mayo de 2010). El evento se

denominó “Probióticos, Mecanismos del Sistema Inmune”. Congreso Nacional de Pediatría (1 de julio de 2011). El evento se denominó “Alimentos Funcionales en la Nutrición Infantil: el Desafío para la Industria de Alimentos”.

Adicionalmente, a través del Instituto Alpina participamos en conferencias en el marco de importantes simposios:

● Simposio Internacional de Ingredientes y Aditivos (25-27 de mayo de 2011). Las conferencias fueron: “El proceso de investigación y desarrollo para la modificación y mejoramiento de matrices alimentarias”, por el doctor Gerardo González, y “Procesos de investigación científica para declaraciones en salud”, por la doctora Elpidia Poveda.

● Simposio de Alimentos Funcionales (10-11 de agosto de 2011), las conferencias fueron: “Probióticos e inmunidad: beneficios y aplicaciones”, presentado por el doctor Martin Goteland, y “Aplicación para la sustentación científica para las declaraciones de propiedades de salud en Colombia”, presentada por la doctora Elpidia Poveda.

Finalmente, a través del Instituto Alpina, otorgamos reconocimiento a los siguientes trabajos de investigación más destacados:

● Premio al mejor trabajo de investigación en alergia, asma e inmunología en el marco del Congreso Nacional de Asma, Alergia e Inmunología, realizado en la ciudad de Barranquilla del 11 al 13 de mayo de 2011.

● Premio al mejor trabajo de investigación “José Félix Patiño”,

en el marco del Congreso Anual de Avances en Metabolismo y Soporte Nutricional, realizado del 31 de marzo al 2 de abril de 2011.

● Premio Nacional de Química “Antonio García Banús” en la convocatoria realizada por la Asociación Química Colombiana 2011.

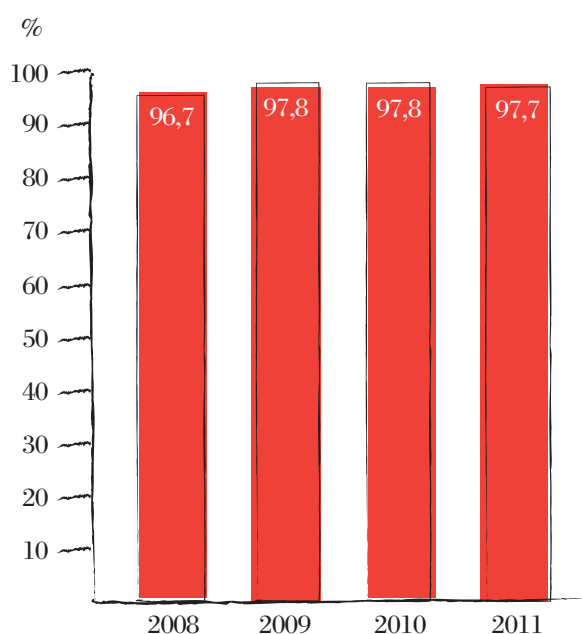
mundiales, tanto fabricantes como minoristas (KraftFoods, Coca-Cola, McDonald's, Danone, Wal-Mart, Royal Ahold, Carrefour, Aeon Global, Metro, Cargill, entre otros).

La GFSI ha enfocado sus esfuerzos en homologar los criterios para los sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos que las empresas deben implementar a lo largo de toda la cadena, permitiendo reducir los costos de

inspección y/o auditoría, y compartiendo con todas las partes interesadas información relevante y mejores prácticas.

Esta organización ha reconocido estándares de gestión de inocuidad, entre los cuales está la norma internacional ISO 22000. Actualmente, estamos trabajando en la implementación del sistema de gestión de inocuidad bajo esta norma, inicialmente en la Planta de Entreríos.

Cumplimiento de especificaciones de calidad



Nota: Mantenemos el nivel de los dos años anteriores, con un muy buen desempeño.

A2. Trazabilidad

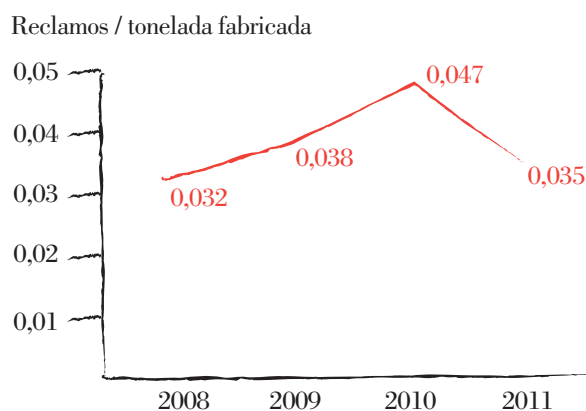
Los productos de nuestra Compañía cuentan con un sistema de trazabilidad en la cadena de valor desde los insumos de origen no agropecuario hasta los centros de distribución primaria; esto nos permite que ante algún requerimiento de una de nuestras partes interesadas, podamos dar información acerca de la historia de procesamiento y distribución primaria de un producto.

A3. Inocuidad

Garantizamos la inocuidad y seguridad del consumidor mediante las actividades que cubren el ciclo de vida de todas las categorías de producto y de todas nuestras plantas. Cumplimos con las normas de inocuidad y la regulación de los países donde tenemos presencia.

Adicionalmente, para estar acorde con las mejores prácticas en inocuidad en el mundo, en 2011 tomamos la decisión de vincularnos a la Iniciativa Global de Inocuidad Alimentaria (GSFI, por sus siglas en inglés), organización creada por los líderes de las grandes compañías

Calidad - Reclamos



Nota: El indicador descendió notoriamente frente al año anterior, como fruto de los planes de trabajo desarrollados sobre los productos que presentaron un elevado índice en el año 2010.

A4. Responsabilidad del producto

En Alpina estamos comprometidos con brindar información responsable al consumidor sobre las características y propiedades nutricionales de nuestros productos.

A4.1 Rotulado nutricional

En febrero de 2011 el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia emitió la Resolución 333 que estableció el nuevo reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado nutricional que deben cumplir los alimentos envasados para consumo humano en Colombia, y entró en vigencia a partir de octubre. Para poder responder a los requerimientos de la nueva legislación, hicimos un inventario al 100% de los productos que tenían declaración de adición de nutrientes o declaraciones de salud y los enviamos a un laboratorio externo para análisis, como lo exige la nueva resolución, y

emprendimos un proceso de cambio de rotulado nutricional en los productos donde se encontraron diferencias entre la información teórica versus el valor real de acuerdo con el análisis.

En el caso de los productos que no declaran bondades nutricionales, ni adición de nutrientes, pero incluyen tabla nutricional en la etiqueta, realizamos pruebas analíticas para verificar la información nutricional, de manera voluntaria, con el fin de entregar al consumidor una tabla nutricional real que sirva de referente al momento de hacer la elección de un producto en el anaquel.

A4.2 Diálogos con el consumidor

Contamos con canales y procesos de atención y servicio, dispuestos para dialogar con nuestros consumidores y clientes, para contribuir con una experiencia positiva de servicio y convertir este diálogo en fuente de innovación y mejora continua. A través de una medición mensual hacemos seguimiento directo con consumidores o clientes que se han comunica-

do a través de nuestra línea de servicio, que en 2011 ascienden a 242.390 contactos realizados, para validar el grado de satisfacción con la atención recibida y el nivel en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido y muestra una disposición positiva frente a nuestra marca. En el año 2009 obtuvimos un 75%, en 2010 un 73% y en 2011 un 76%.

RETOS 2012+

Diálogos con el consumidor

- **Desarrollar nuevos canales de relacionamiento e interactividad con nuestros consumidores.**
- **Prestar atención integral en todos los países en los cuales Alpina tiene presencia.**

A5. Productos para la mayoría

En Alpina tenemos como propósito involucrar al consumidor en la toma de decisiones, generando para él un valor superior, ofreciéndole la mejor experiencia integral. Con esto buscamos mejorar nuestra competitividad y productividad partiendo de un pensamiento de "centricidad en el consumidor", innovando en nuestros procesos y modelos de negocio, para que nuestros productos estén cada vez más al alcance de más consumidores, particularmente aquellos de menores ingresos. Teniendo en cuenta lo anterior, en 2011 llevamos a cabo múltiples investigaciones, dentro de las cuales involucramos a equipos multidisciplinarios, para salir a la calle y entender mediante etnografías, al consumidor de un nivel socioeconómico bajo.

A5.1 Foro Corporativo – Viva el Consumidor

En abril de 2011 realizamos el Foro Corporativo denominado "Viva el Consumidor. El Reto de la Competitividad". En el marco de este Foro, acercamos a 150 líderes de la Organización con los consumidores del nivel socioeconómico bajo, por medio de trabajos de campo para comprender sus estilos de vida, necesidades y expectativas. La pregunta fundamental era: ¿Cómo Alpina podría llevar a la

realidad su Propósito Superior de alimentar saludablemente y generar prosperidad colectiva creando ideas que mejoren la calidad de vida y nutricional de la población de escasos recursos? A la luz de esta experiencia, los equipos desarrollaron diferentes proyectos que hoy estamos evaluando al interior de la Compañía para determinar su respectiva viabilidad.

A5.2 Exploración detallada del nivel socioeconómico 0 y 1

En Alpina creemos que no es posible generar prosperidad colectiva, ni pensar en el desarrollo de largo plazo, si hay pobreza extrema y desnutrición infantil. Esta problemática ha alcanzado niveles preocupantes y exige el compromiso activo de la sociedad para buscar soluciones. Por lo tanto, en 2011 desarrollamos un estudio profundo en los estratos 0 y 1 en Colombia (Bogotá y Medellín), con el

objetivo de entender a los niños de la primera infancia desde todos sus ejes: como personas, como miembros de una familia y como seres sociales, teniendo como factor transversal la nutrición. Esto con el fin de revisar la viabilidad de un modelo de negocio que genere bienestar en toda la cadena de valor, que sea autosostenible y cuyo único propósito sea atender una problemática social.

RETOS 2012+

Conocimiento de consumidor

- Ejecutar un estudio local de tendencias de la alimentación con el fin de identificar oportunidades en nuestro entorno local que le permitan a la Organización focalizar y direccionar las grandes autopistas de crecimiento futuro.
- Realizar un estudio de conocimiento profundo de los niños en Colombia, Ecuador y Venezuela para conocer, entre otras cosas, sus hábitos alimenticios, su relación con los medios de comunicación y sus comportamientos como compradores.

A6. Hábitos

En Alpina promovemos hábitos de vida saludables en nuestros consumidores y en la sociedad en general. Creemos que un entorno saludable será clave para el desarrollo de largo plazo de nuestra Organización.

A6.1 Material didáctico

De Alpina Venezuela surgió la iniciativa de elaborar material informativo que promueve los estilos de vida saludables en los ciudadanos venezolanos. Para ello, produjimos material sobre lo que constituye un plato y consejos

para una lonchera saludable. Además, entregamos cartillas educativas dirigidas a niños en edad escolar. Ésta es una iniciativa que esperamos implementar en las demás geografías donde tiene presencia la Organización.

A6.2 Medios Digitales - Web 2.0

En nuestros canales digitales (www.alpina.com.co, www.facebook.com/alpina, Twitter: @Alpina_Alpinay @ChefEncantes, www.youtube.com/user/AlpinaSA, Mailing, SMS) tenemos el compromiso de entregar a los usuarios

información sobre alimentación y hábitos de vida saludables. Por ello, desarrollamos videos con nuestros nutricionistas y chefs; la Feria Alpina, en donde por medio de juegos les damos consejos de nutrición sobre nuestros produc-

tos funcionales a los usuarios; la Fábrica Alpina, en donde los usuarios crean virtualmente el producto de sus sueños y aprenden sobre los beneficios de los lácteos; la Villa de los Quesos Alpina, en donde los usuarios se instruyen sobre nuestros quesos maduros, sus usos y combinacio-

nes; y la Carrera Virtual de la Mujer, donde interactuamos con las mujeres de nuestra comunidad, entregamos consejos de alimentación e hidratación antes de la carrera y resaltamos la importancia de mantener un estilo de vida saludable. En total participaron 317.087 usuarios activos.

A6.3 Patrocinio de eventos

Carrera de la Mujer – Colombia: Alpina Baby y Finesse patrocinan este evento, que en 2011 contó con la participación de 18.000 mujeres y promueve la actividad física, los hábitos de vida saludables y la prevención de enfermedades como el cáncer de seno, a través de entrenamientos, charlas y otras actividades dirigidas a las mujeres.

Jornadas por el Buen Trato a la Infancia - Colombia: Alpina Baby patrocina estos eventos educativos liderados por la Sociedad Colombiana de Pediatría y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), que buscan capacitar a las madres comunitarias en temas relacionados con la crianza, el buen trato, la nutrición adecuada, la prevención de accidentes y

el abuso sexual en menores. En 2011, patrocinamos 6 jornadas a nivel nacional, convocando entre 500 a 1.000 madres comunitarias en cada visita, las cuales son multiplicadoras de la información en los hogares a su cargo.

Caminata Avon - Ecuador: Patrocinamos este evento, cuyo principal objetivo es generar conciencia en las madres y mujeres ecuatorianas sobre la prevención del cáncer de seno.

Jornada Nutricional Alpina – Venezuela: Ofrecemos una orientación nutricional gratuita de manos de una licenciada en nutrición que revisa el índice de masa corporal del cliente y le da una guía completa de alimentación sana, realzando la importancia del yogurt.

A6.4 Alianzas:

Alianza Alpina Baby–MisiBaby Spa - Colombia: Apoyamos este espacio que promueve la estimulación adecuada de los bebés, dentro de un ambiente de relajación y bienestar para la pareja y su pequeño. Asimismo, dentro de las instalaciones del spa, Alpina Baby patrocina el Deli, en donde se fomenta la

alimentación saludable. Estados Unidos: Durante el año 2011, en Alpina Foods realizamos alianzas estratégicas con socios que ayuden a promover hábitos de vida saludables como Udi's Gluten Free Products, Chef Laurie, y Nuts About Granola, entre otros.

LANZAMIENTOS



En 2011, realizamos 56 lanzamientos corporativos de productos de la mejor calidad y con la más alta composición nutricional. A continuación se encuentran algunos de los nuevos productos.

IR1. Lanzamientos

Alpina Colombia



CAFÉ LATTE JUAN VALDEZ® ALPINA

Nueva bebida láctea con sabor a café.

Producto desarrollado en alianza con Juan Valdez®, la marca del café premium colombiano.

La alianza entre Juan Valdez® y Alpina representa la unión entre dos marcas reconocidas por la innovación y por agregar valor a quienes participan en su cadena productiva: cafeteros de Colombia y proveedores de leche.



COMPOTAS DE VERDURAS

Nuevas compotas de verduras en presentaciones de 113g y 160g en 3 sabores (zanahoria, ahuyama y una mezcla ahuyama, espinaca y arroz). Para bebés a partir de 6 meses.



MEZCLA MEXICANA

Nueva mezcla de quesos rallados (Queso Mozzarella y Queso Cheddar).



QUESO FINESSE 30G

Nuevo Queso Finesse en presentación individual de 30g en empaque de 6 unidades. Producto especial para consumo *on the way*.

ALPINITO MITI-MITI: Nuevos sabores de Alpinito Miti-Miti frutos del bosque y manzana verde, sabores co-creados con los niños vía on-line.

REGENERIS 1.750G: Nueva presentación familiar de Regeneris 1.750g en sabores fresa y pitaya fibraplus.

BOGGY PREMIO: Nuevo Bogggy con elemento sorpresa, como los Bogggy Galatix.

BON YURT POW Y CRASH: EDICIONES LÍMITADAS DE BON YURT.
CRASH: Chocokrispis con Krispis de vainilla. Pow: Zucaritas con Chocozucaritas.

YOGO-CEREAL: Yogo Cereal con hojuelas de chocolate, un sabor líder y preferido que complementa el portafolio de nuestra marca.

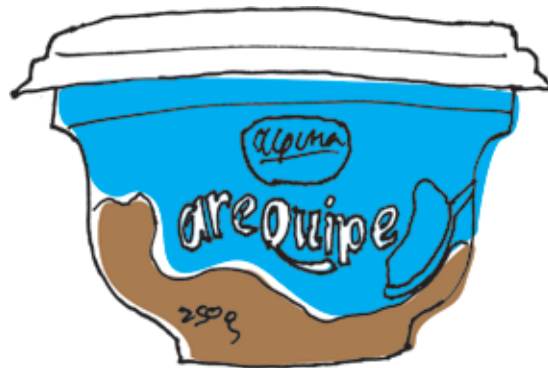
FRUPPER SORPRESA: Nuevos refrescos con sorpresa, elementos divertidos y coleccionables para generar cercanía e interacción con el target infantil.

Alpina Venezuela

LECHE ALPINA UHT: Nueva Leche Alpina UHT entera y descremada, producida localmente a través de maquila.

AREQUIPE

Nuevo Arequipe Alpina producido localmente en Venezuela, en la Planta de Villa de Cura.



Alpina Ecuador

AREQUIPE: Nuevo Arequipe Alpina producido localmente en Ecuador, en la Planta de San Gabriel.



QUESO FRESCO CREMOSO

En el mes de noviembre de 2011 lanzamos Queso Fresco Cremoso de 500g. Este producto es de textura cremosa con un toque de acidez.

REGENERIS BEBIBLE 1.750G

Nueva presentación familiar de Regeneris 1.750g en sabores de frutilla, frutilla/banano y durazno.



ALPININ

Queso tipo Petit Suisse con la exclusiva fórmula 4 Ingenio (hierro, ácido fólico, zinc y vitaminas B12 y D), en sabores frutilla, durazno y mora, producido totalmente en Ecuador.

Alpina Foods (Estados Unidos)

Portafolio Americano



RESTART

Yogurt cuchareable libre de grasa, 100% natural, con una base de frutas naturales y una sobrecopa de granola libre de gluten. Tiene sabores a fresa, durazno, blueberry y vainilla.



REVIVE

Yogurt griego libre de grasa, 100% natural, con una sobrecopa de granola libre de gluten. Estas granolas cuentan con ingredientes naturales como chai, frutas tropicales, bayas, avena y semillas de chía.



RENEW

Avena 100% natural rica en fibra y endulzada naturalmente con stevia, en 3 presentaciones: original, avellana y café.

Portafolio Hispano



AVENA SINGLE SERVE

Nuevo formato de Avena Alpina en Tetraprisma, totalmente producida en Estados Unidos.



BON YURT

Nuevo Bon Yurt Alpina producido totalmente en Estados Unidos, en tres presentaciones: Frosted Flakes, Cocoa Rice y Cookies and Cream.



AVENA FOR KIDS

Avena Alpina saborizada con canela y chocolate.



VI.

De uno en uno hasta mil

Se sabía admirada, se sabía respetada, se sabía querida, pero Ana no dejó de sorprenderse con el hermoso gesto que tuvieron sus compañeras el día en que fue elegida como la representante de todas las vacas de la región ante el Consejo de Animales.

Sentada a la sombra de aquel sauce en el que invocaba la inspiración, vio que Teresa y Matilde se acercaban hacia ella con una enorme milhojas, que era su postre favorito.

–No lo digo por cortesía –dijo Ana–, pero de verdad que de todas, esta es la milhojas más rica que he probado. ¿Quién la preparó?

–Queríamos que fueran en realidad mil hojas, y entre ellas delicadas cremas, arequipes y jaleas. La primera de las capas la pusieron los niños de la escuela del valle del río Escondido, y desde ese lejano rincón hasta acá cada comunidad ha puesto lo mejor de su repostería.

–La recibo agradecida –dijo Ana emocionada– y con la certeza de que llegó al Consejo para representar a todas las vacas de la región, desde el lejano río Escondido hasta la vereda de los sauces. Hay para todas... ¡Buen provecho!

Y a medida que fueron probando la milhojas, todas coincidieron en que era realmente la mejor. Así que Teresa y Matilde se encargaron de reconstruir la receta y se la repartieron a todas, que volvieron a sus potreros con un nuevo postre para prepararles a sus comunidades.





Desafío 06

Cadena de valor

Garantizar que cada producto Alpina sea el reflejo de una cadena de valor sostenible y responsable.

Nos comprometemos a trabajar por la sostenibilidad y responsabilidad de los procesos detrás de nuestros productos: desde el acopio de las materias primas, pasando por la producción y distribución de los productos hasta su venta y consumo final.

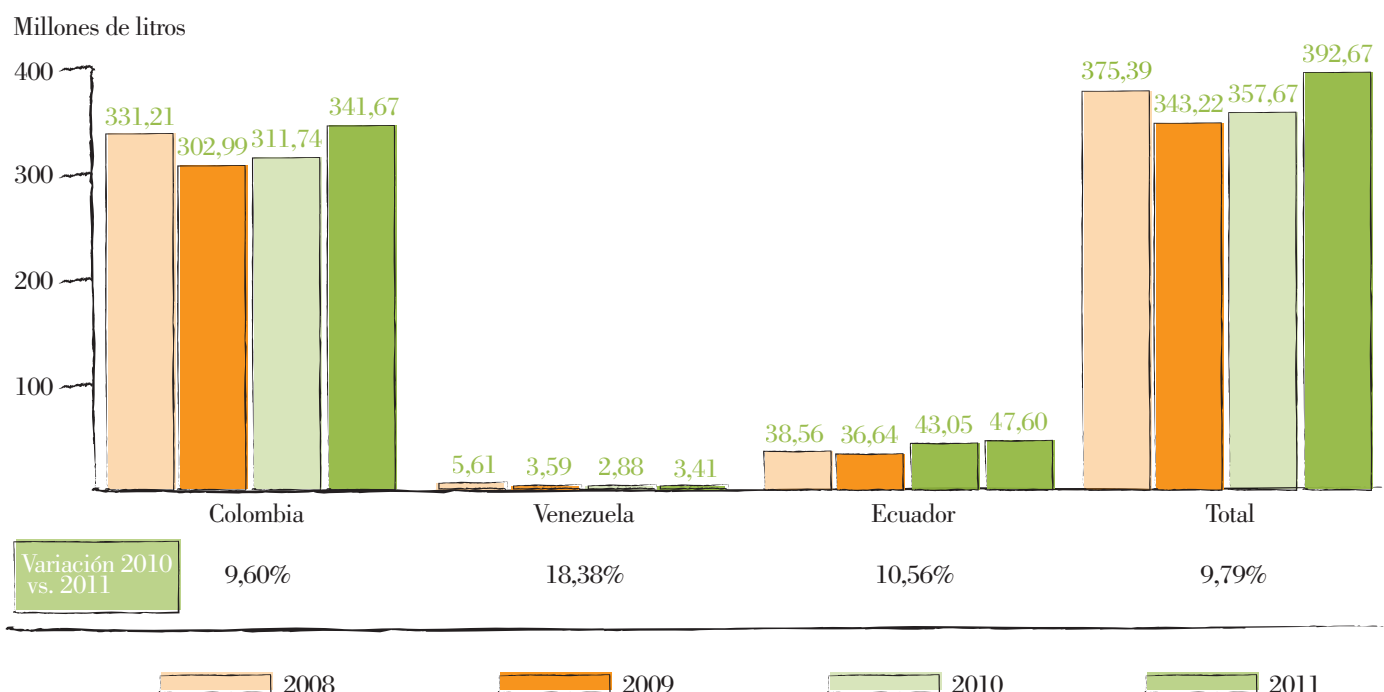
Al. Proveedores agropecuarios

Al.1 Ganaderos

En Alpina buscamos el fortalecimiento de nuestros proveedores ganaderos, a través de la transferencia de mejores prácticas técnicas, ambientales y sociales.

Al.1.1 Abastecimiento

Abastecimiento de leche



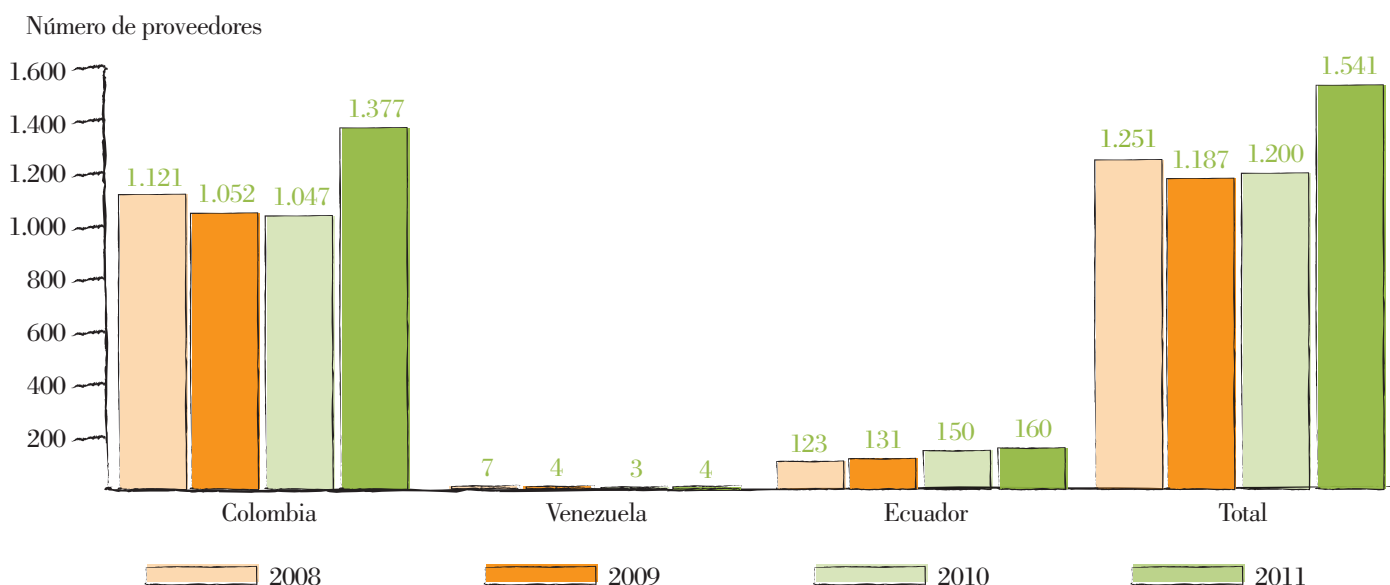
Nota:

● Los ingresos de leche en Colombia acumulados de 2011 presentan un crecimiento del 9,60%, que corresponde a un promedio de 82.000 litros respecto al volumen promedio día captado en el año 2010. Iniciamos dos nuevas operaciones de acopio (Valledupar – Chigorodó) y aumentamos la captación de leche en Guachucal.

● Los ingresos de leche en Venezuela presentan un crecimiento del 18,38%. A partir de agosto registramos un incremento importante en los ingresos de leche, por el inicio de maquila de leche UHT en Maturín, capital del estado Monagas.

● Los ingresos de leche en Ecuador presentan un crecimiento del 10,56%, que corresponde a un promedio de 12.000 litros respecto al volumen promedio día captado en el año 2010. Esto obedece principalmente al incremento en la producción de quesos en la Planta de San Gabriel.

Proveedores de leche



CASO DE ESTUDIO: Ola invernal en Colombia

En diciembre de 2010, inició la ola invernal más fuerte de los últimos años en Colombia. De acuerdo con los datos oficiales, se estima que se vieron afectados cerca de 4 millones de personas. En términos generales, todos los ganaderos proveedores de Alpina ubicados en la Sabana de Bogotá y en Boyacá sufrieron los efectos en mayor o menor medida. De hecho, se estima una disminución de la producción de leche cercana al 20% en los ganaderos tipo, es decir los que estaban en octubre de 2010 y permanecieron en octubre de 2011.

Para mitigar los efectos de esta problemática, adoptamos las siguientes medidas:

- **Garantizar un precio por litro de leche a proveedores afectados por la ola invernal y otorgar una bonificación especial de invierno a los proveedores afectados con una disminución mayor al 10% de su producción, entre COP10 y COP50 por litro, dependiendo del grado de afectación y el volumen de producción.**
- **Reorganizar las rutas de recolección para garantizar el transporte de la leche hasta las plantas, especialmente para aquellos proveedores que se vieron obligados a trasladar sus explotaciones lecheras.**
- **Entregar una guía rápida para enfrentar las inundaciones y una cartilla denominada “Orientación para el manejo de suelos que han sufrido inundación temporal”, así como organizar una red de ayuda entre los proveedores para reubicación de hatos, alquiler de equipos y maquinaria.**
- **Participar en espacios para analizar con el gobierno, los gremios y otros actores, posibles soluciones a la problemática y divulgarlas. Ejemplos: Foro Analac, Cámara de Comercio de Bogotá, Día de Campo Alpina – Asociación Holstein, entre otros.**
- **Gestionar la asesoría de expertos para la recuperación de las zonas afectadas a través de la empresa Geosintéticos Ltda.**

Esta problemática ha generado una profunda reflexión sobre el abastecimiento estratégico de uno de los insumos más importantes para Alpina: la leche. Igualmente, pone de presente la importancia de generar propuestas, en equipo entre los involucrados del sector, sobre la competitividad y productividad de toda la cadena láctea en Colombia.

A1.1.2 Calidad de la leche

En Alpina utilizamos los más altos estándares de calidad en los insumos para nuestros productos. Esto nos permite cumplir nuestra promesa de alimentar saludablemente.

● **Calidad bacteriológica:** Buscamos disminuir la cantidad de UFC (Unidades Formadoras de Colonias), es decir las bacterias presentes en la leche.

● **Células somáticas:** Buscamos mantener niveles bajos de células somáticas. Éstas constituyen la defensa de la ubre contra las infecciones y cuando se incrementan indican que existe una infección.

● **Composición de la leche:** Buscamos mantener la composición de la leche, es decir la cantidad de grasa y proteína. Cuando la relación entre éstas se invierte,

indica que el animal puede estar afectado por una enfermedad metabólica conocida como acidosis, por lo que informamos a los ganaderos para que tomen medidas en relación con la dieta de sus animales.

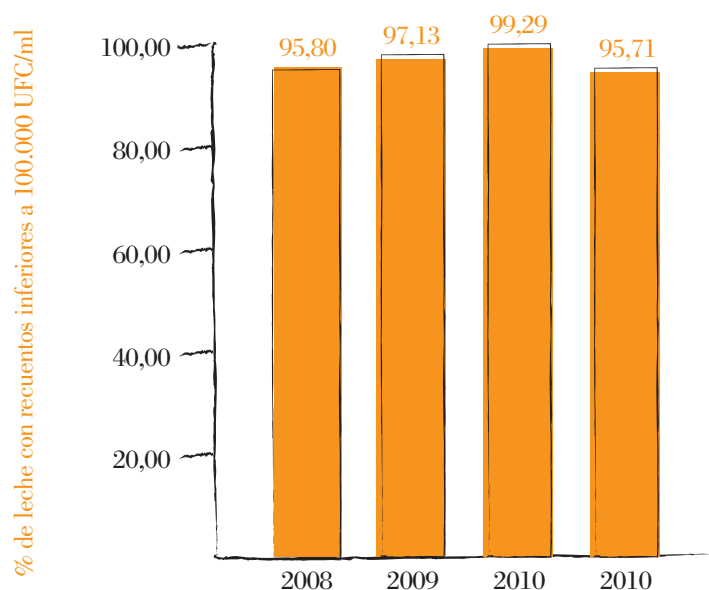
● **Residuos de antibióticos:** Buscamos garantizar que la leche comprada no presente residuos antibióticos.

● **Hatos libres de brucelosis y tuberculosis:** Buscamos incentivar a nuestros ganaderos para que se certifiquen como hatos libres de brucelosis y tuberculosis. Actualmente, el 41% de los proveedores en Colombia se encuentra certificado. En Ecuador estamos trabajando con el 50% de nuestros proveedores para determinar si sus hatos están libres de brucelosis y tuberculosis.

Programa Certificación de hatos libres de tuberculosis y brucelosis

	Brucelosis	Tuberculosis	Brucelosis y Tuberculosis	Total
Explotaciones lecheras	187	32	282	501

Calidad higiénica de la leche comprada



Nota: La disminución en el índice de leche con recuentos inferiores a 100.000 UFC, obedece principalmente a la afectación por la ola invernal que tuvieron los proveedores por las inundaciones especialmente en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá, en Colombia.

A1.1.3 Asistencia técnica

En Alpina trabajamos de la mano con nuestros ganaderos en una relación de mutuo beneficio, para desarrollar integralmente sus unidades productivas y a la vez mejorar la calidad de nuestros insumos. En 2011, llevamos a cabo las siguientes actividades para la calidad de la leche, la salud de los bovinos, y otros asuntos para el buen manejo de las fincas:

● **Educación para el control de la mastitis:** Tenemos una cartilla donde, de una manera práctica, les enseñamos a los mayordomos y ordeñadores de las fincas ganaderas sobre la importancia y principales causas relacionadas con esta enfermedad, rutina y aseo de ordeño, alimentación, crianza de terneras, etc.

● **Capacitaciones:** En Colombia llevamos a cabo capacitaciones sobre “Programa de calidad de leche y silvopastoreo”, “Recuperación de suelos inundados”, “Buenas prácticas ganadería – manejo animal” y “Calidad de leche y responsabilidad social”. A su vez, en Ecuador organizamos mensualmente eventos

de capacitación y conferencias sobre mejoramiento en la producción de leche.

● **Visitas:** Cuando un ganadero presenta inconvenientes de higiene o sanidad de la leche, realizamos una visita en donde le informamos de los resultados y le damos recomendaciones necesarias para controlar los estados infecciosos de los animales. Revisamos los procedimientos de rutina de ordeño, lavado de equipos, estado de pezoneras, sitio de descanso de los animales, limpieza de la ubres, peluqueado de colas y ubres, estado de los caminos, evaluación del estado de las extremidades, etc.

Visitas técnicas a fincas lecheras

Número de visitas



Nota:

La disminución en la cantidad de visitas realizadas obedeció al impacto de la ola invernal que llevó a direccionar los esfuerzos en brindar orientación y apoyo para el traslado de las explotaciones lecheras a otras zonas y a implementar medidas para mitigar y recuperar las zonas afectadas.

De igual forma, la asistencia técnica se ha orientado hacia la vinculación de nuevos proveedores y exploración de nuevas zonas lecheras como Valledupar y Chigorodó, en Colombia.

RETOS 2012+ Ganaderos

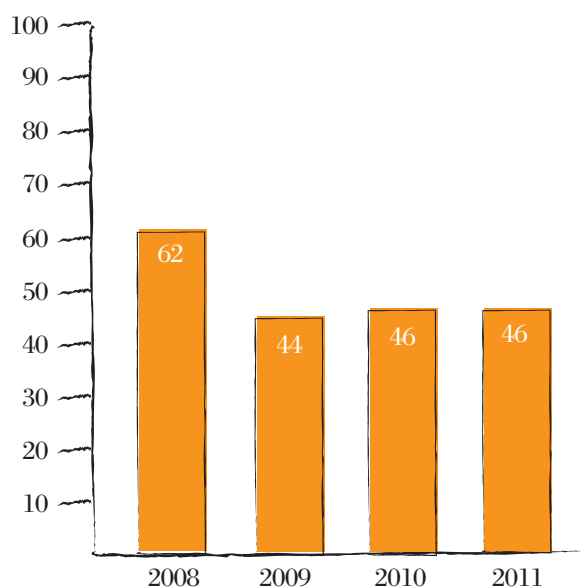
- **Crear el área de abastecimiento de leche en la operación de Alpina Venezuela, como mecanismo para desarrollar a los proveedores ganaderos en ese país.**
- **Reestructurar la composición de los proveedores, disminuyendo la participación de intermediarios y ampliando la de asociaciones de pequeños productores, en Ecuador.**
- **Promover el desarrollo de los proveedores, el aumento de la producción y el mantenimiento y mejoramiento de la calidad, en Colombia.**

A1.2 Productores de Fruta en Colombia

En Alpina buscamos desarrollar el modelo de abastecimiento de fruta en Colombia mediante el fortalecimiento organizacional de asociaciones de pequeños productores, transfiriéndoles prácticas de negocio que aseguren su buen funcionamiento y crecimiento. Igualmente, desarrollamos una estrategia de compra directa de la fruta, a través de contratos de compra, con precios justos y volúmenes de compra preestablecidos.

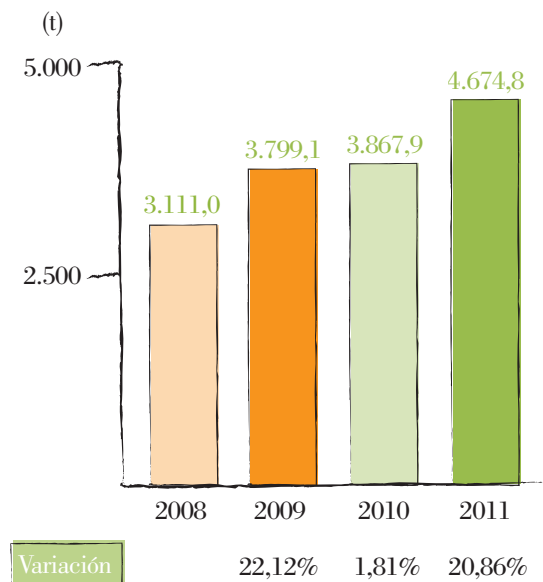
Proveedores de fruta

Número de proveedores



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.

Fruta comprada en Colombia



A1.2.1 Alianzas institucionales

Las alianzas con actores públicos y privados son fundamentales para potenciar el impacto de las iniciativas. Por ello, en 2011, fortalecimos el trabajo con actores como el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Koica, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Incoder, Asohfrucol, gobernaciones, alcaldías, Sena y Campo Limpio, en proyectos como:

- Certificación en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) de 40 agricultores en Riosucio, Caldas, según los estándares Global GAP (Good Agricultural Practice), en asocio con el Fondo Nacional de Fomento Hortofrutícola (administrado por Asohfrucol), la Secretaría de Agricultura de Caldas y las alcaldías de Aránzazu y Aguadas en Caldas.
- Incremento de los ingresos de los asociados a Asofrumon en Riosucio, Caldas, mediante la siembra de 8 hectáreas nuevas de mora, en asocio con el BID y

Fundación Smurfit.

- Siembra de 3.000 plantas de fresa con 35 madres campesinas bajo el esquema de producción limpia, en asocio con el Programa de Jóvenes Emprendedores Rurales del Sena y Coproaguasan.
- Alianza Productiva con 28 pequeños productores de fresa, para asegurar la compra de la fruta por parte de Alpina y apoyar su desarrollo social y productivo, en alianza con el Programa Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

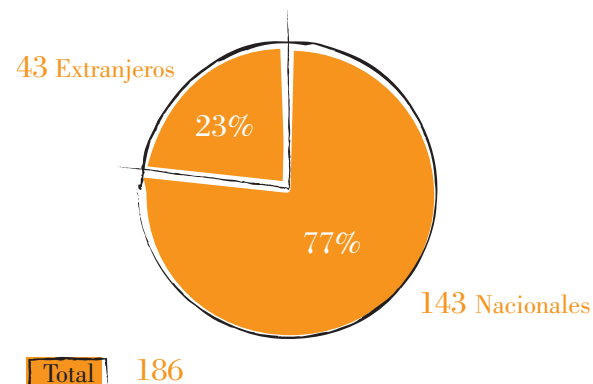
A2. Proveedores industriales

A2.1 Desarrollo de proveedores locales

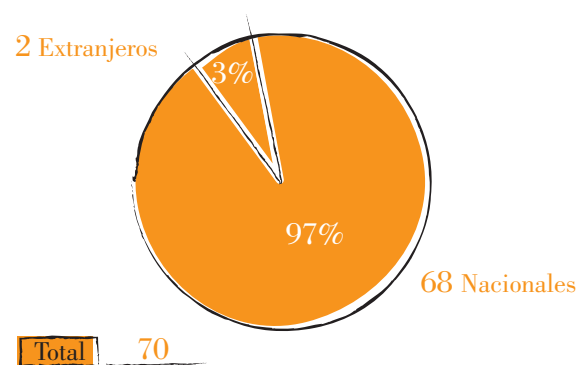
En Alpina buscamos homologar y desarrollar proveedores locales para las materias primas industriales, lo cual nos permite impulsar la economía local en los países, contar con nuevos aliados estratégicos del negocio y generar eficiencias en nuestros procesos.

Proveedores de insumos industriales

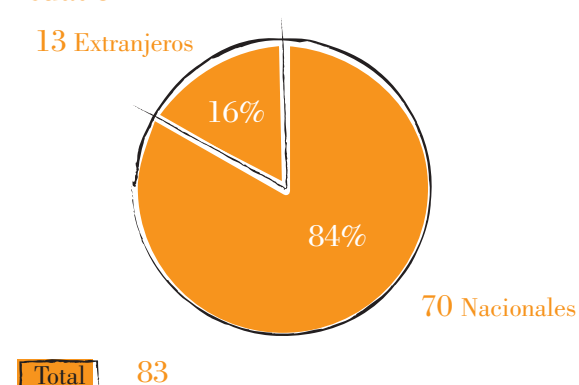
Colombia



Venezuela



Ecuador



A2.1.1 Venezuela

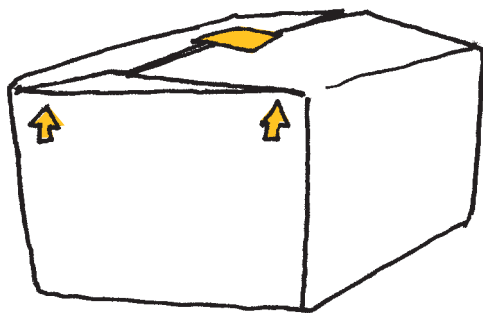
- Vinculamos a nuevos proveedores locales para abastecer microingredientes como ácido cítrico, ácido málico, inulina, bicarbonato de sodio, pectina y goma xanthan, entre otros.
- Desarrollamos una alternativa con un proveedor local para el empaque (garrafa) de 1.800ml y sus etiquetas en jugos pasteurizados, para la botella de 750g, la de 330g y sus tapas de brolio en yogures.
- Vinculamos a un proveedor local para los vasos de Bon Yurt, con un ahorro cercano al 21%.

A2.1.2 Ecuador

- Vinculamos a nuevos proveedores locales para abastecer microingredientes como ácido cítrico, bicarbonato de sodio y benzoato de sodio.

- Vinculamos a un proveedor local para la producción de botellas de Yox e iniciamos el proceso de fabricación local de botellas para la línea de yogures Kiosko, en presentaciones de 150g, 285g, 1kg, 2kg y 4kg.
- Homologamos en un solo proveedor local de químicos el tratamiento de aguas residuales en las plantas de Machachi y San Gabriel.

A2.2 Iniciativas de ahorro en Colombia



Reutilización de cajas de cartón: Durante 2011 reutilizamos hasta 3 veces las cajas. Esto supone una menor utilización de **134.165 cajas en el proceso**, con un ahorro estimado de **COP150 millones**.

- Caso vaso Soka: Modificamos la tecnología de envasado del producto Soka Vaso 237ml, pasando a la tecnología de vaso preformado impreso, con ahorros provenientes de la disminución de viajes de tractomula desde Caloto, por COP155 millones de beneficios acumulados.

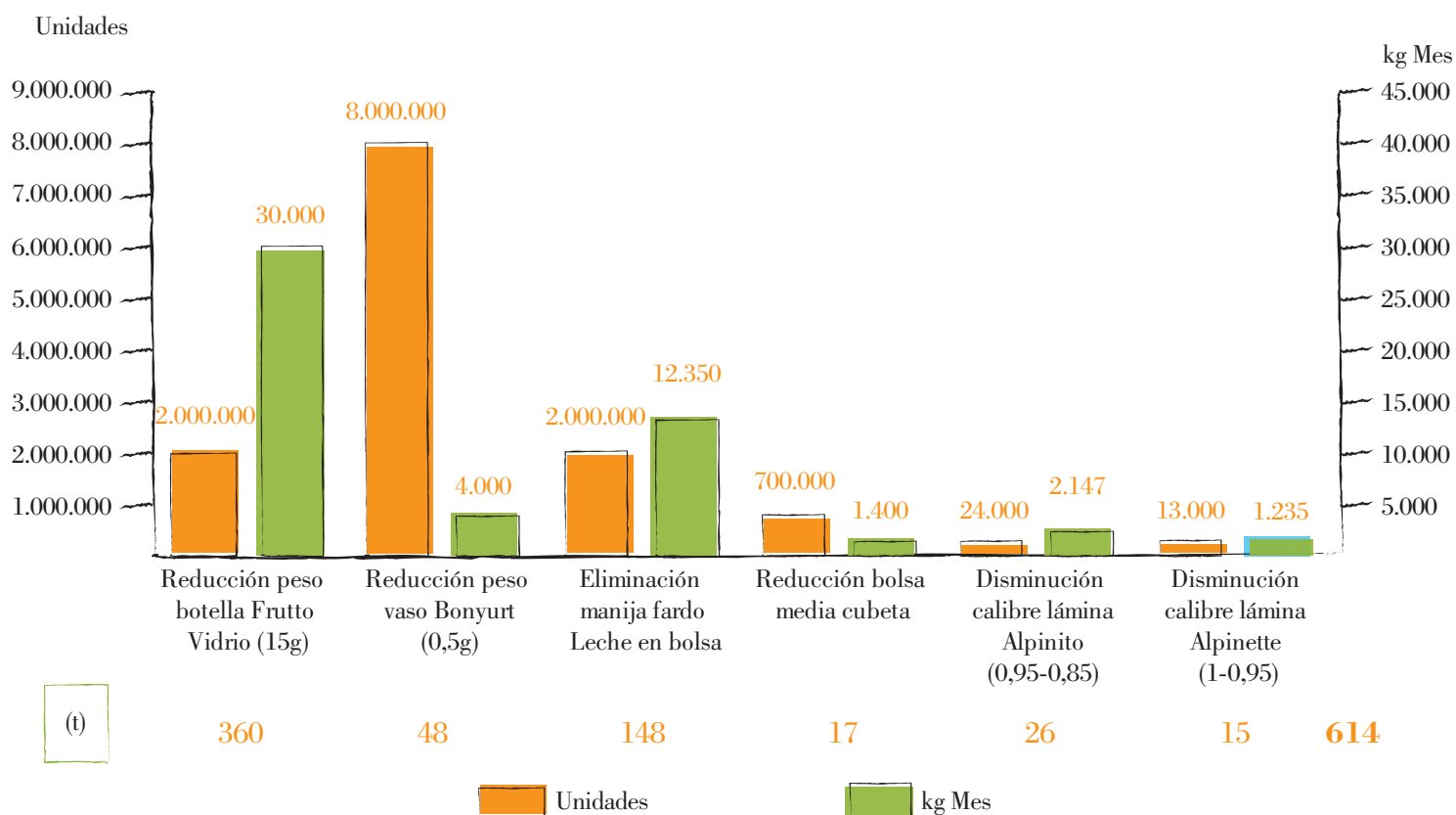
- Reciclaje de cubetas plásticas: Todas las compras de cubetas plásticas en 2011 (cerca de 318.000 cubetas - 611 toneladas de material plástico) utilizaron material reciclado.

- Plan "Oxígeno": A través de iniciativas de negociación, optimizaciones de productos y otras estrategias comerciales, generamos ahorros en compras de insumos industriales por COP2.180 millones.

Llantas: Mediante el proceso de reencauche de las llantas de los vehículos de la flota primaria, alargamos la vida útil de las mismas. En total reencauchamos **1.330 llantas (entre tracción y dirección)**, lo que se traduce en una **disminución de 79,8 toneladas de residuos de caucho para disposición**.

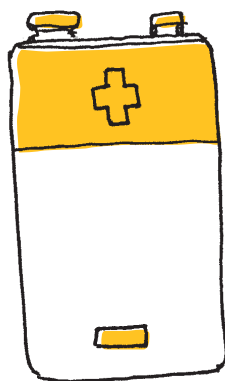


Reducción de gramajes



A2.3 Adecuada disposición final

● **Aceites:** Bajo el programa de disposición final de aceites lubricantes, retornamos 17.907 galones a proveedores autorizados por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, para la utilización en calderas industriales e inmunización de maderas y combustibles.



Baterías: En 2011, dimos continuidad al programa de disposición de baterías automotrices e industriales, las cuales son retornadas al proveedor Baterías Mac para su correcta disposición. En total, retornamos 374 unidades que equivalen a 17,4 toneladas de residuos peligrosos.

A3. Distribuidores

En Alpina buscamos crecer de la mano de nuestros distribuidores, aprender de sus experiencias y transferir nuestras mejores prácticas, para contribuir al desarrollo de estos empresarios y llevar nuestros productos cada vez a más consumidores en todas las geografías.

Número de distribuidores

	2011
Colombia	41
Venezuela	18
Ecuador	15
Estados Unidos	16
Internacional e Ingredientes	11
Total	101

Número de empleos generados por distribuidores

	Total
Colombia	2.557
Ecuador	60
Venezuela	971
Total	3.588

En Colombia implementamos un sistema variable de descuento, que adicional a los indicadores comerciales, incluyó métricas de sostenibilidad, como número de capacitaciones a sus empleados, consumo de agua y de energía. A su vez, creamos el Portal de Distribuidores, una herramienta en internet que facilita el

diálogo y la transferencia de conocimiento con este importante grupo de interés. En Venezuela, los distribuidores ratificaron su aporte al medio ambiente, utilizando refrigerantes que no dañan la capa de ozono y optimizando las rutas de venta y despachos.

En Ecuador, obtuvimos un crecimiento considerable en la participación del Canal Distribuidores en las ventas totales, siendo en 2010 del 3,8% y en 2011 del 23,3%, gracias a la incorporación de 6 distribuidores, pasando de 9 a 15. En su mayoría, los distribuidores son microempresarios que buscan desarrollar su negocio de la mano de Alpina. Este modelo de negocio permite la creación de empleo y la generación de

prosperidad en diversas comunidades del país, especialmente periféricas y marginales. Finalmente, en cuanto a los distribuidores internacionales, nos acogimos a la certificación BASC, mediante la revisión de sus historiales en 7 países. Esto facilita la realización de las operaciones de exportación, garantizando la seguridad y calidad de los productos para clientes en el mundo.

RETOS 2012+ Distribuidores

- Fortalecer las prácticas de sostenibilidad, sobre desarrollo de comunidades, protección del medio ambiente, bienestar laboral y desarrollo empresarial, en Venezuela.
- Realizar entregas conjuntas en puntos de venta comunes, con otras empresas interesadas en llevar a cabo alianzas, en Ecuador.

A4. Tenderos

En Alpina buscamos ser el socio ideal de nuestros tenderos, facilitando su desarrollo y crecimiento mientras garantizamos la mejor atención de nuestros clientes.

A4.1 Modelo de servicio

El año 2011, en Colombia, se caracterizó por la consolidación de nuestro modelo de servicio especializado para nuestros clientes Pareto y nuestros minimercados, enmarcado en la evolución de las diferentes tipologías de clientes que nos obligaba a repensar la forma como debíamos llegar con nuestra oferta de valor. La evolución continua de nuestro *Go to market* nos lleva a nuevos retos buscando ser la opción preferida de nuestros clientes. Actualmente, atendemos a 12.187 clientes de manera directa que representan una venta del 14,1% del total de Ecuador. Hemos avanzado hacia una concepción en la que, además

de mirar el canal, miramos los tipos de cliente dentro de cada uno. Clientes de tipo educativo, minimercados, panaderías, entre otros, se han visto beneficiados por un servicio acorde con sus necesidades en cuanto a frecuencias de visita, horas de entrega y asesoría de un vendedor especializado. Los cambios tecnológicos y los avances a nivel mundial nos llevan a mirar la posibilidad de crear otros modelos de atención. Desde modelos personalizados hasta virtuales, en Alpina Ecuador estamos atentos a los cambios en las tendencias y siempre buscamos modelos creativos y eficientes para mejorar la atención a nuestros clientes.

CASO DE ÉXITO:

Alianza con Carvajal Empaques

Nuestra alianza estratégica con Carvajal Empaques se remonta a una relación de cooperación y trabajo en equipo durante más de 30 años.

Como un paso más en esta alianza, Carvajal Empaques decidió construir una planta en Tocancipá (Cundinamarca), a 10 minutos de la Planta de Alpina en Sopó (Cundinamarca), a 90 minutos de la Planta de Alpina en Facatativá (Cundinamarca) y a 12 horas de

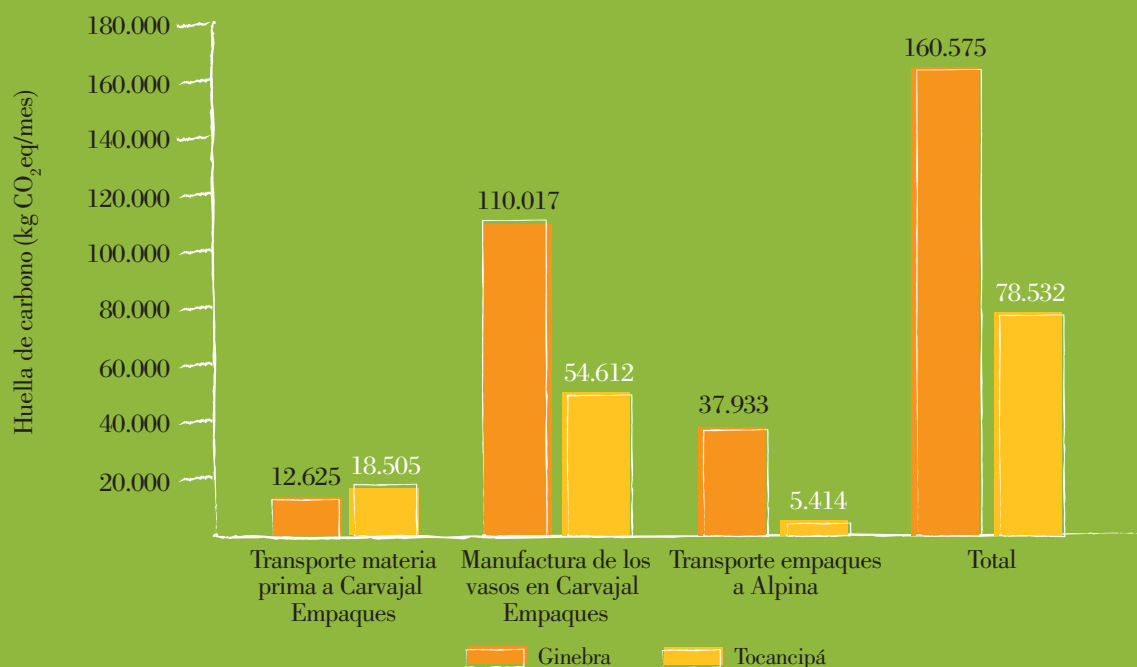
la Planta de Alpina en Entreríos (Antioquia), para fabricar y abastecer desde ahí los envases rígidos que utilizamos en Alpina.

Con una inversión superior a los US\$10 millones, estamos construyendo un modelo de abastecimiento con eficiencias en costos, beneficios ambientales, beneficios sociales por contratación de mano de obra local (130 empleos directos), y mayores niveles de garantía de abastecimiento,

continuidad de negocio y flexibilidad ante las variaciones de la demanda.

Los resultados ambientales se pueden resumir en un 51% menos de huella de carbono, asociados al suministro de vasos para nuestros productos. Esto representa 985t CO₂eq/año que se dejarán de emitir, contribuyendo así positivamente a la mitigación de los factores generadores del cambio climático.

Huella de carbono - Suministro de vasos de Carvajal Empaques a Alpina



RETOS 2012+ Proveedores industriales

- Construir los ecoíndices más importantes del proceso productivo de los principales empaques de Alpina.
- Aplicar un modelo de gestión integral de proveedores con acompañamiento en una certificación sobre garantía de continuidad del negocio, sistemas integrales de gestión, indicadores sociales (cumplimiento 10 principios del Pacto Global), indicadores ambientales, en Colombia.
- Continuar con el desarrollo de proveedores locales, en Arequipa 250g y 500 g, esencias, cereales y/o combinaciones para dinamizar la línea de Bon Yurt, en Venezuela.
- Continuar con el desarrollo de proveedores locales, en vasos termoformados y bases con etiqueta termoencogible, entre otros, en Ecuador.

A4.2 Programas de fidelización

En Colombia logramos mantener nuestro nivel de servicio e iniciamos algunas iniciativas buscando fidelizar a nuestros clientes, especialmente en los territorios donde tenemos presencia industrial. Nuestro programa “Territorio Alpina” busca afianzar los vínculos con las comunidades en las 6 regiones donde contamos con plantas de producción, fidelizando los clien-

tes de las poblaciones por medio del desarrollo de capacitaciones (600 tenderos en Entreríos y Sopó), piezas de visibilidad en sus tiendas y actividades de patrocinio de reciclaje en conjunto con las alcaldías. Adicionalmente, y por segundo año consecutivo, continuamos con nuestra actividad a tenderos a nivel nacional: “El gran show del humor” en Bogotá, Medellín,

Cali, Barranquilla y Bucaramanga, buscando con este tipo de eventos un reconocimiento

por su trabajo y su gran labor social y comercial que fortalecen nuestro canal tradicional.

Asistencia a "El gran show del humor"

Ciudad	Asistentes
Barranquilla	735
Bogotá	1.600
Bucaramanga	800
Cali	2.080
Medellín	1.400
Total	6.615

RETOS 2012+ Tenderos

- Iniciar proyectos que van desde la colaboración logística hasta modelos de atención que permitan entregar en el mismo día un pedido hecho en la mañana, en Ecuador.
- Incorporar la leche como complemento del portafolio y que seguramente demandará un cambio en la concepción de los modelos de atención que actualmente operamos, en Ecuador.

IR1. La producción y las plantas

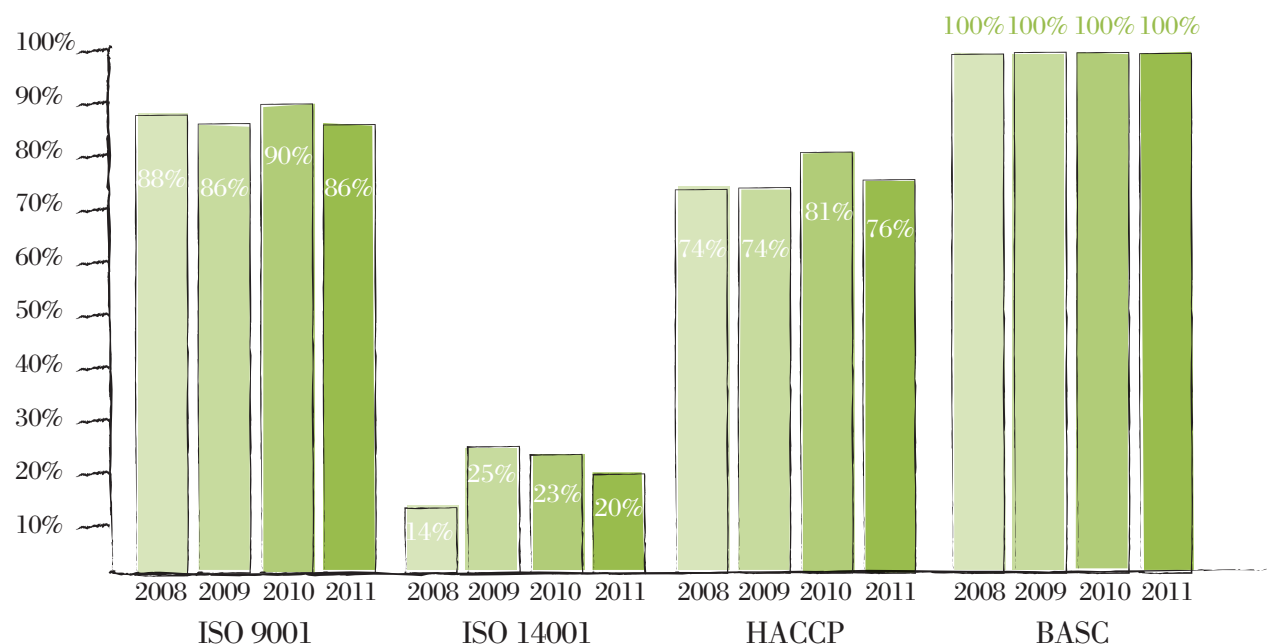
IR1.1 Certificaciones

Certificaciones obtenidas a 2011 y proyectadas

	Sopó	Facatativá	Caloto	Chinchiná	Entreríos	Popayán
ISO 9001	Certificada	Certificada	Certificada	Certificada	2012	Certificada
ISO 14001	2012	Certificada	Certificada	2012	2013	2012
BASC	Certificada	Certificada	Certificada	Certificada		
HACCP	Certificada	Certificada	Certificada	Certificada	2013	Certificada
KOSHER	Certificada	Certificada	Certificada	Certificada		Certificada
SELLO DE CALIDAD Leche UHT	Certificada			Certificada	2012	Certificada
ISO 22000	2014	2013	2014	2014	2012	2014

	San Gabriel	Machachi	Villa de Cura	CDR
ISO 9001	2013	Certificada	2013	2012
ISO 14001	2013	2012	2013	2012
HACCP	2013	2013	2013	

Porcentaje de la producción cubierta por certificaciones de entes externos

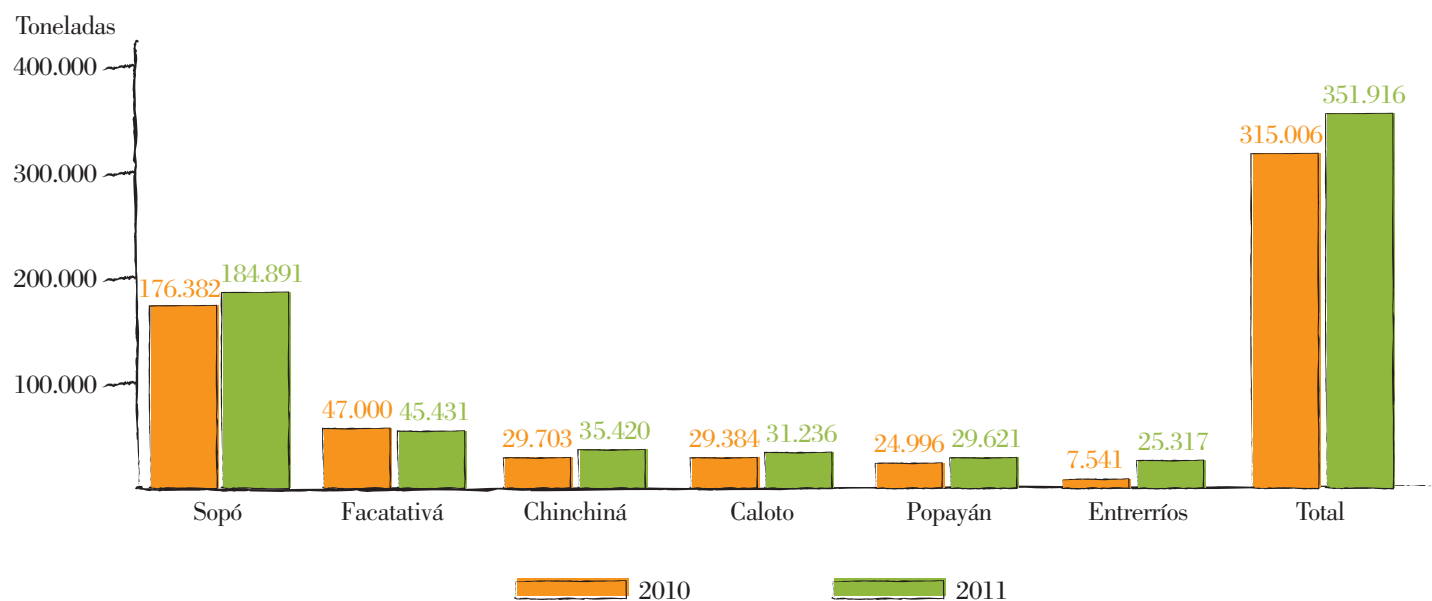


Nota: Para las certificaciones ISO 9001, ISO 14001 y HACCP, este porcentaje disminuyó frente al año anterior dado que la producción total aumentó y no se certificaron nuevas líneas.

IR1.2 Producción

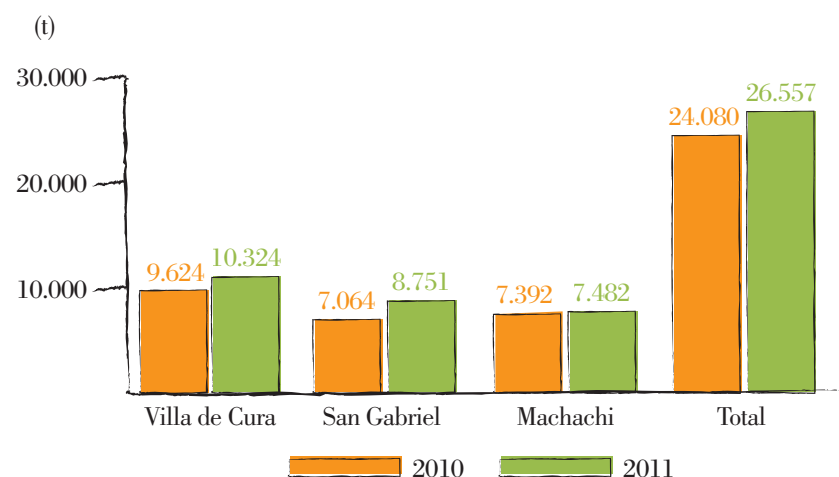
En nuestras plantas de producción, trabajamos por el cumplimiento de las buenas prácticas en manufactura, y en el desarrollo de modelos, metodologías y/o procedimientos de mejoramiento continuo, para garantizar productos asequibles y de gran calidad.

Producción total plantas en Colombia



Nota: Se presentó un cumplimiento del Plan Anual del 106% y el crecimiento en toneladas frente al año pasado fue del 12%.

Producción total plantas en Venezuela y Ecuador

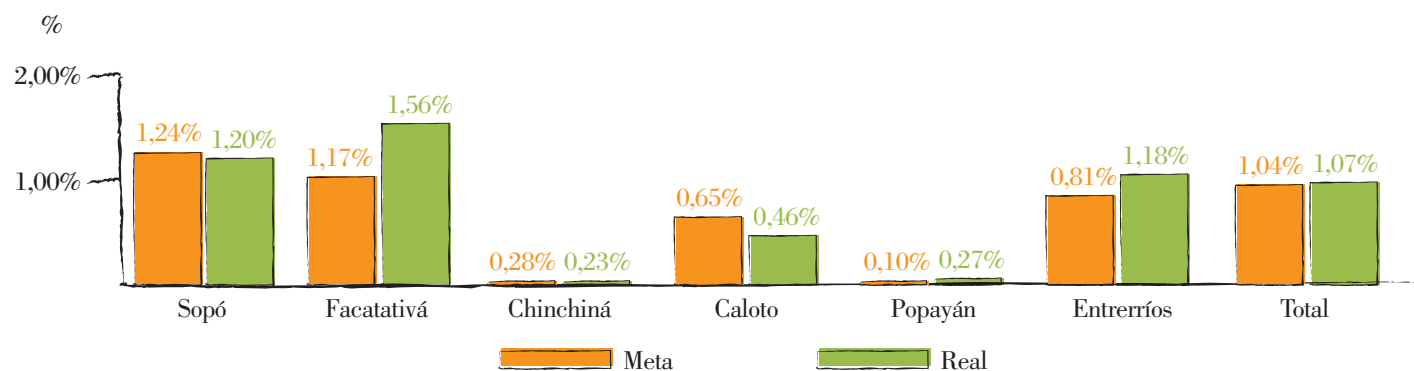


Nota: El crecimiento en toneladas de las plantas de Venezuela y Ecuador fue del 10% frente al año pasado. En el caso de la Planta de San Gabriel se presentó un crecimiento significativo de yogurt bebible y el inicio de producción de Arequipe y Alpinin.

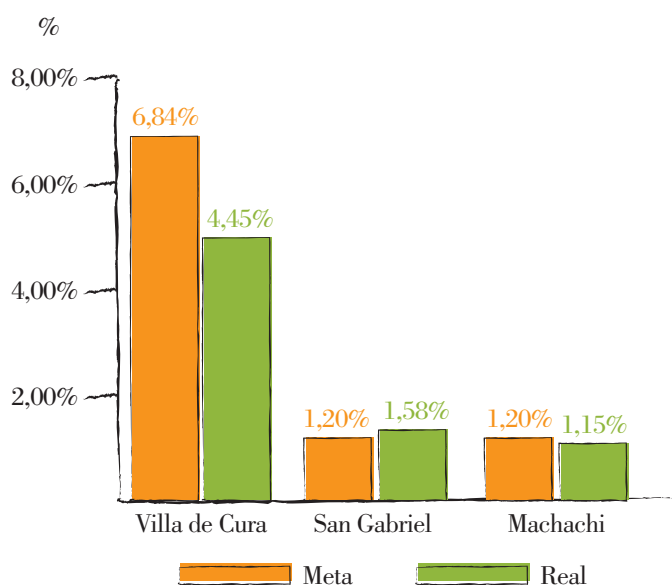
IR1.3 Pérdidas en proceso

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 Colombia



Pérdidas en proceso plantas en Venezuela y Ecuador



CASO DE ÉXITO:

Nueva Planta en Estados Unidos

Luego de años dedicados a estudiar el entorno estadounidense y de innovar para los consumidores latinos y anglosajones de ese país, en 2011 Alpina Foods dio un paso determinante para su proyección en uno de

los mercados más grandes y dinámicos del mundo: la construcción de su primera planta de producción en la ciudad de Batavia, en el estado de Nueva York, que entrará en operación en el primer semestre de 2012.

Esta planta, que será la décima en la operación Alpina, creará alrededor de 50 empleos directos y contribuirá con el desarrollo de los ganaderos locales y de cooperativas lecheras de la zona. Igualmente,

llevará desarrollo a la región con una inversión estimada de US\$20 millones en su construcción y una producción será cercana a las 4.000 toneladas de yogurt en su primer año de operación.



Estamos rompiendo esquemas para abrirnos paso en un mercado exigente como el norteamericano. Confiamos en construir con esta planta una nueva frontera de crecimiento, basándonos en las propiedades de innovación, calidad, nutrición y sostenibilidad, asociadas a nuestros productos y a nuestra presencia en los lugares donde ya operamos

señaló Julián Jaramillo,
Presidente Corporativo de Alpina.



La primera planta de Alpina Foods se está construyendo con todos los requerimientos Leed (Leadership in Energy and Environmental Design), lo cual asegurará no sólo

el desarrollo de la región en términos económicos, sino el respeto por el medio ambiente y los recursos de la zona.

Por su ubicación privilegiada y su cercanía a mercados estratégicos, será la principal plataforma para desarrollar productos hechos a la medida del consumidor

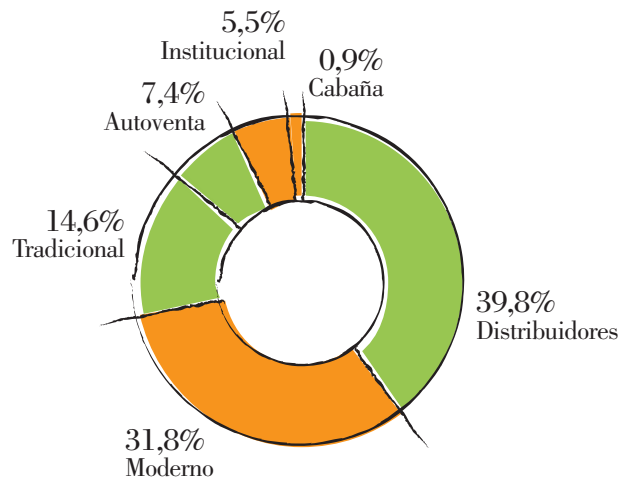
norteamericano, con la innovación y calidad que han caracterizado a la marca Alpina a lo largo de su historia empresarial.

RETOS 2012+ La producción y las plantas

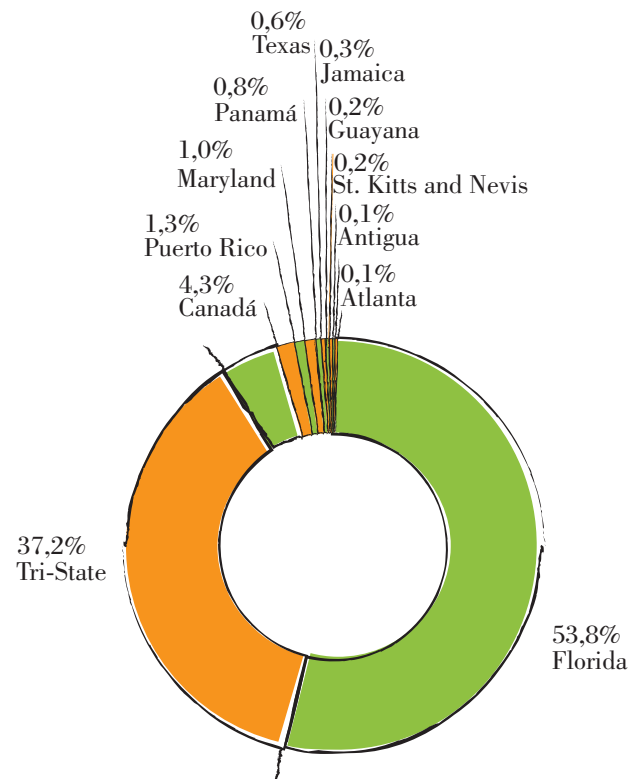
- Implementar modelos de mejoramiento continuo enfocados a trabajar en la ruta de la excelencia, metodologías y análisis de capacidad y diagramas de carga, capacitación en herramientas de mejora continua y metodologías en lean y six sigma, y reducción de impactos ambientales.

IR2. Nuestros principales canales

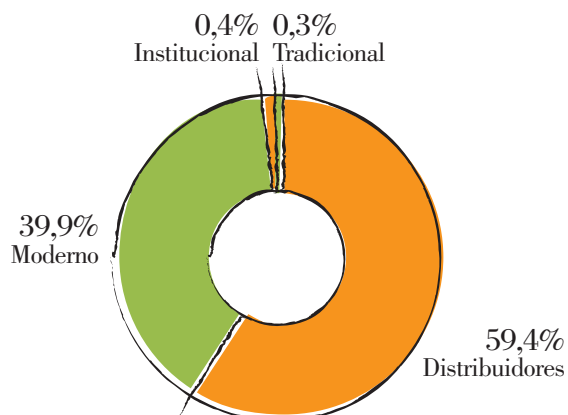
Ventas Colombia por canal (% en valor - COP)



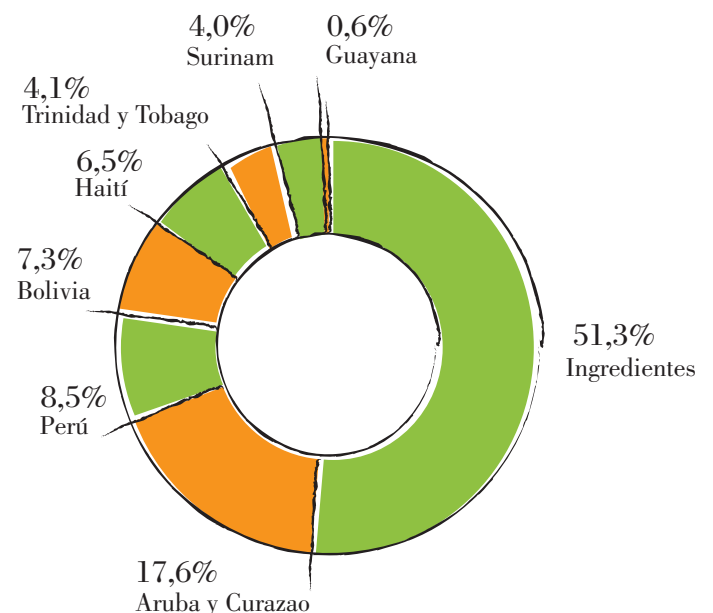
Ventas Estados Unidos por región (% en valor - US)



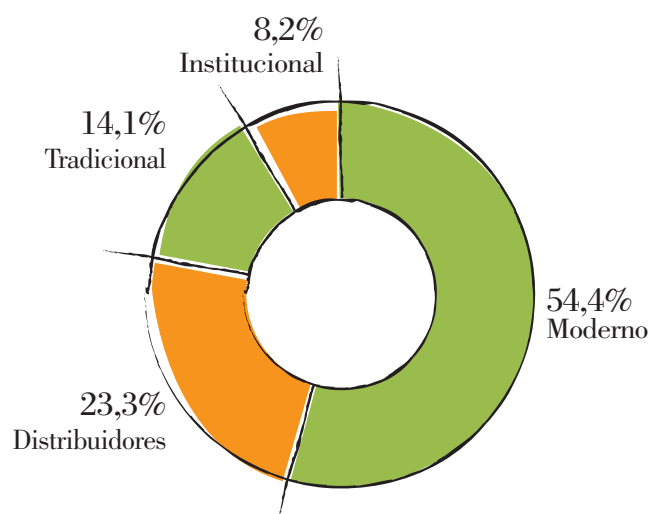
Ventas Venezuela por canal (% en valor - BsF)



Ventas Internacional por país (% en valor - US)



Ventas Ecuador por canal (% en valor - US)



IR2.1 Canal Moderno

El Canal Moderno está constituido por los supermercados y grandes superficies. En Colombia, este canal representa el 31,8% de nuestras ventas. Pasamos de atender 950 clientes en 2010 a 1.075 en 2011, crecimiento fundamentado principalmente en el auge del formato de minimercados aplicados por las grandes superficies. Para 2011, continuamos con la estrategia de formación de mercaderistas en temas como segmentación, visibilidad en los puntos de venta, impulso y manejo de categorías, junto con un plan de reconocimiento que premió a cerca de 50 mercaderistas en todo el país. En Venezuela, este canal representa el 39,9% de nuestras ventas. Atendimos 7 nuevos puntos de venta entre cadenas naciona-

les y redes de farmacias, en todo el país, completando 180 clientes. Así, logramos el segundo lugar en participación de mercado en valor y volumen en este canal, de gran importancia en el país por su contribución a las comunidades a través de donaciones, ferias de la salud, planes de recuperación de espacios en las comunidades donde nos encontramos, proyectos orgánicos, planes ecológicos, entre otros. En Ecuador, este canal representa el 54,4% de las ventas de Alpina con un crecimiento del 11% frente a 2010. Actualmente, atendemos 291 locales a nivel nacional, con 37 asesores de ventas. Para las principales cadenas de supermercados del país, Alpina Ecuador es el proveedor número uno en ventas de productos lácteos en sección fríos.

IR2.2 Canal Institucional

En Colombia, a través de La Recetta -alianza con el Grupo Nutresa- continuamos consolidando el modelo de atención a los negocios enfocados en consumo fuera del hogar, manejando en el año 16 categorías, dentro de las cuales continuamos con una participación del 33% y creciendo con una dinámica superior al 20%. Los resultados de Alpina responden a la estrategia de un mayor cubrimiento con numérica de más de 3.900 clientes y fortalecimiento de negociaciones en cuentas clave e incursión en nuevos negocios de refrigerios, aprovechando la sinergia de las categorías.

De otra parte, hemos incrementado el consumo de quesos en alianza con Alimentos Polar, diversificando en el segmento de las arepas a través de cobranding, generando diferenciación en los lineales de los supermercados. También debemos resaltar el excelente trabajo realizado con Cafe Latte que permite llegar a nuevos segmentos en compañía del líder en tiendas de café como lo es Juan Valdez®. En el caso de Alpina Ecuador, el Canal Institucional crece a nivel nacional y mundial, y representa el 8,2% de nuestras ventas en ese país. Durante 2011 trabajamos para que el vendedor se fortale-

ciera en la atención y servicio de acuerdo con su tipología de negocio; contamos con 2.217 clientes

y aumentamos el portafolio en la facturación, lo que nos ha permitido crecer las ventas en un 17%.

IR2.3 Canal Auto-Venta

Este canal se aplica actualmente en Colombia y permite la vinculación de microempresarios en la distribución de nuestros productos, para llegar a más consumidores en zonas urbanas. Cuenta con 224 microempresarios que nos aportan un 7,4% del total de las ventas, generando 443 empleos.

En 2011, a través de un acuerdo de producción con Lácteos del Cesar (Klaren's) iniciamos la producción de Leche Entera Alpina en la costa Atlántica, y con ello dimos inicio al Canal Auto-Venta en Valledupar, Barranquilla y Cartagena.

IR2.4 Puntos de venta propios

En Alpina pensamos siempre en estar más cerca de nuestros clientes y consumidores. Por eso somos una organización que no sólo es pionera en innovación de productos si no en formas de ponerlos más al alcance de todos. La Cabaña ha sido el icono por excelencia de cercanía con los colombianos, lugar de tradición que frecuentan mensualmente alrededor de 60.000 personas para conocer nuestra historia y llevarse nuestros productos tradicionales y postres, para compartir y alimentar a sus familias. El éxito de este modelo y el gran desarrollo de puntos de venta de proximidad tanto de grandes cadenas como tiendas de conveniencia, nos hizo pensar en multiplicarlo en diferentes formatos que les permitieran a nuestros consumidores tener una experiencia cada vez más cercana

con nuestros productos.

Es por esto que durante 2011 hicimos realidad el sueño que reclamaban nuestros consumidores y llevamos el modelo a los centros comerciales de mayor tráfico, siendo Santafé el primero en contar con nuestra presencia y convirtiéndose en un éxito inmediato que superó todas las expectativas. También durante este año creamos el primer formato express ubicado en el norte de la ciudad en una zona de alto tráfico peatonal por su cercanía a Transmilenio. Con este formato tipo minimercado ponemos a disposición de nuestros consumidores un lugar donde encontrarán un surtido muy amplio de todas nuestras categorías de productos, permitiéndoles a todos disponer de nuestra variedad de portafolio y conocer de primera mano nuestros lanzamientos y actividades.

IR3. Logística en Colombia

En Colombia, en línea con nuestro compromiso de mejorar el nivel de servicio prestado por nuestro modelo de distribución, desarrollamos las siguientes iniciativas:

IR3.1 Entrega a plataformas de una gran superficie con flota propia

En abril de 2011 iniciamos la entrega de pedidos hacia las plataformas de una gran superficie con flota propia de Alpina, obteniendo beneficios como optimización del número de viajes entregados,

RETOS 2012+ Canal Institucional

- Hacer un estudio de factibilidad para la implementación del servicio a negocios institucionales de comida rápida, así como la creación de otra opción para llegar con un portafolio más robusto a los mismos clientes, en Ecuador.

CASO DE ESTUDIO: La Cabaña Sostenible

Uno de los retos de Alpina es fortalecer la operación de La Cabaña como un negocio con parámetros más sostenibles. Esto implica la identificación y ejecución de iniciativas sociales y ambientales, adicionales a la dimensión económica. En la dimensión social, hemos identificado la posibilidad de desarrollar las competencias empresariales de artesanos y proveedores locales, a través de capacitaciones, concursos y espacios para comercializar sus productos en La Cabaña. En la dimensión ambiental, iniciamos la optimización en el abastecimiento de Agua

La Cabaña, con proveedores localizados más cerca y con estrictos parámetros de calidad. Adicionalmente, en convenio con la Fundación Natura, destinaremos COP100 por cada botella vendida para contribuir a la reforestación de la reserva El Encenillo. Esta se encuentra dentro de la zona de influencia de algunos de los ganaderos proveedores y del lugar de abastecimiento de Agua La Cabaña. En 2012 y en adelante debemos trabajar para parametrizar estas iniciativas que son fundamentales para el desarrollo futuro de La Cabaña.

reducción del tiempo de descargue y verificación de la mercancía, disminución de daños en el producto y descongestión de la plataforma de la cadena. Todos estos beneficios traen consigo mejoras en el nivel de servicio y captura de eficiencias a nivel logístico.

IR3.2 Optimización Modelo Distribución Secundaria maximizando capacidad de operación

Esta iniciativa nos ha permitido la reducción de jornadas laborales en los centros de distribución Bogotá, Cali, Medellín y Bucaramanga, gracias al reagrupamiento de las zonas de distribución, lo que hace que las rutas lleguen más temprano al CDR. También ha permitido la optimización de las rutas de transporte, a la vez que garantiza las ventanas horarias de los clientes, mejorando el nivel de servicio. Por medio del desarrollo de esta iniciativa logramos ahorros por COP388 millones.

IR3.3 Plataformas urbanas Auto-Venta implementación Cross-Docking

Gracias a la implementación de entrega directa desde Sopó a dos plataformas urbanas en Bogotá para la distribución de leche en el canal Auto-Venta, hemos eliminado reprocesos a lo largo de la cadena de abastecimiento, lo cual se ve reflejado en la reducción del costo logístico y el aumento de la productividad.

IR3.4 Entrega directa a 10 distribuidores

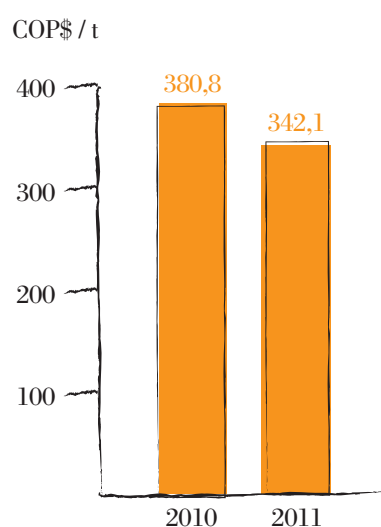
A partir de 2010 hemos venido realizando entregas directas desde los centros de distribución nacional a 10 distribuidores en toda la

geografía nacional. Este proceso ha generado beneficios a lo largo de la cadena de abastecimiento: reducción del costo logístico en un 1,3%, disminución de los niveles de inventario, generación de procesos de colaboración entre Alpina y los distribuidores, y transferencia de conocimiento y mejores prácticas hacia nuestros clientes.

IR3.5 Reducción del costo por tonelada movilizada

Gracias a las iniciativas desarrolladas en 2011, optimizamos la logística de Colombia, logrando reducir el costo por tonelada movilizada frente a 2010 en un 10%.

Costo por tonelada movilizada





VII.

Del puente para allá

Teresa la conocía bien y sabía que algo le pasaba.

–¿Estás triste, Ana?

–No exactamente, querida.

–¿Preocupada?

–No exactamente, querida.

Teresa no preguntó más, para no correr el riesgo de resultar inoportuna, pero Ana le pidió que la acompañara hasta el puente sobre la quebrada de los manzanos, y allí le explicó el motivo de esa especie de desasosiego que la embargaba.

–Mira a nuestro alrededor: aridez, pastos quemados, vacas flacas.

–Bueno –comentó Teresa–, por fortuna nosotras gozamos de buena salud, nuestros suelos son fértiles y de este lado de la quebrada el paisaje ofrece verdes intensos. ¿Por qué entonces esa cara larga?

–No seas egoísta: de poco sirve que estemos bien si nuestros vecinos están en aprietos. Nada me produce más alegría que la prosperidad colectiva.

–No lo había visto de esa manera –confesó Teresa, sonrojada–, voy a organizar una ronda por los lotes vecinos para contarles de ese sistema que tan buenos resultados nos ha dado... recuerda que yo ayudé a inventarlo.



Desafío 07

Valor social

Crecer y desarrollarnos de la mano con la sociedad.

Nos comprometemos a trabajar por una sociedad más equitativa, productiva y en constante desarrollo, en la cual Alpina pueda crecer sosteniblemente y generar prosperidad colectiva de manera persistente.

A1. Seguridad alimentaria y nutricional

A1.1 Desarrollo social, económico, y organizacional de pequeños productores de leche del Cauca, bajo un modelo de negocios inclusivo

Ubicado en el departamento del Cauca, este proyecto brinda asistencia técnica y transferencia de conocimiento a cuatro organizaciones de pequeños productores campesinos, indígenas y afrodescendientes, para integrarlos a la cadena de valor de Alpina. El proyecto también implementa prácticas amigables con el medio ambiente, fortalece la seguridad alimentaria y nutricional de las familias y promueve la equidad de género, destacando el rol de la mujer en la comunidad. En el proyecto participaron asociaciones de campesinos y sus familias, Ascampa (Paletará), Asoinpa (Puracé), Cooproler (Rosas) y los productores que sirven de proveedores del centro de acopio Monterrey en El Bordo. Entre los beneficiarios del proyecto contamos con 189 familias que representan a cerca de 756 personas. La ejecución de este proyecto estuvo a cargo de la Fundación

Alpina y Oxfam GB, y se desarrolló en tres fases entre 2009 y 2010. Esto se ha traducido en un incremento del 33% en el precio pagado a los productores y un incremento del 31% en sus ingresos, comparado con lo que recibían en 2009 cuando inició el proyecto. Adicionalmente, establecimos alianzas estratégicas con la Gobernación del Cauca, el Sena, alcaldías, cabildos indígenas y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (Programa Alianzas Productivas). Cabe anotar que el proyecto fue finalista de la cuarta versión del premio “Emprender Paz”. Gracias al trabajo enfocado a desarrollar alianzas con otros actores relevantes en la región, la Fundación Alpina es hoy reconocida como un articulador de la gestión de las autoridades, asociaciones, gremios de la producción, academia y empresarios alrededor del proyecto.

A1.2 Sopó, territorio con educación alimentaria y nutricional

Ubicado en el municipio de Sopó, este proyecto atiende principalmente las problemáticas en el consumo, uno de los cinco componentes de la seguridad alimentaria y nutricional, asociadas principalmente con hábitos alimentarios inadecuados. El proyecto hace énfasis en las familias de más bajos ingresos del municipio, vinculadas a la Red Unidos del Gobierno Nacional. En el proyecto participaron estudiantes y docentes, madres

comunitarias, promotores de salud y juntas de acción comunal, tenderos, y padres, madres y cuidadores de familia. La ejecución del proyecto estuvo a cargo de la Fundación Alpina en convenio de cooperación con la Alcaldía del municipio de Sopó y se desarrolló en dos fases (2010 y 2011). Para ello se realizaron diagnósticos sobre hábitos alimentarios de la población; se llevaron a cabo cerca de 96 talleres lúdicos con la participación

de cerca de 7.000 niños, jóvenes, padres de familia, cuidadores, docentes, madres comunitarias y promotores de salud; se realizaron capacitaciones a 40 familias para la producción de huertas caseras y agricultura urbana. Igualmente, para asegurar que las buenas prácticas se repliquen, una líder comunitaria fue becada en un curso universitario sobre agricultura urbana y huertas caseras, y 95 personas del municipio fueron formadas como líderes de educación alimentaria. Adicionalmente, en Colombia es-

tablecimos alianza con el Departamento para la Prosperidad Social. Como resultado de la primera fase del proyecto, un porcentaje significativo de los actores comunitarios que participaron en las actividades considera que debe transformar sus hábitos alimentarios. Asimismo, diversos actores han incluido en su alimentación, productos saludables que antes no consumían o que consumían poco, mostrando la efectividad del proyecto en la generación de conciencia sobre mejores hábitos nutricionales en la población.

RETOS 2012+ Seguridad alimentaria y nutricional

- Replicar la experiencia de educación alimentaria y nutricional como modelo para otros municipios y regiones del país.
- Desarrollar un proyecto en la Provincia del Carchi, Ecuador, que promoverá el desarrollo productivo y social de 900 familias de pequeños y medianos productores de leche de la región, con énfasis en su seguridad alimentaria.
- Desarrollar un proyecto en Venezuela, para mejorar las condiciones de vida y la seguridad alimentaria de la comunidad Wayuu venezolana, a través del fortalecimiento de la cadena ovino-caprina.
- Participar en la alianza estratégica pública, privada y social por el desarrollo regional sostenible: Norte del Cauca-Región Socialmente Responsable.

A2. Reducción de la pobreza

A2.1 Sopó: Primera Zona Libre de Pobreza Extrema (ZOLIP)

El 19 de septiembre de 2011 el Presidente de la República de Colombia, Juan Manuel Santos, anunció que Sopó sería el primer

municipio sin pobreza extrema de Colombia. Esto ha sido posible dado que los sectores público, privado y social unieron esfuerzos

para la creación de la primera Alianza para la Erradicación de la Pobreza Extrema en el municipio de Sopó. Gracias al aporte de estos aliados, familias como las de Sulma López, cuyo ingreso es el único que tiene su familia conformada por sus padres, su esposo Rafael y sus cinco hijos de 13, 11, 9, 8 y 5 años de edad, superarán las condiciones de pobreza extrema y se embarcarán en la senda de la prosperidad. Fuimos uno de los líderes en la conformación y consolidación de esta alianza y jugamos un importante papel desde el punto de vista estratégico, de negocio y filantrópico. A nivel estratégico, en el año 2009 promovimos la convocatoria de la alianza con

el sector privado. Adicionalmente, lideramos el Subcomité de Generación de Ingresos y Bancarización e impulsamos actividades para la alineación de actores, rendición de cuentas, seguimiento y empoderamiento de la Alcaldía municipal. A través de esta iniciativa esperamos graduar a las 47 familias en condiciones de pobreza extrema en el municipio de Sopó. Sin embargo, es importante tener en cuenta que en Colombia hay 6,6 millones de personas que viven en condiciones similares y buscamos crear un modelo que pueda ser replicado a nivel nacional en municipios que como Sopó cuenten con una alta presencia del sector privado.

calidad de este centro educativo. El proyecto se ha desarrollado en 3 fases: involucramiento del sector público, invitación al sec-

tor privado y gestión de recursos. Durante el primer semestre de 2012 esperamos iniciar la construcción del Centro.

A4. Buen vecino

A4.1 Colombia – Promoción de Negocios Inclusivos en Chinchiná (Caldas)

En 2010, la Alcaldía de Chinchiná (Caldas) identificó la necesidad de formular proyectos que promovieran el trabajo articulado de diferentes actores del municipio, para contribuir a reducir los altos índices de violencia, las marcadas deficiencias educativas y de generación de ingresos, y una situación generalizada de pobreza. En este marco, la Alcaldía de Chinchiná, la GIZ (Agencia de Cooperación Internacional Alemana), Alpina y otros actores muy relevantes del municipio impulsaron el Proyecto de Cambio Chinchiná “Sector Privado y Paz”. Se viene desarrollando el Proyecto de Promoción de Nego-

cios Inclusivos, con iniciativas atadas a la cadena de valor de las empresas e instituciones participantes. Particularmente, las dos iniciativas implementadas son: Confección de dotaciones y Refrigerios saludables. A la fecha se cuenta con dos equipos conformados y en proceso de formación y capacitación, uno para cada iniciativa de negocio inclusivo. Al tiempo que se han desarrollado los planes de negocio completos, se ha logrado concretar más del 50% de las necesidades de financiación y se está desarrollando el portafolio de productos a ofrecer en cada negocio.

RETOS 2012+ Reducción de la pobreza

- **Cooperar con el gobierno nacional y las autoridades locales en la estrategia de superación de la pobreza extrema.**

A3. Educación

A3.1 Centro de Desarrollo Infantil Temprano

En 1980 nació el Gimnasio Campestre Alpina y desde ese entonces ha recibido, cada año, a 93 niños de la comunidad de Sopó, varios de ellos hijos de Alpinistas, para darles atención en educación, nutrición y cuidado. Desde enero de 2010, entablamos una alianza para mejorar la calidad en términos de dotación y modelo educativo, convirtiendo este proyecto en un centro de atención integral de la Fundación AeioTü. Mediante esta alianza, buscamos potenciar el recurso humano en Sopó y la inclusión de más personas de bajos recursos de este municipio. El Gimnasio Campestre Alpina se constituye en un elemento fundamental para cerrar las bre-

chas de pobreza en Sopó, ya que los niños que reciben educación de calidad logran desarrollarse cognitivamente, emocional y socialmente, para que durante su ciclo de vida puedan tener una mayor capacidad intelectual, mayor escolaridad, aumento en sus ingresos y, por ende, puedan salir de la pobreza. En 2011, participamos en la identificación de la posibilidad de ampliar la cobertura para 560 niños del municipio de Sopó, lo cual dio inicio al proyecto del Centro de Desarrollo Infantil Temprano. Esta iniciativa nació de la unión de esfuerzos entre la Alcaldía Municipal, la Fundación Carulla y Alpina, con el ánimo de aumentar la cobertura y la

A4.2 Venezuela – Escuelas Nutritivas

Como parte de un diagnóstico detallado de las iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial que podíamos implementar en Venezuela, identificamos la necesidad de impulsar la educación alimentaria y nutricional en las comunidades aledañas a la Planta de Villa de Cura. Teniendo en cuenta esto, surgió el proyecto de Escuelas Nutritivas, el cual permite dar a conocer de manera dinámica e interactiva los procesos de alimentación nutritiva e impulsar el uso de productos Alpina en las comunidades de Villa de Cura y San Francisco de Asís. De igual forma, el proyecto permite desarrollar relaciones de

confianza con las comunidades y establecer canales de diálogo abierto sobre temas de mutua relevancia. Para ello, hemos llevado a cabo talleres y capacitaciones a los docentes, representantes y madres colaboradoras de los comedores escolares, como agentes clave en los procesos formativos de los niños, niñas y adolescentes, en buenos hábitos de alimentación. Igualmente, realizamos el aporte de la Merienda Alpina, una ayuda sistemática a escuelas seleccionadas durante la duración del proyecto, para proveer productos que complementen la merienda de los niños una vez a la semana.

A4.3 Ecuador - Alianzas estratégicas con la Red Nacional de Recicladores Ecuador

Realizamos acuerdos de servicio con beneficio mutuo con la Asociación de Desarrollo Social Romerillos de Machachi y San Gabriel; estas asociaciones son parte de la Red Nacional de Recicladores de Ecuador, encargados del aprovechamiento de todos los residuos reciclables generados en las plantas, como

plástico, papel y cartón. Trabajan dentro de las instalaciones de los rellenos sanitarios de los cantones Mejía y Montúfar respectivamente, con lo cual podemos garantizar el correcto manejo de los residuos, además de disminuir en gran porcentaje aquellos que se disponían en el relleno sanitario como no aprovechables.

IR1. Voluntariado en Colombia

El Programa de Voluntariado Alpinista fomenta la solidaridad y el compromiso social, estimula el desarrollo personal y profesional de los empleados, facilita a nuestros colaboradores acercarse a las necesidades de la comunidad y fortalece el progreso social en los lugares en donde Alpina está presente.

DESTACADOS



11.314 HORAS

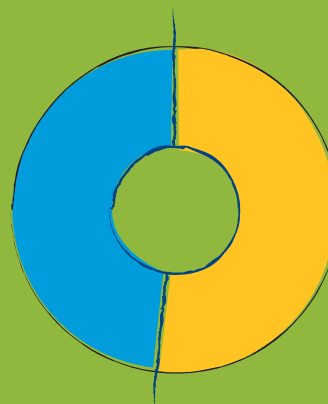
Hemos invertido 11.314 horas hombre en las jornadas de voluntariado.

Contamos con 1.481 beneficiarios directos de las fundaciones Planeta Amor, Funstall, Juan Felipe Gómez Escobar, Fútbol con Corazón, Asociación Hogar Niños por un Nuevo Planeta, y el Gimnasio Campestre.

Contamos con la participación de 893 Alpinistas en jornadas de voluntariado en Bogotá, Cartagena y Barranquilla.

Donaciones Alpina Colombia

48%
Programa de
Apoyo Nutricional



52%
Donaciones
de producto



VIII.

Estos buenos tiempos

Feliz luego de leer las buenas noticias de su lote, la vaca Ana meditaba sobre los indicadores que podrían mejorarse para el año siguiente, cuando vio a lo lejos que Teresa se acercaba triste y cabizbaja.

—Te conozco, Teresa, algo te pasa.

—Nada de qué preocuparse, Ana querida. Sólo un poco de nostalgia. Me encontré el álbum de fotografías de la tía Clema y pensé en aquellos buenos tiempos.

—Deja de mirar al pasado porque no podrás gozarte el presente ni construir hacia el futuro.

—¡Es que a veces me gustaría devolverme en el tiempo!

—Devuélvete sólo para dar las gracias y para inspirarte. Piensa en todo lo que aprendimos de quienes vinieron antes que nosotros y mira hacia adelante. Piensa en lo que estamos construyendo, en lo que queremos dejarles a nuestros hijos...

—...Y en lo que podemos darle a nuestra comunidad. Tienes razón: tenemos mucho por hacer.



6.

RETOS 2012+

En línea con nuestra gestión sostenible, definimos los siguientes retos que desarrollaremos durante el año 2012:

CAPÍTULO	ASUNTO	RETOS 2012+
Nuestra Organización		<ul style="list-style-type: none"> - Avanzar a la tercera fase de puesta en marcha del Plan Estratégico de Tecnología con la implementación de nuevas aplicaciones de valor agregado, las cuales buscan reducir el tiempo de planeación de la demanda, mejorar la asertividad del pronóstico de ventas, y optimizar los costos y los niveles de inventarios. - Desarrollar un modelo de control y desempeño de proyectos en tiempo real. - Evolucionar los estándares y prácticas en la administración de proyectos. - Consolidar el 100% de los proyectos estratégicos bajo el estándar metodológico de la PMO. - Formar los líderes y gestores de proyectos en el manejo y administración de proyectos.
D1. Ética y transparencia	A1. Transparencia	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar e incorporar dentro del Sistema de Gestión de Riesgos Operacional, indicadores clave de riesgos, entre los que se encuentran los de fraude, que permitan medir la evolución y tratamiento de los riesgos presentes en los procesos de la cadena de valor. - Generar un sistema de seguimiento en las sedes de la Compañía sobre las situaciones que puedan materializar o afectar los riesgos de fraude y seguridad identificados.
	A2. Comportamiento ético	<ul style="list-style-type: none"> - Extender la Línea Ética a los proveedores industriales. - Realizar campañas de sensibilización sobre aspectos éticos que deban reforzarse por el nuevo Modelo Corporativo (ej. conflicto de interés, incumplimiento de leyes, regulaciones y políticas). - Incluir dentro de la información a reportar y en las campañas de sensibilización, aspectos éticos relacionados con los Principios del Pacto Mundial y las directrices GRI.
	A3. Involucramos a nuestros grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> - Definir los diagnósticos para los grupos de interés accionistas, inversionistas y medios de comunicación, e incluir en la política corporativa de comunicación e involucramiento a los grupos de interés accionistas, inversionistas, distribuidores, proveedores y comunidades. - Abrir o fortalecer canales de comunicación e involucramiento con proveedores industriales, comunidades y distribuidores. - Realizar el primer estudio de reputación y relacionamiento directo de Alpina con sus grupos de interés, el cual nos permitirá conocer el estado de nuestros diálogos con el entorno y los frentes de trabajo que debemos emprender para mejorar dicha relación.

CAPÍTULO	ASUNTO	RETOS 2012+
	<p>A1. Agua</p> <p>A3. Aire</p> <p>A4. Energía</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en las discusiones técnicas de la nueva norma de vertimientos para Colombia. - Optimizar el uso del agua lluvia en el Edificio Corporativo en Sopó. - Iniciar la medición anual de la Huella de Carbono en Colombia, Ecuador y Venezuela con alcance a operaciones propias. - Desarrollar planes de eficiencia logística enfocados a la programación de rutas cuyo objetivo sea la reducción de toneladas de CO₂eq generadas por tonelada movilizadas, tanto en transporte primario y secundario, como en el transporte de materias primas lácteas. - Evaluar la modernización de la flota secundaria haciendo uso de fuentes alternativas como gas natural, motores híbridos o eléctricos, y la implementación del uso de biocombustibles al 100%. - Continuar con la evaluación del Proyecto de Aprovechamiento de Biogás de la PTAR de Sopó para obtener energía renovable que suministre la demanda de energía eléctrica y de vapor de la PTAR y energía eléctrica del Edificio Corporativo. - Culminar el reemplazo de refrigerantes de alto impacto frente al cambio climático por opciones más amigables. - Iniciar la definición de proyectos de mitigación de la Huella de Carbono mediante el uso eficiente de energía, uso de energías más limpias y renovables (Biogás de PTAR).
D5. Alimenta tu vida	<p>A4. Responsabilidad del producto</p> <p>A5. Productos para la mayoría</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar nuevos canales de relacionamiento e interactividad con nuestros consumidores. - Prestar atención integral en todos los países en los cuales Alpina tiene presencia. - Ejecutar un estudio local de tendencias de la alimentación con el fin de identificar oportunidades en nuestro entorno local que le permitan a la Organización focalizar y direccionar las grandes autopistas de crecimiento futuro. - Realizar un estudio de conocimiento profundo de los niños en Colombia, Ecuador y Venezuela para conocer, entre otras cosas, sus hábitos alimenticios, su relación con los medios de comunicación y sus comportamientos como compradores.
D6. Cadena de valor	<p>A1. Proveedores agropecuarios</p> <p>A2. Proveedores industriales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Crear el área de abastecimiento de leche en la operación de Alpina Venezuela, como mecanismo para desarrollar a los proveedores ganaderos en ese país. - Reestructurar la composición de los proveedores, disminuyendo la participación de intermediarios y ampliando la de asociaciones de pequeños productores, en Ecuador. - Promover el desarrollo de los proveedores, el aumento de la producción y el mantenimiento y mejoramiento de la calidad, en Colombia. - Construir los ecoíndices más importantes del proceso productivo de los principales empaques de Alpina. - Aplicar un modelo de gestión integral de proveedores con acompañamiento en una certificación sobre garantía de continuidad del negocio, sistemas integrales de gestión, indicadores sociales (cumplimiento 10 principios del Pacto Global), indicadores ambientales, en Colombia. - Continuar con el desarrollo de proveedores locales, en Arequipa 250g y 500 g, esencias, cereales y/o combinaciones para dinamizar la línea de Bon Yurt, en Venezuela.

CAPÍTULO	ASUNTO	RETOS 2012+
	<p>A3. Distribuidores</p> <p>A4. Tenderos</p> <p>IR1. La producción y las plantas</p> <p>IR2. Nuestros principales canales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar con el desarrollo de proveedores locales, en vasos termoformados y bases con etiqueta termoencogible, entre otros, en Ecuador. - Fortalecer las prácticas de sostenibilidad, sobre desarrollo de comunidades, protección del medio ambiente, bienestar laboral y desarrollo empresarial, en Venezuela. - Realizar entregas conjuntas en puntos de venta comunes, con otras empresas interesadas en llevar a cabo alianzas, en Ecuador. - Iniciar proyectos que van desde la colaboración logística hasta modelos de atención que permitan entregar en el mismo día un pedido hecho en la mañana, en Ecuador. - Incorporar la leche como complemento del portafolio y que seguramente demandará un cambio en la concepción de los modelos de atención que actualmente operamos, en Ecuador. - Implementar modelos de mejoramiento continuo enfocados a trabajar en la ruta de la excelencia, metodologías y análisis de capacidad y diagramas de carga, capacitación en herramientas de mejora continua y metodologías en lean y six sigma, y reducción de impactos ambientales. - Hacer un estudio de factibilidad para la implementación del servicio a negocios institucionales de comida rápida, así como la creación de otra opción para llegar con un portafolio más robusto a los mismos clientes, en Ecuador.
D7. Valor social	<p>A1. Seguridad alimentaria y nutricional</p> <p>A2. Reducción de la pobreza</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Replicar la experiencia de educación alimentaria y nutricional como modelo para otros municipios y regiones del país. - Desarrollar un proyecto en la Provincia del Carchi, Ecuador, que promoverá el desarrollo productivo y social de 900 familias de pequeños y medianos productores de leche de la región, con énfasis en su seguridad alimentaria. - Desarrollar un proyecto en Venezuela, para mejorar las condiciones de vida y la seguridad alimentaria de la comunidad Wayuu venezolana, a través del fortalecimiento de la cadena ovino-caprina. - Participar en la alianza estratégica pública, privada y social por el desarrollo regional sostenible: Norte del Cauca-Región Socialmente Responsable. - Cooperar con el gobierno nacional y las autoridades locales en la estrategia de superación de la pobreza extrema.

7. Verificación externa

Informe de revisión independiente

Revisión independiente del Informe Anual de Sostenibilidad Alpina 2011.

Alcance de nuestro trabajo

Hemos realizado la revisión de la adaptación de los contenidos del Informe de Sostenibilidad del año 2011 a la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad de *Global Reporting Initiative (GRI)* versión 3.0 (G3), así como los indicadores del Suplemento del Sector de Alimentos 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 2011.
- Análisis de la adaptación de los contenidos e indicadores del reporte de sostenibilidad a los recomendados en la guía G3 de GRI y al Suplemento del Sector de Alimentos.
- Revisión de las actuaciones

realizadas en relación a la identificación y consideración de las partes interesadas a lo largo del ejercicio y de los procesos de participación de los grupos de interés a través del análisis de la información interna y los informes de terceros disponibles.

- Comprobación, mediante pruebas de revisión con base en la selección de una muestra, de la información cuantitativa y cualitativa correspondiente a los indicadores GRI incluidos en el Informe de Sostenibilidad 2011 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 Informe de Sostenibilidad 2011 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) y el Suplemento del Sector de Alimentos.

De acuerdo con nuestra revisión de indicadores y contenidos consideramos que el reporte cumple con los requisitos del nivel de calificación A+ 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:

- Con el objetivo de seguir fortaleciendo la gestión a nivel social y ambiental, sugerimos realizar revisiones semestrales de algunos indicadores GRI clave de sostenibilidad, lo cual garantizará una mayor confiabilidad en la información para futuros informes de sostenibilidad.
- Continuar fortaleciendo el sistema que centraliza los procesos de diálogo con los grupos de interés desarrollados por cada área de la Organización, haciendo especial énfasis en identificar nuevas inquietudes de los grupos de interés frente a la gestión sostenible de Alpina.

Responsabilidades de la Dirección de Alpina y de Deloitte

- La preparación del Informe de Sostenibilidad 2011, así 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 Ético 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 auditoría sobre el Informe de Sostenibilidad 2011 de Alpina.

DELOITTE & TOUCHE LTDA.
Jorge Enrique Múnera D.
Socio



Bogotá, Febrero 2012

Deloitte.

8. Tabla de indicadores GRI

NO.	INDICADOR	ALCANCE	PG.	COMENTARIOS
1. Estrategia y análisis.				
1.1	Declaración de relevancia de la sostenibilidad.		11	Ver Capítulo 1. De nuestro Presidente.
1.2	Principales impactos, riesgos y oportunidades.		14	Ver Capítulo 2. Acerca de este Informe - Materia- lidad.
2. Perfil de la Organización.				
2.1	Nombre de la Organización.			Sociedad Alpina Corporativo S.A.
2.2	Principales marcas, productos y servicios.		25	Ver Capítulo 4. Nuestra Organización - Principales marcas y productos.
2.3	Estructura operativa de la Organización, incluidas las principales divisiones, entidades operativas, filiales y negocios conjuntos.		38	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D1. Ética y transparencia - A4. Gobierno, riesgos y cumplimiento.
2.4	Localización de la sede principal de la Organización.			Dirección: Km. 3 vía Briceño - Sopó, Sede Admi- nistrativa, Sopó, Cundinamarca, Colombia.
2.5	Número de países en los que opera la Organización y nombre de los países en los que desarrolla actividades significativas.		23	Ver Capítulo 4. Nuestra Organización - Países con operación y mercados servidos.
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).		23	Ver Capítulo 4. Nuestra Organización - Países con operación y mercados servidos.
2.8	Dimensiones de la organización informante.		45	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D2. Valor económico.
2.9	Cambios significativos durante el periodo cubierto por la memoria en el tamaño, estructura y propiedad de la Organización.		38	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D1. Ética y transparencia - A4. Gobierno, riesgos y cumplimiento.
			100	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D6. Cadena de valor - IR1. La producción y las plantas - Caso de éxito: Nueva Planta en EE.UU.
2.10	Premios y distinciones obtenidas durante el periodo.		31	Ver Capítulo 4. Nuestra Organización - Reconoci- mientos.

NO.	INDICADOR	ALCANCE	PG.	COMENTARIOS
3. Parámetros de la memoria.				
Perfil de la organización.				
3.1	Período cubierto por la información incluida en la memoria.		14	Ver Capítulo 2. Acerca de este Informe.
3.2	Fecha de la memoria anterior (si la hubiere).			Informe Anual de Sostenibilidad Alpina 2010.
3.3	Ciclo de presentación de la memoria (anual, bianual).			Anual.
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.		14	Ver Capítulo 2. 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 períodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados a la memoria.			No hay cambios significativos relativos a períodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados al Informe.

NO.	INDICADOR	ALCANCE	PG.	COMENTARIOS
Índice del contenido del informe.				
3.12	Tabla que indica la localización de los contenidos básicos de la memoria.		7	Ver Índice.
Verificación.				
3.13	Política y práctica actual en relación con la solicitud de verificación externa de la memoria.		118	Ver Capítulo 7. Verificación externa.
4. Gobierno, compromisos y participación de los grupos de interés.				
Gobierno.				
4.1	La estructura de gobierno de la Organización, incluyendo los comités del máximo órgano de gobierno responsable de tareas tales como la definición de la estrategia o la supervisión de la Organización.		39	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D1. Ética y transparencia - A4. Gobierno, riesgos y cumplimiento - Organismos directivos Alpina Colombia S.A.
4.2	Ha de indicarse si el presidente del máximo órgano de gobierno ocupa también un cargo ejecutivo (de ser así explicar su función dentro de la Organización y las razones que lo justifican).			La persona que ejerce la Presidencia de la Junta Directiva y del Comité de Auditoría no ocupa ningún cargo ejecutivo en Alpina Productos Alimenticios S.A.
4.3	En aquellas organizaciones que tengan estructura directiva unitaria, se indicará el número de miembros del máximo órgano de gobierno que sean independientes o no ejecutivos.			Alpina Productos Alimenticios S.A., cuenta con una Junta Directiva y un Comité conformado por 5 miembros principales con sus respectivos suplentes personales. De éstos, 3 miembros principales con sus suplentes son independientes en los términos de la legislación vigente para emisores de valores, y los 2 restantes con sus suplentes pertenecen a la sociedad matriz o controlante y no tienen el carácter de independientes.
4.4	Mecanismos de los accionistas y empleados para comunicar recomendaciones o indicaciones al máximo órgano de gobierno.			Los mecanismos para los accionistas están 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 administración de la Compañía, tales como: la institución de los "voceros" que son delegados de los trabajadores no sindicalizados que si bien desarrollan un rol preponderante durante la negociación del "Pacto Colectivo", también representan a los trabajadores de sus sedes frente a Gestión Humana y esta dependencia los

NO.	INDICADOR	ALCANCE	PG.	COMENTARIOS
4.5	Vinculo entre la retribución de los miembros del máximo órgano de gobierno, altos directivos y ejecutivos y el desempeño de la Organización.		30	capacita y convoca frente a temas preestablecidos en materia de personal. Los trabajadores sindicalizados cuentan con sus respectivas "Comisiones de Reclamos", en los términos de ley y de las convenciones colectivas de trabajo, celebradas con éstos. Adicionalmente, existe el "Comité de Acoso Laboral", en los términos de ley y del reglamento Interno de Trabajo. De cara a mecanismos preestablecidos para indicar recomendaciones al máximo organismo de gobierno, entendiendo como tal a la Junta Directiva de la sociedad, no hay ninguno consagrado.
4.6	Procedimientos para evitar conflictos de interés en el máximo órgano de gobierno.			La Junta Directiva cuenta con su reglamento y, adicionalmente dentro de las medidas de Gobierno Corporativo de la sociedad, tanto en el Código de Buen Gobierno como en el Manual Código de Ética, hay regulaciones específicas respecto a esta materia.
4.7	Procedimientos de determinación de la capacitación y experiencia exigible a los miembros del máximo órgano de gobierno para poder guiar las estrategias de la Organización en los aspectos económicos, ambientales y sociales.			Anualmente, dentro del término de convocatoria a la Asamblea General de Accionistas, se presentan la(s) plancha(s) para candidatos a la Junta Directiva y al Comité de Auditoría de la sociedad, acompañadas de las respectivas hojas de vida y se evalúa el cumplimiento de las condiciones que por estatutos y por ley deben cumplir los candidatos, de manera integral. Igualmente, si durante el período anual es necesario efectuar alguna recomposición 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 evaluación.
4.8	Declaración de misión y valores desarrollados internamente, códigos de conducta y principios relevantes para el desempeño económico, social y ambiental, y el estado de su implementación.		23 y 28	Ver Capítulo 4. Nuestra Organización - Propósito Superior y Mega 2016.
4.9	Procedimientos del máximo órgano de gobierno para supervisar la identificación y gestión, por parte de la Organización, del desempeño económico, ambiental y social, incluidos riesgos y oportunidades relacionadas, así como la adherencia o cumplimiento de los estándares acordados a nivel internacional, códigos de conducta y principios.		38	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D1. Ética y transparencia - A4. Gobierno, riesgos y cumplimiento.

NO.	INDICADOR	ALCANCE	PG.	COMENTARIOS
4.10	Procedimientos para evaluar el desempeño propio del máximo órgano de gobierno, en especial con respecto al desempeño económico, social y ambiental.			Anualmente se evalúa el desempeño y satisfacción de los miembros que conforman la Junta Directiva y el Comité de Auditoría, dándose la retroalimentación respectiva.
Compromisos con iniciativas externas.				
4.11	Descripción de cómo la Organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.		38	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D1. Ética y transparencia - A4. Gobierno, riesgos y cumplimiento.
4.12	Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la Organización suscriba o apruebe.		107	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D7. Valor social.
4.13	Principales asociaciones a las que pertenezca (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a las que la Organización apoya.			<p><u>América Latina y Caribe:</u> Comité Consultivo de la Sociedad Civil del BID.</p> <p><u>Colombia:</u> Asociación Nacional de Industriales (Andi), Consejo Privado de Competitividad, Asociación Nacional de Exportadores (Analdex), Asociación Nacional de Anunciantes de Colombia (Anda), Cámara de Comercio Colombo Americana, Cámara de Comercio Colombo Venezolana, Cámara de Comercio Colombo Ecuatoriana, Cámara de Comercio Colombo Peruana, Cámara de Comercio Colombo Suiza.</p> <p><u>Venezuela:</u> Cámara Venezolana de Industrias Lácteas (Cavilac).</p> <p><u>Ecuador:</u> Cámara de Industrias y Producción, Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas, Centro de la Industria Láctea.</p> <p><u>Estados Unidos:</u> Genessee County Economic Development Center (GCEDC) y Empire State Development Corporation.</p>
Participación de los grupos de interés.				
4.14	Relación de los grupos de interés que se han incluido.		38	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D1. Ética y transparencia - A3. Involucramos a nuestros grupos de interés.
4.15	Base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la Organización se compromete.		38	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D1. Ética y transparencia - A3. Involucramos a nuestros grupos de interés.
4.16	Enfoques adoptados para la inclusión de los grupos de interés, incluida la frecuencia de su participación por tipos y categoría de grupos de interés.		38	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D1. Ética y transparencia - A3. Involucramos a nuestros grupos de interés.

NO.	INDICADOR	ALCANCE	PG.	COMENTARIOS
4.17	Principales preocupaciones y aspectos de interés que hayan surgido a través de la participación de los grupos de interés y la forma en la que ha respondido la Organización a los mismos en la elaboración de la memoria.		14	Ver Capítulo 2. Acerca de este Informe.
5. Enfoque de gestión e indicadores de desempeño.				
Indicadores de desempeño económico.				
Desempeño económico.				
EC1	Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos.	TOTAL		Este indicador se tiene calculado de la siguiente manera para el año 2011: Valor económico directo creado (Ventas netas + Otros ingresos financieros + Utilidad en venta de activos): Alpina S.A. en MM COP 1.272.550 / Alpina C.A. en miles de BsF constantes 206.953 / Alpina Ecuador S.A. en miles de US 53.331. Valor económico directo distribuido (costos operativos + gastos de personal + contribuciones sociales + impuestos + donaciones): Alpina S.A. en MM COP 1.299.575 / Alpina C.A. en miles de BsF constantes 128.834 / Alpina Ecuador S.A. en miles de US 61.807.
EC2	Consecuencias financieras y otros riesgos y oportunidades para las actividades de la Organización debido al cambio climático.	PARCIAL	91	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D6. Cadena de valor - A1. Gestión de proveedores agropecuarios - Caso de estudio: Ola invernal en Colombia.
EC3	Cobertura de las obligaciones de la Organización debidas a programas de beneficios sociales.	TOTAL		Alpina cumple con la ley en los países donde opera y afilia a los Alpinistas a planes de pensión reglamentados por los gobiernos. <u>Colombia:</u> - Prima media - ISS - Ahorro individual - Fondos de pensiones privados <u>Ecuador:</u> Riesgos varios - Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social <u>Venezuela:</u> Pensiones y Salud - Instituto Venezolano de los Seguros Sociales
EC4	Ayudas financieras significativas recibidas de gobiernos.	TOTAL		2011: Beneficio por inversión en activos fijos reales productivos: COP950MM y saldo créditos con tasa preferencial Finagro: COP14.203MM.
Presencia en el mercado				
EC5	Rango de las relaciones entre el salario inicial estándar y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	TOTAL		Colombia: 22,31% Ecuador: 5,15% Venezuela: 70,94% En Venezuela, se aplicó un incremento del 14,1% según negociación colectiva.

NO.	INDICADOR	ALCANCE	PG.	COMENTARIOS
EC6	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	TOTAL	90 y 93	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D6. Cadena de valor - A1. Proveedores agropecuarios y A2. Proveedores industriales.
EC7	Procedimientos para la contratación local y proporción de altos directivos procedentes de la comunidad local en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.	TOTAL		Proporción de altos directivos procedentes de Colombia: 2007-2011: 100%. Proporción de altos directivos procedentes de Ecuador: 2007: 75%, 2008-2011: 100%. Proporción de altos directivos procedentes de Venezuela: 2007: 91%, 2008: 88,9%, 2009-2011: 100%. Proporción de altos directivos procedentes Estados Unidos: 2009-2011: 100%.
Impactos económicos indirectos.				
EC8	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono, o en especie.	TOTAL		A la Fundación Alpina se le hizo una donación de COP1.424MM. En Colombia se hicieron donaciones por COP472,9MM.
EC9	Entendimiento y descripción de los impactos económicos indirectos significativos, incluyendo el alcance de dichos impactos.	PARCIAL	110	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D7. Valor social - IR1. Voluntariado. El número de empleos generados por distribuidores es de 3.588 y está distribuido en las unidades de negocio de la siguiente manera: Colombia: 2.557 Ecuador: 60 Venezuela: 971
Indicadores de desempeño ambiental.				
Materiales.				
EN1	Materiales utilizados, por peso o volumen.	TOTAL	90	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D6. Cadena de valor - A1. Proveedores agropecuarios.
EN2	Porcentaje de los materiales utilizados que son materiales valorizados.	PARCIAL	94	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D6. Cadena de valor - A2. Proveedores industriales - Reciclaje de cubetas plásticas.
Energía.				
EN3	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.	TOTAL	71	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D4. Medio ambiente - A4. Energía.
EN4	Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.	TOTAL	71	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D4. Medio ambiente - A4. Energía.
EN5	Ahorro de energía debido a la conservación y a mejoras en la eficiencia.	NO SE REPORTA		No se tiene calculado este indicador, se espera reportar en los siguientes informes.

NO.	INDICADOR	ALCANCE	PG.	COMENTARIOS
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.	NO MATERIAL		Este indicador no es material para las operaciones de Alpina.
EN7	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.	NO MATERIAL		Este indicador no es material para las operaciones de Alpina.
Agua.				
EN8	Captación total de agua por fuentes.	TOTAL	66	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D4. Medio ambiente - A1. Agua.
EN9	Fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.	NO SE REPORTA		La medición de Huella Hídrica que se realizará en el año 2012 para Colombia, Ecuador y Venezuela establecerá las fuentes de agua que han sido afectadas significativamente por la captación de agua.
EN10	Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada.	NO SE REPORTA		No se tiene calculado este indicador, se espera reportar en los siguientes informes con la medición de la Huella Hídrica.
Biodiversidad.				
EN11	Descripción de terrenos/aguas adyacentes o ubicados dentro de espacios naturales protegidos o de 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.	NO MATERIAL		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.
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.	NO MATERIAL		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	Hábitats protegidos o restaurados.	NO MATERIAL		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	ALCANCE	PG.	COMENTARIOS
EN14	Estrategias y acciones implantadas y planificadas para la gestión de impactos sobre la biodiversidad.	NO MATERIAL		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.	NO MATERIAL		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.	TOTAL	70	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D4. Medio ambiente - A3. Aire
EN17	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero, en peso.	NO SE REPORTA		No se midió el alcance 3 de la metodología de la medición de Huella de Carbono. En próximas consultorías se realizará para Colombia, Venezuela y Ecuador.
EN18	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.	PARCIAL		Se inició con la primera fase de aprovechamiento de biogás de la PTAR-Sopó con una inversión aproximada de COP240 millones, consistente en el reemplazo del ACPM que utiliza la caldera de PTAR por biogás, proyecto que está en plena ejecución y que comenzará a operar en el primer semestre de 2012. La segunda fase del proyecto que corresponde al aprovechamiento al 100% de todo el biogás producido por la PTAR-Sopó para generación de energía eléctrica cero emisiones, generación del calor requerido por la PTAR (reemplazo del proceso de la caldera actual), y secado de lodos se pasó a presupuesto como proyecto prioritario de la GEA2016, pero está pendiente de aprobación. En caso positivo, en 2012 se hará el proceso de cotización y definición para su ejecución en 2013.
EN19	Emisiones de sustancias destructoras de la capa ozono, en peso.	NO MATERIAL		Por el momento Alpina no considera este indicador material.
EN20	NOx, SOx y otras emisiones significativas al aire por tipo y peso.	NO MATERIAL		Por el momento Alpina no considera este indicador material.
EN21	Vertidos totales de aguas residuales, según su naturaleza y destino.	TOTAL	66	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D4. Medio ambiente - A1. Agua.
EN22	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento.	PARCIAL	69	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D4. Medio ambiente - A2. Residuos.

NO.	INDICADOR	ALCANCE	PG.	COMENTARIOS
EN23	Número total y volumen de los derrames accidentales más significativos.	TOTAL		No se presentaron derrames significativos.
EN24	Peso de los residuos transportados, importados, exportados o tratados que se consideran peligrosos según la clasificación del Convenio de Basilea, anexos I, II, III y VIII, y porcentaje de residuos transportados internacionalmente.	NO MATERIAL		Por el momento Alpina no considera este indicador material.
EN25	Identificación, tamaño, estado de protección y valor de biodiversidad de recursos hídricos y hábitats relacionados, afectados significativamente por vertidos de agua y aguas de escorrentía de la organización informante.	TOTAL		No se han afectado recursos hídricos significativamente por vertidos de agua.
Productos y servicios.				
EN26	Iniciativas para mitigar los impactos ambientales de los productos y servicios, y grado de reducción de ese impacto.	TOTAL	93	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D6. Cadena de valor - A2. Proveedores industriales.
EN27	Porcentaje de productos vendidos, y sus materiales de embalaje, que son recuperados al final de su vida útil, por categorías de productos.	TOTAL	69	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D4. Medio ambiente - A2. Residuos.
Cumplimiento.				
EN28	Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.	TOTAL		En aspectos ambientales no se evidencia para el año 2011 ninguna multa o sanción por incumplimiento de normatividad.
Transporte.				
EN29	Impactos ambientales significativos del transporte de productos y otros bienes y materiales utilizados para las actividades de la Organización, así como del transporte de personal.	PARCIAL	94	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D6. Cadena de valor - A2. Proveedores industriales - Caso vaso Soka. En este Informe no se reportan los datos de consumo de todos los transportes fletados o arrendados, los cuales también generan impactos ambientales significativos. En próximos informes de sostenibilidad esperamos poder reportar dichos consumos.
General.				
EN30	Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.	TOTAL	66	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D4. Medio ambiente - Inversiones en proyectos ambientales.

NO.	INDICADOR	ALCANCE	PG.	COMENTARIOS
Indicadores de desempeño social.				
Empleo.				
LA1	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato y por región.	TOTAL	54	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D3. Alpinistas - Caracterización de los Alpinistas.
LA2	Número total de empleados y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.	TOTAL	57	Rotación interna: 4,23% (incluye todos los países). Rotación externa: 23,09% (incluye todos los países). Para más información ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D3. Alpinistas - A3. Desarrollo del talento.
LA3	Beneficios sociales para los empleados con jornada completa, que no se ofrecen a los empleados temporales o de media jornada, desglosado por actividad principal.	TOTAL		En Colombia los beneficios por Pacto/Convención Colectiva se clasifican en auxilios educativos, funerarios, de salud, extralegales de transporte, extralegales de Pacto. En Venezuela los beneficios por la Convención Colectiva se clasifican en auxilios educativos, funerarios, de salud, deportivos, familiares, de horas extras y de vacaciones. En Ecuador los beneficios se clasifican en auxilios de salud, alimenticios y de préstamos. Adicionalmente se cuenta con prestaciones extralegales para los empleados.
Relaciones empresa/trabajadores.				
LA4	Porcentaje de empleados cubiertos por un convenio colectivo.	TOTAL	59	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D3. Alpinistas - A5. Relaciones laborales.
LA5	Periodo(s) mínimo(s) de preaviso relativo(s) a cambios organizativos, incluyendo si estas notificaciones son especificadas en los convenios colectivos.	TOTAL		Si bien el Pacto Colectivo y las convenciones colectivas vigentes en Alpina no contemplan preavisos o formalidades para la notificación de eventos, la Organización ha desarrollado la buena práctica de informar de manera oportuna a todos los colaboradores los cambios organizacionales que se presentan en la Compañía, para lo cual utiliza diferentes canales como intranet, medios masivos como audiovisuales, carteleros y revistas, reuniones informativas realizadas por los líderes con sus equipos de trabajo a cargo y canales abiertos con personal directivo así como áreas de soporte para absolver las inquietudes y recibir los comentarios que se presenten.
Salud y seguridad en el trabajo.				
LA6	Porcentaje del total de trabajadores que está representado en comités de salud y seguridad conjuntos de dirección-empleados, establecidos para ayudar a controlar y asesorar sobre programas de salud y seguridad en el trabajo.	TOTAL		<u>Colombia:</u> 19 Comités de Seguridad y Salud en donde participan 136 personas (3,4% de los Alpinistas con contrato directo con la Compañía) que representan a las diferentes plantas, sedes y/o acopios. <u>Venezuela:</u> 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 representan el 4,2%. <u>Ecuador:</u> Un Comité Central de Seguridad y Salud

NO.	INDICADOR	ALCANCE	PG.	COMENTARIOS
LA7	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región.	TOTAL	59	en Machachi con 15 participantes y 3 Subcomités de Seguridad y Salud en Guayaquil, San Gabriel y Quito conformados por 6 colaboradores cada uno; para una participación total de 33 colaboradores que representan el 4,5% de los Alpinistas en la región.
LA8	Programas de educación, formación, asesoramiento, prevención y control de riesgos que se apliquen a los trabajadores, a sus familias o a los miembros de la comunidad en relación con enfermedades graves.	TOTAL	59	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D3. Alpinistas - A6. Salud ocupacional.
LA9	Asuntos de salud y seguridad cubiertos en acuerdos formales con sindicatos.	TOTAL		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.	TOTAL	57	Para más información ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D3. Alpinistas - A3. Desarrollo del talento.
LA11	Programas de gestión de habilidades y de formación continúa que fomenten la empleabilidad de los trabajadores y que les apoyen en la gestión del final de sus carreras profesionales.	TOTAL	57	Para más información ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D3. Alpinistas - A3. Desarrollo del talento.
LA12	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional.	TOTAL		Se han realizado valoraciones Voices (360°) a 300 Alpinistas y participaron en procesos de construcción y seguimiento de su Plan de Desarrollo Individual más de 468 Alpinistas, a través de 30 sesiones de capacitación. Adicionalmente, se realizaron 53 sesiones de entrenamiento y desarrollo sobre el Ciclo de Gestión del Desempeño durante el año 2011.
			57	Para más información ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D3. Alpinistas - A3. Desarrollo del talento.
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.	TOTAL		<u>Colombia:</u> - Nivel Directivo -> Hombres: 93 y Mujeres: 45 - Nivel Administrativo -> Hombres: 370 y Mujeres: 342 <u>Venezuela:</u> - Nivel Directivo -> Hombres: 4 y Mujeres: 2 - Nivel Administrativo -> Hombres: 29 y Mujeres: 21

NO.	INDICADOR	ALCANCE	PG.	COMENTARIOS
LA14	Relación entre salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosado por categoría profesional.	TOTAL		<p>Ecuador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel Directivo -> Hombres: 13 y Mujeres: 1 - Nivel Administrativo -> Hombres: 50 y Mujeres: 23 <p>Estados Unidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nivel Directivo -> Hombres: 6 y Mujeres: 1 - Nivel Administrativo -> Hombres: 1 y Mujeres: 6 <p>Se validó un estudio de comparación de salarios entre hombres y mujeres para la misma categoría, donde no se encontraron diferencias significativas.</p>
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.	TOTAL		En el periodo objeto del Informe no se incluyen cláusulas de derechos humanos en los acuerdos.
HR2	Porcentaje de los principales distribuidores y contratistas que han sido objeto de análisis en materia de derechos humanos, y medidas adoptadas como consecuencia.	PARCIAL		En periodo objeto del Informe se diseñó y aprobó por parte de la Secretaría General el documento que deberán certificar los proveedores asociados al cumplimiento de los 10 Principios del Pacto Mundial, el proceso de firma se desarrollará en 2012.
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.	TOTAL		Durante el año 2011 Alpina adelantó charlas en materia de Relaciones laborales que involucraban temas referentes a los derechos de los colaboradores, a través de procesos de inducción corporativa y sesiones con grupos de trabajadores, para un total de 200 horas que impactaron a más de 500 colaboradores y una participación promedio del 98% de nuestros nuevos Alpinistas.
No discriminación.				
HR4	Número total de incidentes de discriminación y medidas adoptadas.	TOTAL		En el año 2011 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.	TOTAL	59	<p>Para más información ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D3. Alpinistas - A4. Diversidad.</p> <p>Durante el año 2011 Alpina Productos Alimenticios cumplió con los compromisos adquiridos en los contratos colectivos celebrados con diferentes organizaciones sindicales. Asimismo, en el mes de octubre de 2011 el Ministerio de la Protección Social determinó que los pliegos de peticiones que presentasen las organizaciones sindicales debían observar los términos de vigencia de las conven-</p>

NO.	INDICADOR	ALCANCE	PG.	COMENTARIOS
				ciones existentes en la Empresa, no existiendo negativa a negociar por parte de Alpina S.A.
	Explotación infantil.			
HR6	Actividades identificadas que conllevan un riesgo potencial de incidentes de explotación infantil, y medidas adoptadas para contribuir a su eliminación.	TOTAL	41	Alpina tiene como política no contratar menores de edad dentro de su plantilla de personal directo, y revisa que los contratistas tampoco lo hagan. Para más información ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D1. Ética y transparencia - A5. Derechos Humanos.
	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.	TOTAL	41	Al asegurar la aplicación de las políticas de contratación y el Reglamento Interno de Trabajo se garantiza que no existen incidentes de trabajos forzados. Para más información ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D1. Ética y transparencia - A5. Derechos Humanos.
	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.	TOTAL		El 100% del personal de la Gerencia de Protección de Activos y Personas fue capacitado por la empresa operadora de este servicio, en las materias correspondientes a Derechos Humanos.
	Derechos de los indígenas.			
HR9	Número total de incidentes relacionados con violaciones de los derechos de los indígenas y medidas adoptadas.	TOTAL		No se reportó ningún incidente durante 2011. Alpina opera en área de asentamientos indígenas en el Cauca.
	Indicadores de desempeño de sociedad.			
	Comunidad.			
SO1	Naturaleza, alcance y efectividad de programas y prácticas para evaluar y gestionar los impactos de las operaciones en las comunidades, incluyendo entrada, operación y salida de la empresa.	TOTAL	107	Desde hace varios años Alpina ha venido desarrollando distintas iniciativas sociales y ambientales de alto impacto en sus zonas de operación, demostrando un compromiso constante por generar prosperidad colectiva en los lugares de operación. La estrategia Buen vecino se ha enfocado principalmente en la consolidación de una cultura corporativa de sostenibilidad, la promoción de emprendimientos sociales atados a la cadena de valor de la Compañía y el apoyo a proyectos de desarrollo comunitario a través de la articulación de alianzas público-social-privadas. Para más información ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D7. Valor social.

NO.	INDICADOR	ALCANCE	PG.	COMENTARIOS
Corrupción.				
SO2	Porcentaje y número total de unidades de negocio analizadas con respecto a riesgos relacionados con la corrupción.	TOTAL		En el marco del Programa de Prevención, Detección y Tratamiento de Fraude y como parte de las evaluaciones de riesgo operacional realizadas durante 2011, se consideraron los riesgos asociados al fraude en 27 procesos clave en la Compañía a nivel corporativo (Colombia, Ecuador y Venezuela) haciendo énfasis en procesos que por su naturaleza son más vulnerables.
SO3	Porcentaje de empleados formados en las políticas y procedimientos anti-corrupción de la Organización.	PARCIAL		Durante 2011 realizamos 30 campañas de sensibilización a través de todos los medios de comunicación de la Compañía, en las cuales se reforzaron algunas de las situaciones que se deben reportar o consultar, como lo son principios de transparencia, contribuciones y pagos no autorizados, actividades inapropiadas, derechos humanos y apropiación y uso indebido de recursos y activos.
SO4	Medidas tomadas en respuesta a incidentes de corrupción.	TOTAL	37	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D1. Ética y transparencia - A2. Comportamiento ético.
Política pública.				
SO5	Posición en las políticas públicas y participación en el desarrollo de las mismas y de actividades de "lobbying".	TOTAL		<ul style="list-style-type: none"> - Este diálogo busca la construcción de agendas temáticas, que permitan gestionar de forma articulada asuntos relevantes tanto para Alpina como para el Estado, cada uno desde su rol. - En este marco, Alpina participa activamente en espacios de diseño e implementación de políticas públicas, particularmente los relacionados con la generación de un entorno competitivo y productivo para las empresas, la seguridad alimentaria y nutricional, y la creación de valor social. - Para ello, se ha diseñado un sistema que permite caracterizar y monitorear el entorno institucional y normativo de Alpina, que permite a la Organización cumplir con los requerimientos legales, documentar las interacciones con representantes de las instituciones del Estado, gestionar y hacer seguimiento a los compromisos adquiridos con las instituciones del Estado, y dar una respuesta oportuna a dichos compromisos, generando así mecanismos de diálogo fluidos y transparentes.
SO6	Valor total de las aportaciones financieras y en especie a partidos políticos o a instituciones relacionadas, por países.	TOTAL		En ningún caso, el involucramiento de nuestra Organización está enmarcado en la intervención, toma de posiciones ni declaraciones públicas en materia política, o la vinculación de forma ideológica o con aportes en recursos a campañas o candidatos que estén asociados a dicho fin.
Comportamiento de competencia desleal.				
SO7	Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.	TOTAL		Continúa el trámite de las demandas instauradas en contra de la Compañía tanto por Compagnie Gervais Danone como por Unilever, esperándose que durante 2012 se resuelvan favorablemente.

NO.	INDICADOR	ALCANCE	PG.	COMENTARIOS
Cumplimiento normativo.				
SO8	Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.	TOTAL		En el año 2011 Alpina canceló una multa de COP10MM a favor del Sena (Servicio Nacional de Aprendizaje) debido a incrementos en la jornada laboral, situación que se presentó en una de nuestras plantas.
Indicadores de 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 evalúan, para en su caso ser mejorados, los impactos de los mismos en la salud y seguridad de los clientes, y porcentaje de categorías de productos y servicios significativos sujetos a tales procedimientos de evaluación.	TOTAL		Hemos iniciado la implementación de la norma ISO 22000 buscando elevar aún más los estándares de inocuidad de nuestros productos. Dicho sistema asegura la inocuidad de los productos fabricados a través de los esfuerzos combinados de todas las partes que participan en la cadena alimentaria. El Sistema de Gestión de Inocuidad combina los elementos clave de la comunicación interactiva, sistema de gestión, programas prerequisites según norma PAS 220 y los principios del HACCP.
PR2	Número total de incidentes derivados del incumplimiento de la regulación legal o de los códigos voluntarios relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad durante su ciclo de vida, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	TOTAL		No se han presentado incidentes por incumplimientos de regulación legal y voluntaria relativos a los impactos de los productos y servicios en la salud y seguridad de los clientes.
Etiquetado productos y servicios.				
PR3	Tipos de información sobre los productos y servicios que son requeridos por los procedimientos en vigor y la normativa, y porcentaje de productos y servicios sujetos a tales requerimientos informativos.	TOTAL		Reglamentos técnicos del Ministerio de Protección Social sobre: Nuevo Decreto 333 Productos con declaraciones de propiedades nutricionales y de salud, Nuevo Resolución 1506 Rotulado de aditivos, Modificación Resolución 2310 Derivados lácteos, Modificación Resolución 7992 Frutas procesadas, Modificación Decreto 616 Leche cruda y para consumo humano, Modificación Decreto 3075 Buenas prácticas en lo relacionado con los capítulos de exportaciones e importaciones. Todos los productos de las diversas categorías están cubiertos (según aplique) por estos reglamentos.
PR4	Número total de incumplimientos de la regulación y de los códigos voluntarios relativos a la información y al etiquetado de los productos y servicios, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	TOTAL		Se presentaron tres incumplimientos de legislación en rotulado: por cuanto la denominación de las leches UAT (UHT) no estaba en una sola línea continua con un mismo tamaño de letra y no estaba la descripción de la abreviatura UAT, de acuerdo con el Decreto 616, la leche es un producto particular que le aplican dos normas de rotulado; por que el insumo para panadería arequipe horneado

NO.	INDICADOR	ALCANCE	PG.	COMENTARIOS
PR5	Prácticas con respecto a la satisfacción del cliente, incluyendo los resultados de los estudios de satisfacción del cliente.	TOTAL	80	<p>estaba mal denominado, se le cambió la denominación a manjar blanco para uso en horneado, y un caso de omisión de un ingrediente en el rotulado de una leche fermentada.</p> <p>Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D5. Alimenta tu vida -A4. Responsabilidad del producto.</p>
Comunicaciones de marketing.				
PR6	Programas de cumplimiento de las leyes o adhesión a estándares y códigos voluntarios mencionados en comunicaciones de marketing, incluidos la publicidad, otras actividades promocionales y los patrocinios.	TOTAL		<p>El Comité de Publicidad tiene como objetivo asegurarle al negocio Alpina que la comunicación al consumidor (publicidad – rotulado) cumple con los requerimientos de orden legal, nutricional y de calidad técnica, establecidos en la normatividad vigente.</p> <p><u>Cifras e indicadores Comité de Publicidad:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Número de comités realizados en el año: 25 - Materiales recibidos: 127 - Etiquetas: 21 - Publicidad y material POP: 106 - Materiales con observaciones o conceptos preliminares: 29 - Materiales aprobados: 98
PR7	Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	TOTAL		<p>Se presentó durante 2010 un incidente por parte de Unilever respecto del producto Mantequilla esparcible para untar.</p>
Intimidad del cliente.				
PR8	Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.	TOTAL		<p>No se presentaron reclamaciones.</p> <p>Es importante tener en cuenta que diseñamos e implementamos los acuerdos estándar de protección de información con: colaboradores, terceros y terceros prospectivos.</p>
Cumplimiento normativo.				
PR9	Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la Organización.	TOTAL		<p>No se presentaron reclamaciones.</p>

NO.	INDICADOR	ALCANCE	PG.	COMENTARIOS
6. Suplemento del Sector de Alimentos.				
Aprovisionamiento.				
FPSS1	Porcentaje de volumen de insumos comprados a proveedores que siguen la política de aprovisionamiento de la Organización.	TOTAL		El 100% de nuestros proveedores cumple con las políticas de aprovisionamiento que tenemos establecidas.
FPSS2	Porcentaje de volumen de insumos comprados que están certificados por estándares internacionales de producción responsable y otros estándares, desglosado por estándar si es material.	PARCIAL		En 2011 se inició el levantamiento de información asociado a las certificaciones internacionales por proveedor/producto con cronograma de finalización julio de 2012.
Relaciones empresa/trabajadores.				
FPSS3	Porcentaje de tiempo de trabajo perdido debido a disputas industriales, huelgas o cierres por país.	TOTAL		No se presentó ninguna clase de paros y cierres de plantas.
Comida adsequible y saludable.				
FPSS4	Carácter, ámbito y efectividad de programas y prácticas que fomentan acceso a alimentos económicamente accesibles y saludables y bienestar en comunidades vulnerables.	TOTAL	81	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D5. Alimenta tu vida - A1. Ciencia alimentaria, A5. Productos para la mayoría y A6. Hábitos.
Salud y seguridad del cliente.				
FPSS5	Porcentaje de volumen producido en plantas certificadas por un tercero independiente, siguiendo estándares internacionales de seguridad de alimentos.	TOTAL	98	Ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D6. Cadena de valor - IR1. La producción y las plantas - Porcentaje de la producción 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 azúcar agregado.	TOTAL		<p>a. Productos disminuidos en grasa vs. las ventas totales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colombia: 8,8% - Venezuela: 18,4% - Ecuador: 5,2% - Estados Unidos: 15,4% <p>b. Productos disminuidos en azúcar agregado vs. las ventas totales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colombia: 2,4% - Venezuela: 11,5% - Ecuador: 0,6% - Estados Unidos: 15,3%
FPSS7	Porcentaje de productos de consumo vendido que tienen un contenido preservado	TOTAL		<p>a. Productos con contenido preservado o aumentado de fibra vs. las ventas totales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colombia: 10,4% - Venezuela: 14,7%

NO.	INDICADOR	ALCANCE	PG.	COMENTARIOS
	o aumentado de fibra, vitaminas, minerales o fotoquímicas.			<ul style="list-style-type: none"> - Ecuador: 28,5% - Estados Unidos: 77,7% <p>b. Productos con contenido preservado o aumento de vitaminas y minerales vs. las ventas totales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colombia: 33,2% - Venezuela: 19,5% - Ecuador: 6,4% - Estados Unidos: 0,1%
Etiquetado productos y servicios.				
FPSS8	Políticas y prácticas para comunicar ingredientes, información nutricional, aditivos y su función, más allá de los requerimientos legales.	TOTAL		<p>En la actualidad, cumplimos con la normativa definida por las autoridades competentes en los países donde operamos; en Ecuador estamos en proceso de obtención de nuevos registros para dejar unificada la información de etiquetas vs. resultados de análisis y fórmulas, de acuerdo con el nuevo requerimiento legal.</p>
			80	<p>Para más información ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D5. Alimenta tu vida - A4. Responsabilidad del producto.</p>
Bienestar animal.				
FPSS9	Porcentaje y total de animales criados y/o procesados por especie y tipo de raza.	TOTAL		<p>Animales por edades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hembras > 3 años: 53.924 - Hembras 2 y 3 años: 12.224 - Hembras 1 y 2 años: 12.873 - Terneras > 1 año: 14.151
FPSS10	Las políticas y prácticas, por especie y tipo racial, en relación a las alteraciones físicas y el uso de anestesia.	TOTAL		<p>Éste no es un tema relevante para la operación en Alpina, pues las prácticas de uso de anestesia se definen en cada finca y se practican según recomendación del médico veterinario a cargo.</p> <p>Las intervenciones quirúrgicas en los animales son mínimas y normalmente sólo se realizan intervenciones menores como eliminación de pezones súper numerarios, o descorne cuando el animal es pequeño.</p>
FPSS11	Porcentaje y total de animales criados y/o procesados, por especie y tipo de la raza, por tipo de vivienda.	TOTAL		<p>Un porcentaje cercano al 100% de los bovinos en Colombia, Venezuela y Ecuador, gracias al clima tropical de ambos países, vive al aire libre.</p>
FPSS12	Porcentaje de animales, por especies y tipo de raza, sujetos a tratamientos habituales de antibióticos, antiinflamatorio, hormonas y/o tratamientos de promoción de crecimiento.	PARCIAL		<p>Alpina realiza capacitaciones en las fincas sobre el manejo adecuado de tratamientos donde se deben seguir las recomendaciones de uso, dosis, vía de aplicación, etc. Y respetar los tiempos de carencia exigidos en la etiqueta de cada producto farmacológico.</p>
			90	<p>Para más información ver Capítulo 5. Desafíos para la Sostenibilidad - D6. Cadena de valor - A1. Proveedores agropecuarios.</p>
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.	TOTAL		<p>Alpina no transporta animales, el transporte de animales lo debe realizar cada ganadero con autorización del ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) donde se certifica que los animales cumplen con todas las exigencias sanitarias.</p>

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

