

INVOLUCRAMIENTO DIRECTO



0260.=
H 22748



THIS SPACE MAY BE USED FOR
CORRESPONDENCE

Servicio Post



FECHA:
TÍTULO:
RESPONSABLE:
NOTAS:



...es lo cercano.
...sueños están en
...stante movimiento.
...son estáticos.
En este viaje
...nderemos cómo esa
...dea de constante
...bio y transformación
...ra, construyéndola con
...demás.

La vida y la vida



YO HAGO PARTE DE
LA SOSTENIBILIDAD

INFORME
ANUAL
DE SOSTENIBILIDAD
Alpina
2012

AMBIENTALMENTE AMIGABLE

Este informe nos cuenta sobre el
emprendimiento que hay en Alpina respecto a
sostenibilidad. Este libro nos llevará
recorriendo la marca Alpina en el mundo
una manera sencilla y simple. A lo
largo de estas
formación muy
mas conscientes
que pensando y
que ¡Seamos
hacemos parte





INSTRUCCIONES PARA NAVEGAR A TRAVÉS DEL INFORME.

Para disfrutar de los videos, audios, infografías y animaciones que le ofrece nuestro Informe de Sostenibilidad 2012, debe seguir los siguientes pasos:

¿Cómo funciona un QR code?

El QR code es un código de respuesta rápida que almacena información. Al ser escaneado por la cámara de un dispositivo móvil, le permite acceder a ella a través de internet.

1. Descargue en su celular una de las siguientes aplicaciones para escanear el código:



QR BARCODE SCANNER
Si tiene un dispositivo Android



QR SCANNER
Si tiene un dispositivo iOS

2. Abra la aplicación en su celular y busque la opción que diga: Escanear QR Code.
3. Ubique el celular de manera vertical sobre el código a una distancia prudente para que la cámara lo pueda leer.
4. Espere unos segundos mientras se accede a la información.

¿Cómo funciona la realidad aumentada?

La realidad aumentada le permite ampliar la información del informe impreso y acceder a contenidos interactivos como (videos, audios, animaciones, etc.) desde su dispositivo móvil escaneando las páginas marcadas con los siguientes íconos:

INFOGRAFÍAS



AUDIO



VIDEO



ANIMACIÓN



Cuando vea el texto "Realidad aumentada disponible", haga lo siguiente:

1. Descargue en su celular la siguiente aplicación: Layar - para iOS y Android.



LAYAR
Dispositivos
Android e iOS

2. Abra la aplicación en su celular y ubíquelo de manera vertical sobre la página a una distancia prudente para que la cámara la pueda leer.
3. Espere unos segundos mientras se accede a la información.



COORDINACIÓN EDITORIAL:

Jorge Eduardo Ramírez, Luisa Fernanda Acevedo, Carlos Fernando Romero, Felipe Andrés Gómez, Karen Heshusius, Juan Manuel Ramírez y Diana Aguilar S.

FUENTE:

Alpinistas.

EDICIÓN Y CORRECCIÓN DE ESTILO:

Precise Engagement.

DISEÑO:

43.

DIRECCIÓN CREATIVA:

Adriana Cajiao y Natalia Hernández.

DIAGRAMACIÓN Y DISEÑO:

Adriana Cajiao, Natalia Hernández, Olivia Williams, Jose Durán y Sebastián Castro.

GRÁFICAS E ILUSTRACIONES:

Olivia Williams.

INFOGRAFÍAS Y ANIMACIONES:

Producción Aparte.

VIDEOS:

Precise Engagement.

Los textos de este Informe están compuestos en las tipografías Archer, Lango Px y Mathilde.

Impreso en papel Propal Offset de 115 g. no esmaltado y de fuente renovable.



CUARENTA Y TRES

Producción Aparte



ÍNDICE

Capítulo 01.	DE NUESTRO PRESIDENTE	4
Capítulo 02.	ACERCA DE ESTE INFORME	6
Capítulo 03.	NUESTRO DESEMPEÑO.....	8
Capítulo 04.	DE NUESTRA ORGANIZACIÓN	11
Capítulo 05.	UN VIAJE POR LA SOSTENIBILIDAD.....	29
	LOS 7 DESAFÍOS PARA LA SOSTENIBILIDAD	31
	D1. DiÁLOGO	31
	D2. VALOR ECONÓMICO	37
	D3. ALPINISTAS	49
	D4. MEDIO AMBIENTE	69
	D5. NUTRICIÓN	81
	D6. NEGOCIOS SOSTENIBLES	89
	D7. VALOR SOCIAL	99
Capítulo 06.	RETOS 2012+ / 2013+	103
Capítulo 07.	VERIFICACIÓN EXTERNA	104
Capítulo 08.	TABLA DE INDICADORES GRI	105

REVISADO
Alpina

DUR
ALP
DIV
Y

a ni
en c
fin
ciu

PLACE BO
STAMP

DOMESTIC AND
CANADA
ONE CENT

FOREIGN
TWO CENTS



Ministerio
del Medio Ambiente
Servicio al Ciudadano
Bogotá
Rep. de Colombia

Capítulo 01 DE NUESTRO PRESIDENTE



ALPINA ES UNA ORGANIZACIÓN QUE HA LOGRADO EVOLUCIONAR ENTENDIENDO QUE HACE PARTE DE UN SISTEMA AL CUAL APORTA Y DEL CUAL DEPENDE. Hemos recorrido un camino lleno de retos y oportunidades gracias precisamente a ese entorno del cual participamos y al carácter emprendedor e innovador de nuestros Alpinistas.

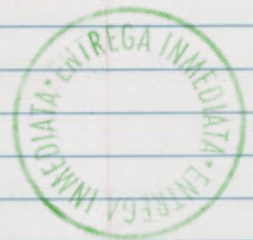
Fuimos pioneros cuando decidimos que, si bien hacer filantropía es en sí mismo un acto valioso, no era suficiente. Decidimos avanzar un paso y hacer de Alpina una empresa socialmente responsable, un buen vecino que proactivamente generaba proyectos para y con las comunidades de nuestra área de influencia.

Una vez más, retados por nuestro entorno y queriendo liderar los cambios que anhelamos ver en la sociedad a mayor escala, concebimos un nuevo modelo de negocio social que pretende generar oportunidades de abastecimiento, nutrición y generación de empleo para la población de la base de la pirámide.

En 2012 vimos una nueva forma de evolucionar. Proyectamos ampliar el valor generado para nuestro negocio y el de nuestros aliados en la cadena de valor a través de un mejor y más eficiente uso de nuestro potencial como sistema.

Nos planteamos un apasionante reto. Si en verdad queremos que nuestro negocio y el de nuestros aliados sea sostenible, es el momento de potencializar la sostenibilidad en el centro de nuestro actuar como negocio, en la innovación, en la planeación estratégica, en la forma como operamos, en el corazón de los procesos y proyectos.

DESDE EL MOMENTO EN QUE COMENZAMOS A DESCUBRIR Y A ENTENDER LOS DESAFÍOS QUE ESCONDE EL COMPROMISO DE CONSTRUIR UNA ALPINA SOSTENIBLE, SUPIMOS QUE ÉSTE ES UN VIAJE QUE NO HACEMOS SOLOS.



El camino está trazado. Desarrollamos con nuestros grupos de interés una estrategia al año 2020 que delinea 7 Desafíos, con sus asuntos relevantes e indicadores, una estrategia medible, estandarizable en nuestras operaciones y que nos permite compararnos con estándares globales. Esta ruta define cómo avanzaremos como organización en nuestro nivel de madurez en sostenibilidad.

Desde el momento en que comenzamos a descubrir y a entender los Desafíos que esconde el compromiso de construir una Alpina sostenible, supimos que éste es un viaje que no hacemos solos. Lo compartimos con los Alpinistas que diariamente desarrollan nuestro negocio, y también con nuestros proveedores, distribuidores, clientes, consumidores, comunidades y con los demás grupos de interés que nos rodean y acompañan nuestro quehacer.

Sabemos que ahora tenemos que enfrentar un elemento clave para la conquista de este viaje. Debemos fortalecer la cultura de todos los que construyen a Alpina para que la sostenibilidad se convierta en una responsabilidad, una oportunidad que puede y debe gestionarse en la cotidianidad de nuestro negocio.

URGENTE

Francisco



Capítulo 02

ACERCA DE ESTE INFORME

Este es el quinto Informe de Sostenibilidad de Alpina, en el que queremos compartir con nuestros grupos de interés la forma como evolucionamos nuestra estrategia de negocio para volverla aún más sostenible. 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 2012.

Inclusividad

Con el propósito de fortalecer aún más la participación de nuestros grupos de interés en la creación de futuro para nuestro negocio, durante 2012 llevamos a cabo un **proceso de diálogo abierto y participativo** en donde involucramos a 667 personas de cinco de nuestros grupos de interés (clientes, comunidad, consumidores, distribuidores, proveedores agropecuarios y proveedores industriales) en Colombia, Ecuador y Venezuela, para aportar a la creación de una estrategia de negocio sostenible.

Materialidad

EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS DIÁLOGOS NOS LLEVÓ A REVISAR Y EVOLUCIONAR LOS 7 DESAFÍOS PARA LA SOSTENIBILIDAD DE ALPINA.

La materialidad hace alusión al proceso mediante el cual se identifican y definen temas críticos para garantizar la sostenibilidad del negocio.

Los llamados “diálogos de materialidad” no son otra cosa que la oportunidad de abrir proactivamente un proceso de escucha e interacción con nuestros grupos de interés para construir en conjunto una estrategia de negocio sostenible más sólida e incluyente.

De estos diálogos se extraen los temas de mayor impacto e interés para nuestros aliados y se cruzan

con aquellos estratégicos y relevantes para nuestro negocio. De aquí se escogen los temas “materiales” o temas críticos que debemos trabajar en el corto, mediano y largo plazo para hacer de nuestros negocios unos negocios sostenibles.

El análisis de los resultados de los diálogos nos llevó a revisar y evolucionar los 7 Desafíos para la sostenibilidad de Alpina y los asuntos relevantes relacionados.

A continuación se presenta una tabla comparativa de dicha evolución:

Informe de Sostenibilidad 2011

Desafío 01. Ética y transparencia

Construir relaciones de confianza, duraderas y transparentes con nuestro entorno

Desafío 02. Valor económico

Generar crecimiento económico para nuestros accionistas y el entorno

Desafío 03. Alpinistas

Construir el mejor lugar para trabajar

Desafío 04. Medio ambiente

Crear vida a partir de la vida

Desafío 05. Alimenta tu vida

Alimentar saludablemente al mundo

Desafío 06. Cadena de valor

Garantizar la sostenibilidad de cada eslabón de nuestra cadena de valor

Desafío 07. Valor social

Creer y desarrollarnos de la mano con la sociedad

Informe de Sostenibilidad 2012

Desafío 01. Diálogo

Fomentar relaciones de confianza y mutuo beneficio con nuestros grupos de interés

Desafío 02. Valor económico

Generar crecimiento económico adicional para nuestros accionistas, inversionistas y en nuestra cadena de valor

Desafío 03. Alpinistas

Construir un buen lugar para trabajar

Desafío 04. Medio ambiente

Garantizar el uso eficiente y la preservación de los recursos naturales necesarios para nuestra operación

Desafío 05. Nutrición

Ofrecer productos nutritivos, saludables, indulgentes y de calidad, al mayor número de consumidores posible

Desafío 06. Negocios sostenibles

Fortalecer los negocios de nuestros aliados estratégicos de la cadena de valor

Desafío 07. Valor social

Generar valor social en las comunidades de nuestra área de influencia

Tomaremos el espacio en cada uno de los capítulos para explicar los cambios de algunos Desafíos; sin embargo, consideramos importante resaltar en esta sección el tema de la ética y la transparencia.

Nuestros grupos de interés nos hicieron ver que la ética y la transparencia no deberían estar expresadas como los demás Desafíos, ya que consideran que deben ser abordadas por Alpina como un tema superior y transversal. Adicionalmente, al ser valores integrales, no deben limitarse a indicadores cuantitativos. Los grupos de interés reconocieron a Alpina como una empresa ética y transparente y nos instan a seguir promoviendo y fortaleciendo los mecanismos para garantizarlas.

Alcance del Informe y período

Los contenidos consolidan la información correspondiente a Alpina Colombia, Alpina Ecuador, Alpina Venezuela, Alpina Foods (Estados Unidos) y Alpina Perú, para el período comprendido entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2012.

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



DELOITTE HA
VALIDADO
NUESTRO INFORME Y
HA CONFIRMADO QUE
CUMPLE CON UN NIVEL
DE APLICACIÓN A+.

Capítulo 03

NUESTRO DESEMPEÑO

Destacados

10,0%

crecimos las ventas
brutas corporativas
en dólares.

**NUESTRA
MEGA 2017**

lograr ventas cercanas a COP3,5 billones
(US\$2 billones) con una participación
del 27% en ingresos provenientes de
geografías fuera de Colombia.

9,3%

**EBITDA
CORPORATIVO**

**ALPINA FOODS
INAUGURÓ SU PRIMERA
PLANTA DE PRODUCCIÓN
EN BATAVIA, NUEVA YORK.**



Luego de años de exportar productos Alpina al mercado latino en Estados Unidos, y de investigar a profundidad las preferencias de los consumidores anglo de este país, Alpina Foods inauguró su primera planta de producción en Batavia, Nueva York. Esto es un paso más en nuestra consolidación como un jugador relevante en la categoría de yogurt.

**DESDE HACE
VARIOS AÑOS,
HEMOS ESTUDIADO
AL CONSUMIDOR
PERUANO**

y hemos identificado oportunidades de crecimiento en un entorno económico vibrante y con consumidores cada vez más empoderados. Es por esto que Alpina Perú inició la producción local de Regeneris y Avena Alpina, gracias a un joint venture (alianza) con Andina de Alimentos, un productor local de lácteos; basada en una oferta de valor que suplir las necesidades alimentarias de los peruanos.

PUESTA EN MARCHA DEL INSTITUTO ALPINA DE INVESTIGACIÓN

Un ente independiente y prospectivo con investigadores científicos, que tiene como fin anticiparse a las necesidades futuras de la Organización, relacionadas con ciencia y tecnología de alimentos, nutrición y salud, y medio ambiente, de conformidad con el Propósito Superior.

ACOPIAMOS

439,7 MM
DE LITROS
de leche

en Colombia, Venezuela
y Ecuador generando valor
para 1.661 ganaderos.

ESTRUCTURAMOS LA UNIDAD DE NEGOCIO SOCIAL

que tiene como objetivo desarrollar alimentos asequibles y relevantes para la población de la base de la pirámide y contribuir a disminuir el problema de la desnutrición en Colombia a través de modelos de negocio que generan inclusividad y valor social.

SOMOS

LA CUARTA EMPRESA
CON MEJOR REPUTACIÓN EN COLOMBIA,
EN MERCO (MONITOR DE REPUTACIÓN
EMPRESARIAL) Y LA NUMERO UNO EN
REPUTACIÓN, SEGÚN EL REPUTATION
INSTITUTE.

Lanzamos

nuevo

51

productos
corporativos.



COMPRAMOS

4.890

toneladas de frutas
en Colombia,

beneficiando a 35 proveedores,
dentro de los cuales se encuentran
10 asociaciones que reúnen a cerca
de 900 pequeños productores.



Realizamos nuestro primer ESTUDIO DE REPUTACIÓN CORPORATIVA DE ALPINA

con los grupos de interés en Colombia, Ecuador,
Venezuela y Estados Unidos.

DESARROLLAMOS DIÁLOGOS

con cinco de nuestros grupos de interés, en los que participaron 667 personas en Colombia, Ecuador y Venezuela para construir conjuntamente una estrategia de negocio sostenible.

PREMIOS
PORTAFOLIO
2012:

Alpina resultó ganadora en la categoría de Protección del Medio Ambiente.

Destacados



Buscando generar y emplear energías alternativas más amables con el medio ambiente,

INICIAMOS EN LA PLANTA DE SOPÓ (CUNDINAMARCA, COLOMBIA) EL USO DEL BIOGÁS

generado por el tratamiento de las aguas residuales, reemplazando el consumo mensual de cerca de 6.000 galones de ACPM.

CREAMOS EL PROGRAMA DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES

el cual busca potenciar la relación comercial con nuestros proveedores de bienes y servicios, buscando mejorar su estabilidad operacional, sistemas de gestión, responsabilidad social y gestión ambiental.

Buscamos empoderar a nuestros Alpinistas, generándoles mayores capacidades y ampliando su base de conocimiento. Por ello,

LANZAMOS LA PRIMERA FASE DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA:

Entrenamiento y desarrollo de habilidades, competencias y conocimientos, con un alcance de 2.646 Alpinistas en la Facultad de Sostenibilidad.

La Fundación Alpina,

en alianza con la Gobernación del Cesar, comunidades y entidades públicas y privadas, apoyó el desarrollo de los sectores lácteo y hortofrutícola en algunos municipios del departamento, diseñando e implementando alternativas y soluciones para el mejoramiento de la productividad de 449 pequeños productores.

Desarrollamos el Proyecto de educación alimentaria y nutricional

Comer mejor, vivir mejor,

con el objetivo de incidir en el mejoramiento de las prácticas alimentarias y estilos de vida de nuestros colaboradores.

Capítulo 04 DE NUESTRA ORGANIZACIÓN

Países con operación y
mercados servidos

Hablamos de sostenibilidad con:

Juan Fernando Maya

Gerente General Alpina Ecuador

Enrique Suárez

Gerente Operaciones Alpina Venezuela

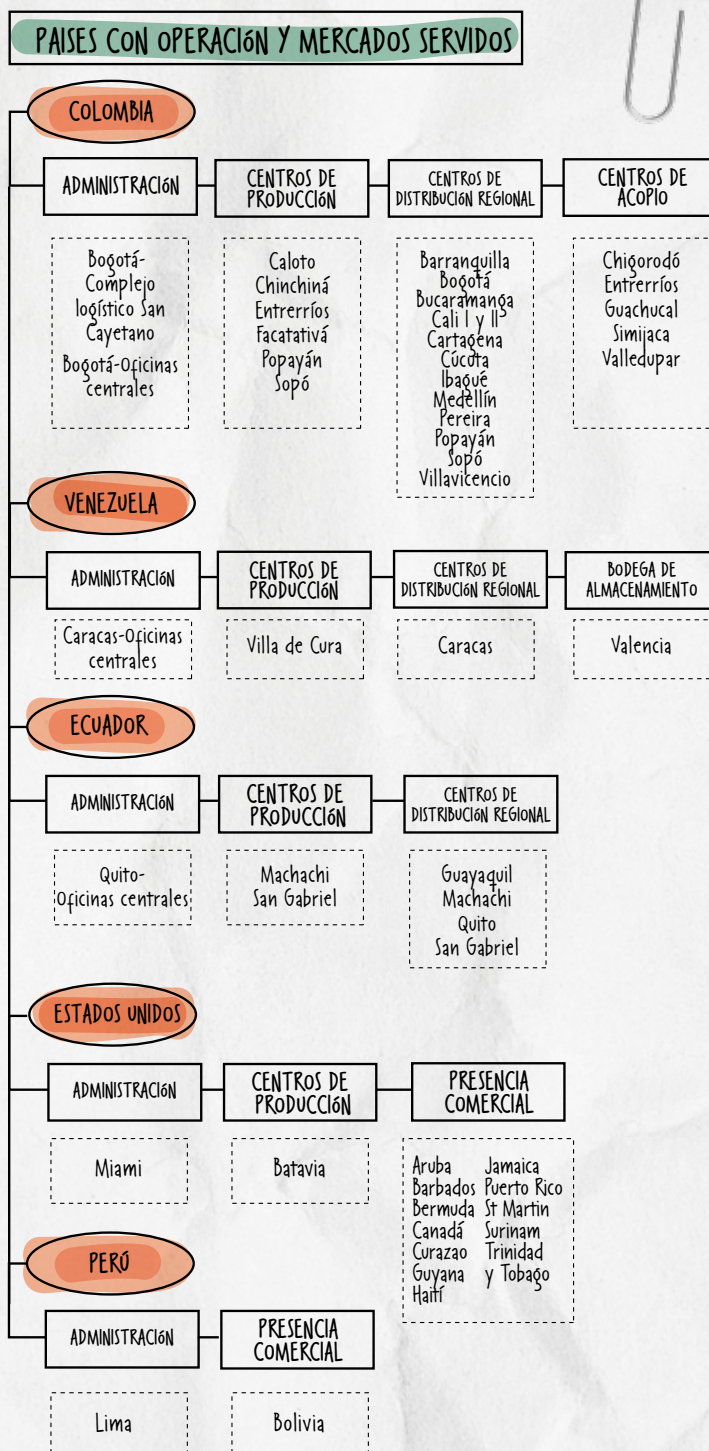
Felipe Cardona

Gerente de Desarrollo de Negocios

{REALIDAD AUMENTADA DISPONIBLE}



ESCUCHE LAS ENTREVISTAS EN LA
VERSIÓN WEB DEL INFORME



Principios corporativos

Propósito Superior

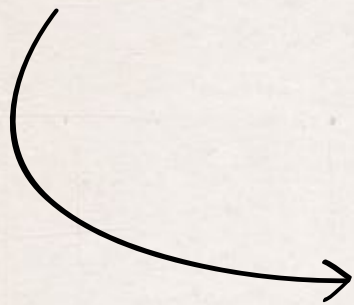
“En Alpina estamos comprometidos con **ALIMENTAR SALUDABLEMENTE**. Creemos con firmeza que **LA VIDA GENERA VIDA**. Somos una organización inteligente que logra **PROSPERIDAD COLECTIVA** de manera persistente”.

Compromisos colectivos

LOS COMPROMISOS COLECTIVOS SE REFLEJAN EN COMPORTAMIENTOS QUE SON CLAVE PARA GESTIONAR LOS 7 DESAFÍOS PARA NUESTRA SOSTENIBILIDAD. POR ELLO:

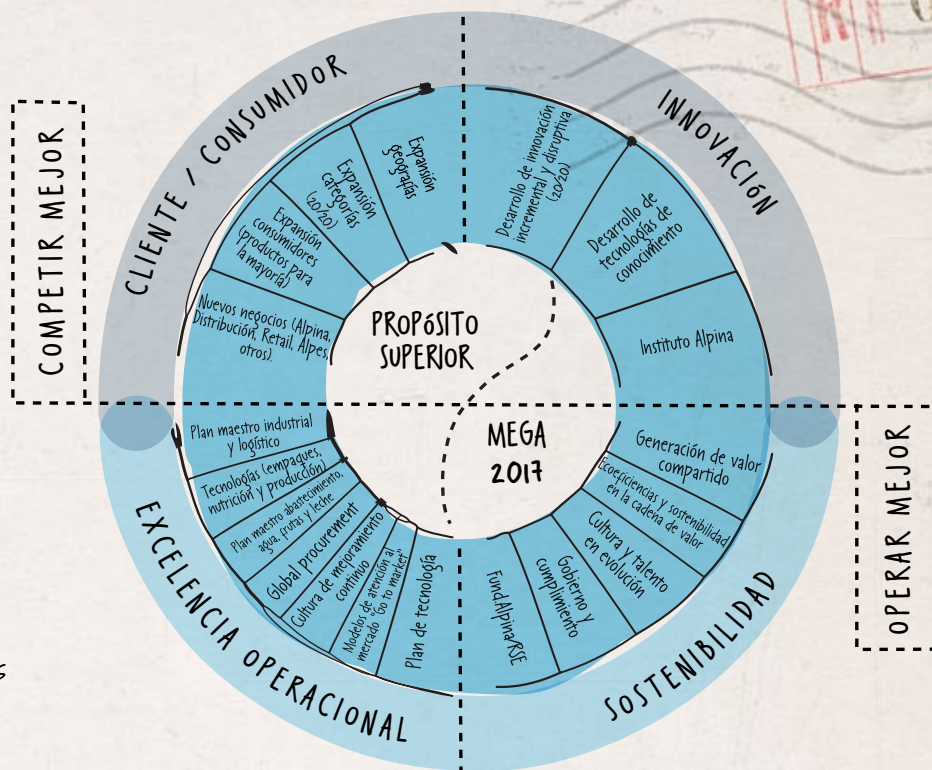
- ➔ 1. Trabajamos siempre para generar confianza en nuestros alimentos. Y lo hacemos con dedicación, pensando en alimentar a todas las familias.
- ➔ 2. Estamos comprometidos con la comunidad. Por eso, estamos interesados en crearle bienestar y desarrollo, y protegemos nuestro entorno.
- ➔ 3. Tenemos 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 y ganarnos 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.

Estrategia corporativa



Mega 2017¹

Nuestra meta es lograr en 2017 ventas cercanas a COP3,5 billones (US\$2 billones) con una participación del 27% en ingresos provenientes de geografías fuera de Colombia.



Principales marcas y productos

En Alpina disponemos de un amplio portafolio de marcas y productos, para los diferentes tipos de consumidores en diversas categorías:

1. Categoría Asequibles Diarios (leches y bebidas refrescantes)

Dentro de la canasta de leches blancas, contamos con una importante variedad de especialidades: entera, deslactosada, baja en grasa, descremada, enriquecida y extracalcio; leches saborizadas Alpin en sus sabores chocolate, fresa, vainilla y el nuevo cookies and cream. En el segmento de bebidas a base de leche, este año lanzamos el nuevo Alpilac (no es 100% leche).

Por otro lado, en la categoría de bebidas refrescantes, ofrecemos refrescos Soka, Fruper, néctar Frutto de Alpina y el nuevo citrus Alpifrut.



¹ Como parte del proceso normal de revisar las proyecciones y ponernos metas para un horizonte más amplio, ajustamos nuestra Mega a 2017.

2. Categoría Indulgencia y Nutrición Infantil

Dentro de esta categoría tenemos diferentes productos como Alpinito (petit y bebida láctea), Arequipe Alpina (tradicional, coco), Alpinette (original y trozos), Flan Alpina y Gelatina Boggy tradicional y Boggy premio.



En la línea de alimentos para bebés ofrecemos compotas, compotas con fructosa, las nuevas compotas de vegetales, compota con yogurt – Comby, Néctar, Yogurt, Yogurt con cereal, papillas listas Alpina Baby, y Alpinito Bebés.



3. Categoría Nutritivos

En esta categoría presentamos variedad de productos tradicionales conocidos por todos nuestros consumidores, como Bon Yurt, Yogurt Alpina (original, deslactosado, light y cuchareable), Avena Alpina, Kumis Alpina y Yogo Yogo (bolsa, vaso, premio y cereal), así como el nuevo Café Latte co-branding entre Alpina – Juan Valdez.



4. Categoría Funcionales

Regeneris (trozos, fibra + cereal, zero y con cereales), Finesse (yogurt, avena, yogurt con cereal, queso, leche y queso para untar) y Yox son los grandes protagonistas de esta categoría.



5. Categoría Quesos y Grasas

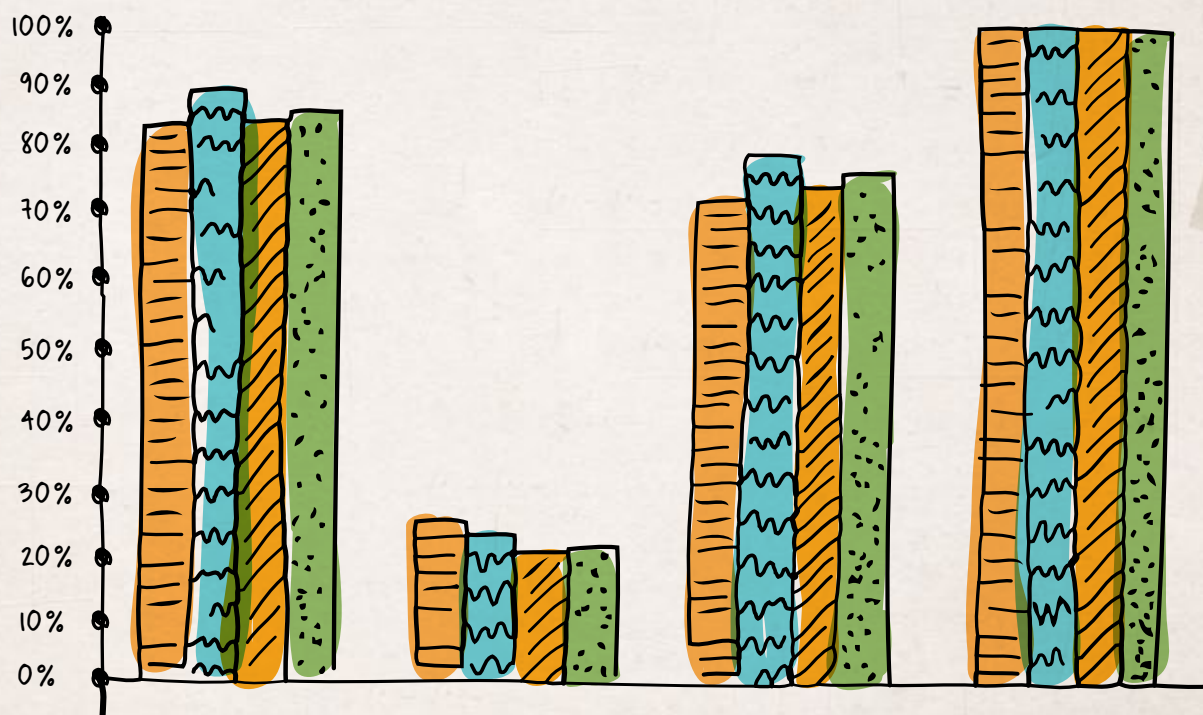
En Alpina, contamos en nuestro portafolio con una gran variedad de quesos, quesos frescos blancos: Campesino y Requesón; quesos filados como Mozzarella y Doble Crema; quesos amarillos como Sabana y Holandés; quesos rallados como Parmesano y las Mezclas Suiza, Italiana y Mexicana; quesos esparcibles como Queso Crema; quesos maduros Alpina como Azul, Tilsit (natural, ahumado y hierbas), Gruyere, Emmental, Provolone, Manchego, Fondue, Brie, Camembert y Pecorino. Para complementar esta familia, ofrecemos también Suero Costeño, Crema de Leche, así como las mantequillas en barra y esparcible.







Producción y plantas

Certificaciones

Porcentaje de la producción cubierta por certificaciones de entes externos



		ISO 9001	ISO 14001	HACCP	BASC
	2009	86%	25%	74%	100%
	2010	90%	23%	81%	100%
	2011	86%	20%	76%	100%
	2012	87%	21%	78%	100%

Producción

Producción total plantas en Colombia

2011		2012
184.891 TONELADAS	Sopó	212.274 TONELADAS
45431 TONELADAS	Facativá	51.842 TONELADAS
35420 TONELADAS	Chinchiná	35468 TONELADAS
31.236 TONELADAS	Caloto	35.803 TONELADAS
29.621 TONELADAS	Popayán	30.894 TONELADAS
25317 TONELADAS	Entrerriós	29906 TONELADAS
351.916 TONELADAS		396.187 TONELADAS

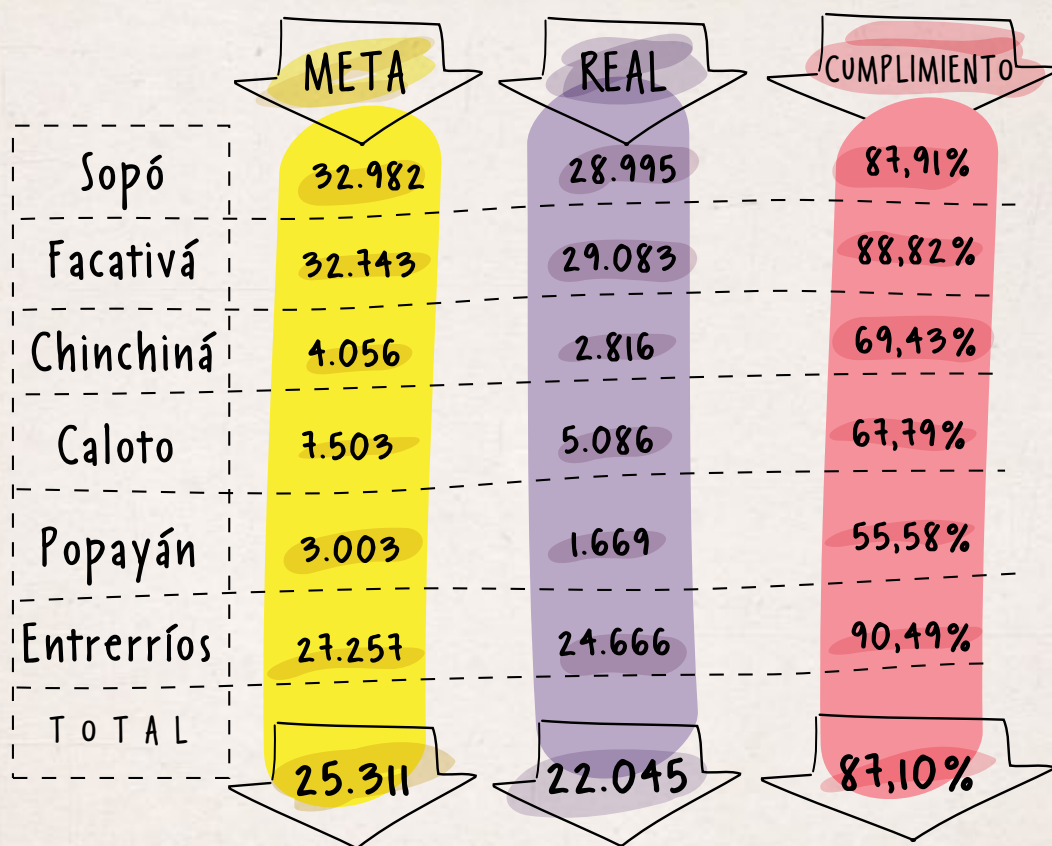


Producción total plantas en Venezuela y Ecuador

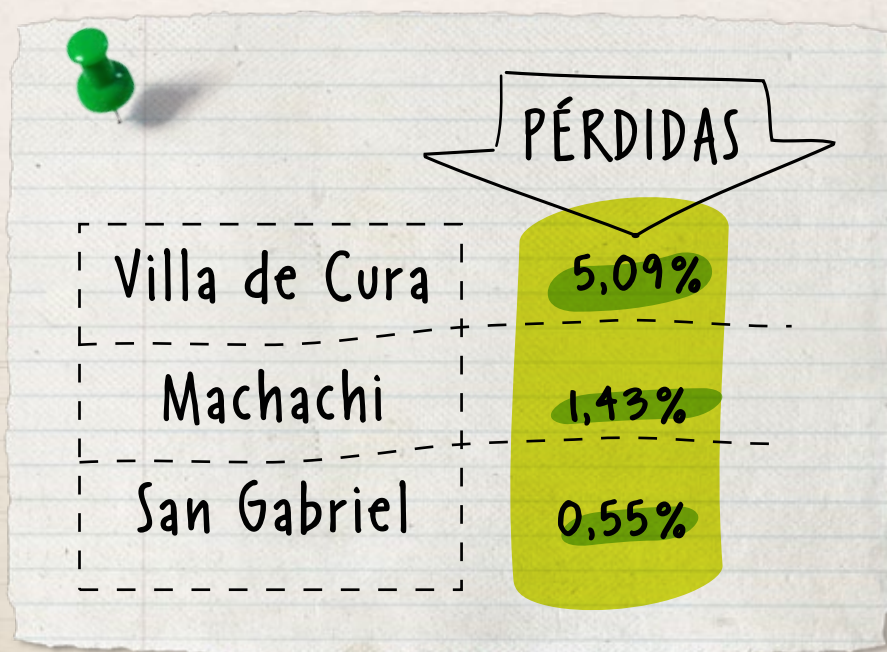
	2011	2012
VILLA DE CURA	10.324	9.772
MACHACHI	7.482	12.460
SAN GABRIEL	8.751	9.063
TOTAL	26.557	31.295

Pérdidas en proceso

Pérdidas en proceso plantas en Colombia

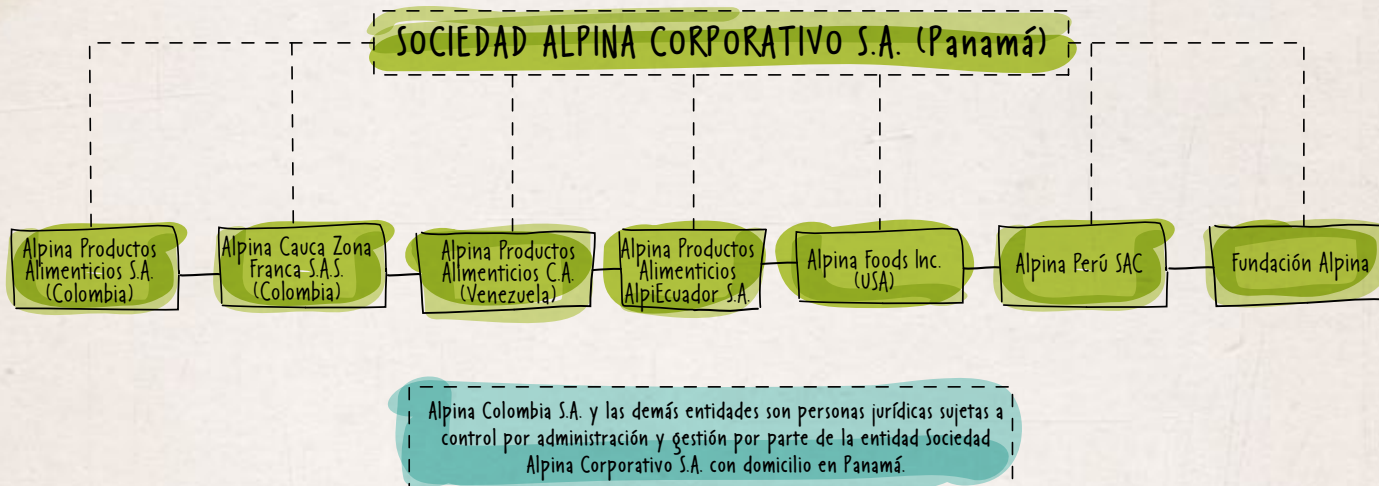


Pérdidas en proceso plantas en Venezuela y Ecuador



Modelo corporativo

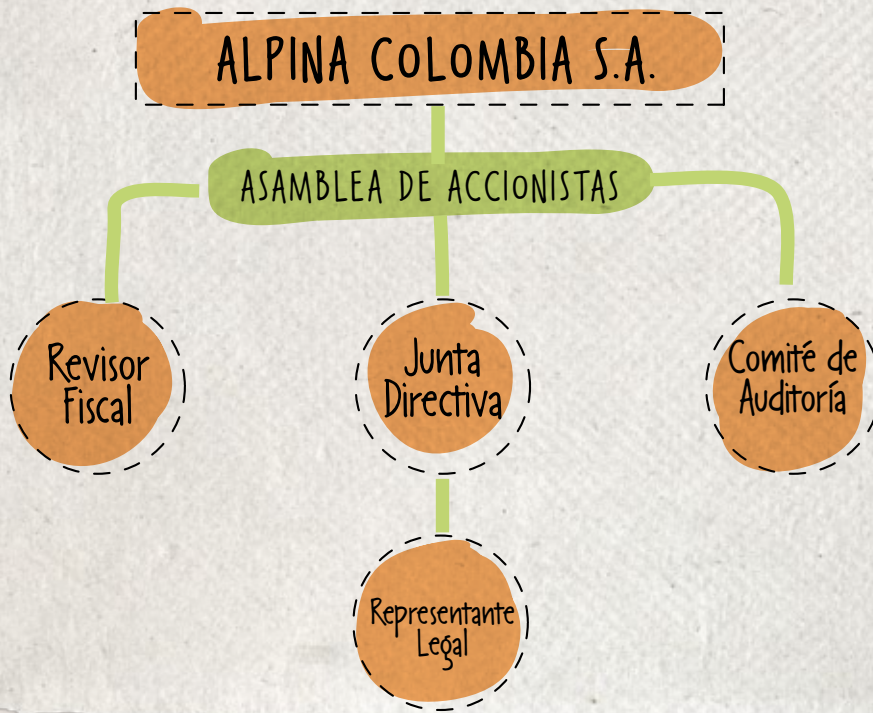
Control por administración y gestión



Control por capital



Organismos directivos Alpina Colombia



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.

Durante 2012, trabajamos en la estructuración del Proyecto de Fortalecimiento de Gobierno Corporativo y Seguimiento a la Gestión de los Negocios y nos planteamos los siguientes objetivos:

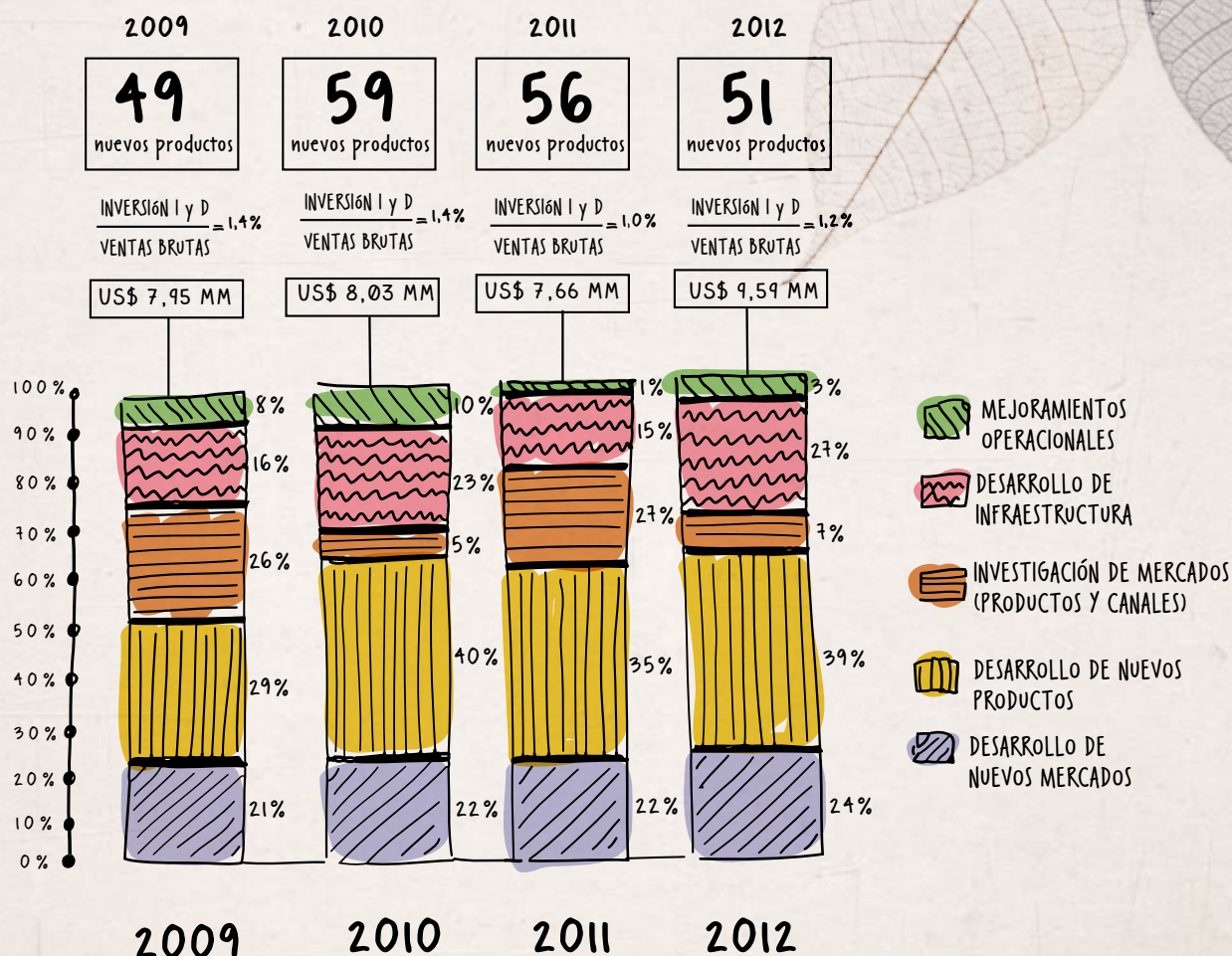
- ➔ Fortalecer el Gobierno Corporativo formalizando el rol de los organismos clave de Gobierno, así como el del Centro Corporativo, estableciendo el modelo de toma de decisiones (derechos de decisión), roles, responsabilidades y atribuciones que regulan la interrelación entre los diferentes nodos del negocio.
- ➔ Diseñar un modelo de seguimiento y control a la gestión de las Unidades de Negocio (países), del Centro de Servicios y Productividad y del Centro Corporativo, el cual permita un análisis efectivo y oportuno de la información para la toma de decisiones estratégicas.

Estructura Modelo Corporativo 2012



Innovación

Distribución inversión en Investigación y Desarrollo



CREEMOS QUE LA INNOVACIÓN ES COLABORATIVA Y QUE LA CONSTRUIMOS ENTRE TODOS. POR ELLO, EN 2012, DIMOS INICIO A **INNOVAXIÓN**, UNA PLATAFORMA DE INNOVACIÓN ABIERTA (INICIALMENTE PARA LOS ALPINISTAS), QUE BUSCA LA SOLUCIÓN DE RETOS DE NEGOCIO HACIENDO USO DE LA CREATIVIDAD E INTELIGENCIA COLECTIVA.

Formulamos dos retos de negocio en los que participaron en total **645 Alpinistas** de todas las geografías, quienes **aportaron 131 ideas**. Expertos en cada tema se encargan del estudio en profundidad de las ideas con mayor potencial y las áreas responsables ejecutan las ideas ganadoras en caso de que resulten viables.

Innovación está generando una nueva cultura de co-creación y colaboración que fortalecerá nuestra capacidad de dar solución, de forma innovadora, más ágil y a menor costo, a algunos de nuestros retos de negocio.

Línea Ética



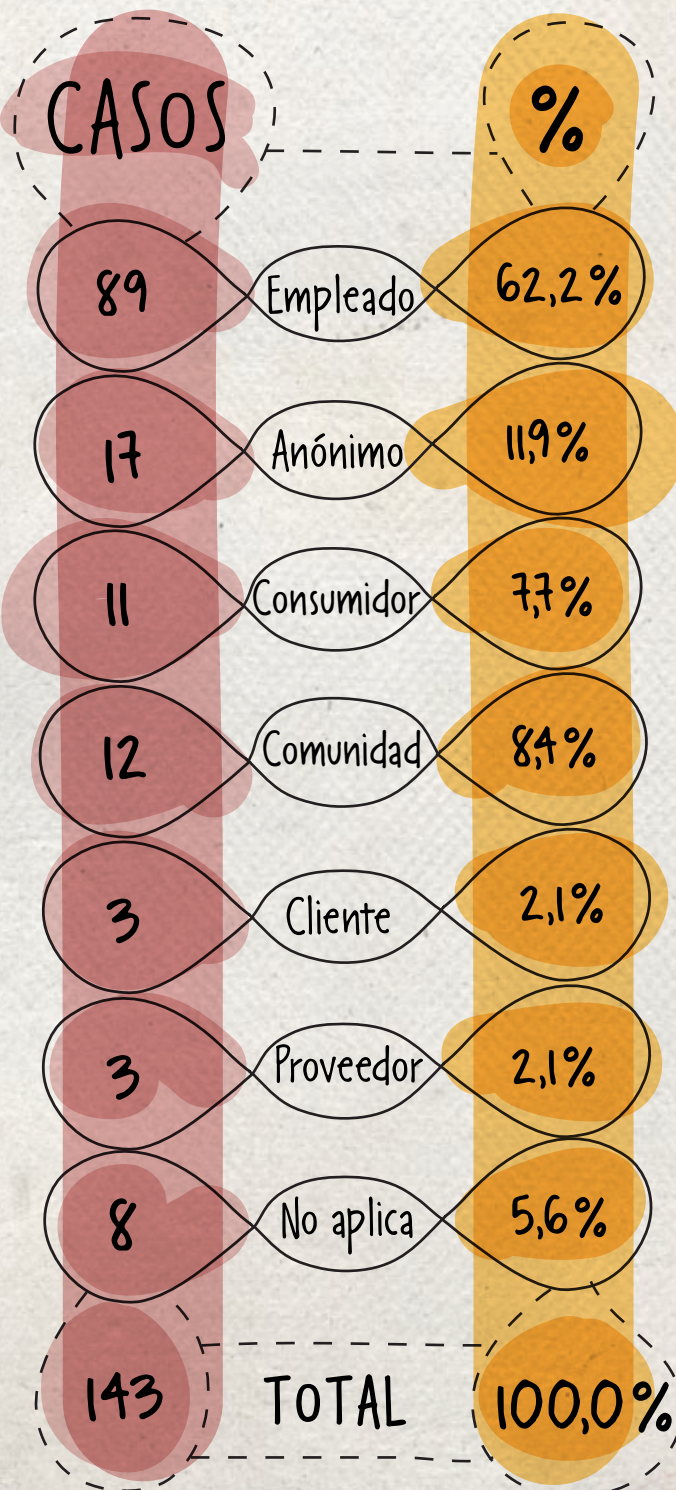
REVISADO

La Línea Ética 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.

En 2012, enfocamos las sensibilizaciones frente a la ética en situaciones cotidianas y dilemas éticos a los cuales pueden verse enfrentados los Alpinistas durante el desarrollo de sus actividades. El propósito: llevarlos a cuestionarse si están actuando bajo los lineamientos y principios éticos de Alpina. Para este efecto, realizamos inducciones corporativas con aproximadamente 200 Alpinistas.

Por otra parte, hemos extendido este trabajo a algunos integrantes de nuestros grupos de interés como son los distribuidores y proveedores industriales. Lo anterior, con el fin de dar a conocer la importancia de la ética y la transparencia en Alpina y para que ellos entiendan cómo, en su relación con la Compañía, pueden contribuir a la sostenibilidad a través de relaciones sanas. En estas sensibilizaciones han participado cerca de 60 proveedores industriales de Colombia, Ecuador y Venezuela, y cerca de 18 distribuidores en Ecuador y Venezuela.

Fuente del reporte



Casos éticos reportados según categoría

CASOS		PORCENTAJE
30	Otras actividades inapropiadas	56,6%
9	Conflicto de interés	17,0%
9	Gestión Humana	17,0%
4	Apropiación de recursos y activos	7,5%
1	Otros	1,9%
53		100,0%

Proyectos corporativos

Proyecto Go To Market

HOY EN DÍA ALPINA COMPITE CON LAS EMPRESAS MÁS IMPORTANTES Y DINÁMICAS DEL MUNDO. HAY NUEVOS COMPETIDORES, NUEVOS RETAILERS Y NUEVOS FORMATOS. EL CONSUMIDOR BUSCA NUEVAS OPCIONES.

Para estar a la altura de este reto, en los últimos meses de 2012 iniciamos el proyecto transformacional de Go To Market que servirá para mejorar las prácticas que Alpina utiliza para llegar a los mercados de Colombia, Venezuela, Ecuador, Estados Unidos y Perú. Su objetivo principal es generar una ventaja competitiva en el mercado a través de herramientas, procesos y metodologías que generen valor para los consumidores, compradores y clientes.

En septiembre de 2012, comenzamos el proyecto en conjunto con la firma Boston Consulting Group. La consultoría incluyó un diagnóstico de las capacidades frente a mejores prácticas y tres pilotos relacionados con la Gestión Integral de Portafolio, Modelo de Asignación de Precios y Gestión de Distribuidores.

En paralelo, se constituyó la Dirección Corporativa de Go To Market con el objetivo de desarrollar habilidades,

capacidades y competencias para fortalecer las prácticas comerciales y de mercadeo de todas las geografías de Alpina.

Para desarrollar esta capacidad, las áreas de ventas y mercadeo de las Unidades de Negocio contarán con herramientas, metodologías y capacitaciones en estrategias de precios, promociones, interacción con el consumidor y comprador, manejo de canales, entre otros, que llevarán a un crecimiento sostenible y rentable del negocio.

Los esfuerzos para mejorar nuestras prácticas de Go to Market aportan a nuestra estrategia, pues nos permiten ser más innovadores, fortalecen nuestra excelencia operacional, garantizan nuestra sostenibilidad, pero, sobre todo, estamos más cerca de nuestros consumidores y clientes.

A través de un proceso de cambio y transformación, este equipo llevará a Alpina a estar cada vez más cerca del mercado, más cerca del consumidor.

Los esfuerzos para mejorar nuestras prácticas de Go to Market aportan a nuestra estrategia, pues nos permiten ser más innovadores, fortalecen nuestra excelencia operacional, garantizan nuestra sostenibilidad, pero, sobre todo, estamos más cerca de nuestros consumidores y clientes.

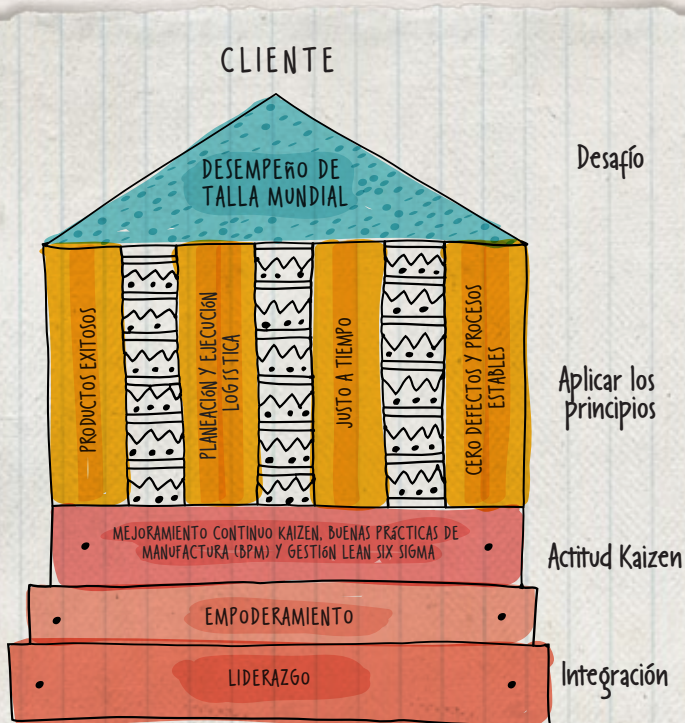
Modelo Lean Six Sigma

Es un modelo de excelencia operacional que facilita la optimización de la cadena de valor, desde la relación con nuestros proveedores hasta la entrega del producto a satisfacción de nuestros clientes, entregando productos a tiempo, al mejor costo y con la mejor calidad, dando soporte a la Organización en el cumplimiento de su Mega.

Éste se encuentra fundamentado en una cultura empresarial de mejoramiento continuo, principios de gerencia de creación de valor y herramientas prácticas.

El fundamento del Lean Six Sigma es que cada proceso y cada nivel de la Organización contribuyen a los objetivos gracias a una metodología enmarcada por las etapas de Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar, y al monitoreo de los procesos por parte de las rutas de excelencia, las cuales ayudan a entender dónde estamos y para dónde vamos.

Para el éxito del modelo, se requiere una política corporativa que cuente con el apoyo de la alta dirección de la Organización, para así liderar el cambio y mantener el enfoque a largo plazo, desarrollando el talento humano y promoviendo la cultura de mejoramiento continuo.



Pilares Modelo Lean Six Sigma

En 2012, entrenamos colaboradores de distintas áreas de la Compañía para que se convirtieran en cinturones verdes² y cinturones negros³:

En paralelo a esta primera ola de entrenamiento, se ejecutaron 13 proyectos de mejoramiento para la Compañía, en los procesos de Logística, Eficiencia Administrativa y Manufactura para Colombia y Ecuador.

→ Cinturones negros: 15
→ Cinturones verdes: 48

Plan Estratégico de Tecnología

Mediante una serie de ayudas tecnológicas de talla mundial, el proyecto plantea una solución integral a lo largo de nuestra cadena valor, en donde se realiza una optimización de los procesos “end-to-end”, **dando como resultado un modelo ágil, optimizado y eficiente.**

Implementamos cuatro aplicaciones:

DEMANTRA DEMAND MANAGEMENT:

Gracias a la cual podemos pronosticar la demanda de producto en un período de tiempo.

ORACLE TRANSPORTATION MANAGEMENT:

Nos sirve como apoyo para el gerenciamiento de logística y transporte.

STRATEGIC NETWORK OPTIMIZATION:

La cual nos permite el modelaje y diseño de la red de cadena de valor de Alpina, apoyando las decisiones de despliegue de la capacidad y planeación integral del negocio.

ADVANCED SUPPLY CHAIN PLANNING:

Una ayuda a la hora de planear la producción, las compras, la distribución de producto terminado para las cuatro geografías en donde hoy operamos. Adicionalmente, incorpora restricciones de equipos, recursos humanos, proveedores y rutas para toda la cadena de valor.

² Cinturón verde: Colaborador que ha completado dos semanas de entrenamiento en el camino Lean Six Sigma responsable de la aplicación de las herramientas con el acompañamiento del Cinturón negro.

³ Cinturón negro: Colaborador que ha completado cinco semanas de entrenamiento en herramientas estadísticas de Six Sigma y herramientas Lean, que está experimentado en liderar los equipos de procesos de mejora multifuncional. Los Cinturones negros, de la mano de los dueños de proceso, se encargan de brindar la metodología para que los proyectos se lleven a feliz término.

Sistema Integrado de Protección de Activos y Personas (SIPAP)

Analizar rigurosamente los riesgos en los procesos de nuestra cadena de valor y estar comprometidos con asegurar el control de éstos, nos llevó a poner en marcha un modelo de gestión integral de protección.

Llevamos a cabo varias actividades bajo este Sistema:

PROTECCIÓN DE INSTALACIONES:

- Realizamos el control y verificación de los procesos específicos de la Compañía, interactuando con los asociados del negocio, minimizando los riesgos que puedan afectar nuestra cadena de valor.
- Estructuramos un plan de reducción de pérdidas para los Centros de Distribución Regional (focalizándonos en control de cubetas, control de litros de materia prima y consumos internos)

SUPPLY CHAIN SECURITY FLEET:

- Estructuramos el control y trazabilidad de las flotas de transporte, optimizando los tiempos y recursos de la operación.

CENTRO DE CONTROL DE ANÁLISIS DE RIESGOS DE SEGURIDAD CORPORATIVA:

- Pusimos en marcha seis centros de control regionales en Colombia, Venezuela y Ecuador, para el envío de información en tiempo real de los eventos que afectan nuestra cadena de valor, con el propósito de efectuar los análisis correspondientes y así poder tomar decisiones de manera ágil.



Reconocimientos

DURANTE 2012, ALPINA RECIBIÓ DIVERSOS PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

a nivel local y por fuera de Colombia
en diferentes clasificaciones: solidez
financiera; productos e innovación;
ciudadanía e integridad, y reputación.

Oferta de productos e innovación

PORTAFOLIO (ENCUESTA ELITE EMPRESARIAL):

Alpina obtuvo el primer lugar como la empresa con más alta calidad de productos y está dentro del top 10 en la categoría de empresas colombianas más admiradas, mejor servicio al cliente, mejor estrategia de mercadeo, empresa mejor gerenciada, mayor aporte social, marca más poderosa.

RADDAR Y VIEWS: Un estudio de Raddar y Views Colombia cataloga a Alpina como la marca más querida por las madres colombianas.

LA BARRA 2012: Alpina recibió el reconocimiento a la mejor marca de lácteos. La Recetta de Alpina también ganó el reconocimiento como el distribuidor más completo del año.

YANHAAS (ADVANCED MARKET RESEARCH): El estudio realizado para Fenalco (Federación Nacional de Comerciantes en Colombia) calificó a Alpina como la segunda empresa con mayor satisfacción del servicio entre los clientes (tenderos).

EFFIE AWARDS: Soka, con su agencia Lowe SSP3, recibió el Effie de Bronce en la categoría de Bebidas No Alcohólicas; Fruper, con su agencia Lowe SSP3, recibió el Effie de Oro en la categoría de Promociones, y Bon Yurt Neón Alpina, con su agencia Leo Burnett, recibió el Effie de Oro en la categoría de Alimentos.

REVISTA P&M: Bon Yurt Neón recibió el Premio P&M 2012 a la Mejor Estrategia Digital en Colombia.

Solidez financiera

WORKFORCE INVESTMENT

BOARD – WIB: La Junta Directiva de Inversiones en Talento Humano (Workforce Investment Board – WIB) de los condados de Genesee, Livingston, Orleans, Wyoming (GLOW) otorgó a Alpina el premio a Negocio del Año de 2012 en el Condado de Genesee.

EL COLOMBIANO: El Colombiano, diario regional más importante de Antioquia (Colombia), otorgó el premio El Colombiano Ejemplar a Alpina en la categoría Economía.





Ciudadanía e integridad

MERCO (MONITOR DE REPUTACIÓN EMPRESARIAL): Alpina ocupó el cuarto puesto en el ranking de las empresas más responsables en Colombia.

PREMIOS PORTAFOLIO 2012: Alpina resultó ganadora en la categoría de Protección del Medio Ambiente.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ: Alpina ocupó el cuarto lugar en el ranking de las empresas más comprometidas con la Creación de Valor Compartido.

Reputación

MERCO (MONITOR DE REPUTACIÓN EMPRESARIAL): Alpina es la cuarta empresa con mejor reputación en Colombia.

REPUTATION INSTITUTE: Alpina es la empresa con mejor reputación en Colombia.

CIFRAS & CONCEPTOS: Alpina está ubicada en la encuesta panel de opinión como la treceava (13) empresa más admirada de Colombia.



3003

2012

AÑO: 2012

PARA: ALPINA

PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS:

1	Solidez financiera	
2	Productos e innovación	
3	Ciudadanía e integridad	
4	Reputación	
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		

ENTREGA INMEDIATA

FIRST DAY OF ISSUE

UN VIAJE POR LA SOSTENIBILIDAD

Introducción



Es interesante mirar hacia atrás, sobre todo después de lo que hemos logrado. Por eso me gusta releer las páginas del diario que escribí en 2012, mientras iba de un lugar a otro, viviendo experiencias inolvidables junto a personas comprometidas y dispuestas a generar, de un modo sostenible, ideas y productos respaldados por la confianza y la calidad que acompañan a Alpina cada vez que se habla de ella.

En estas páginas yo, alguien que conoce la labor de Alpina, registraré algunas de mis vivencias, de nuestras vivencias, esas que hemos compartido como equipo. Por eso, están contadas con las palabras de todos los que ayudamos a escribir esta historia, o mejor, este capítulo de la historia que todavía estamos construyendo.

Las huellas de Alpina no sólo recorren los caminos de Colombia, sino también los de Ecuador, Venezuela y, más recientemente, los de Estados Unidos y Perú. Estamos transitando todos estos lugares, profundizando lo que nos ha salido bien y aprendiendo de nuestros errores, para que el éxito del que hacemos parte trascienda las fronteras geográficas y temporales, para que se convierta en un legado.

Al releer estas líneas, comprendo cómo nuestros esfuerzos diarios han contribuido a mejorar la vida de tantas personas, que a veces permanecen anónimas, pero que permanentemente se benefician con lo que hacemos.

No me canso de repasar todo lo que aprendimos en esta etapa del camino.

Cordialmente,

**Uno de tus compañeros
en el viaje de la Sostenibilidad**

Desafío 01



El crecimiento de Alpina se ha construido a base de retos superados, de experiencias vividas y de lecciones aprendidas. Porque si algo nos distingue hoy es la manera como reaccionamos ante los Desafíos que nos presenta el negocio. Los momentos más difíciles y, sobre todo, la manera como los enfrentamos nos miden, nos ponen a prueba. Hoy tiene sentido afirmar esto, sobre todo cuando reviso la manera decidida como actuamos cuando nos percatamos, gracias al reporte de una consumidora, de un problema en un elemento promocional que acompañaba nuestra referencia Boggy Premio. Pocas veces hemos tenido que sortear este tipo de situaciones, pero debo decir que este hecho sirvió para confirmar que cuando sí se presentan las afrontamos

con rapidez, responsabilidad y eficacia, poniendo a prueba nuestros procedimientos y nuestra capacidad de acción y mitigando los riesgos asociados. Pude ver cómo, en todos los niveles de la Organización, desde los directivos de Alpina hasta nuestros vendedores y distribuidores trabajaron coordinadamente para asegurar que no se presentara ningún hecho que lamentar.

Nadie está exento de enfrentar situaciones difíciles. Y es justamente por eso, que es tan importante que cuando éstas aparecen, todos sepamos que lo que prima es el bienestar y la confianza de nuestros consumidores en nuestros productos y en nuestras decisiones. Ese sigue siendo y será nuestro compromiso.

La sostenibilidad, un tema de todos.

{REALIDAD AUMENTADA DISPONIBLE}



VEA AQUÍ LA ANIMACIÓN



Capítulo 05

LOS 7 DESAFÍOS PARA LA SOSTENIBILIDAD

Desafío 01

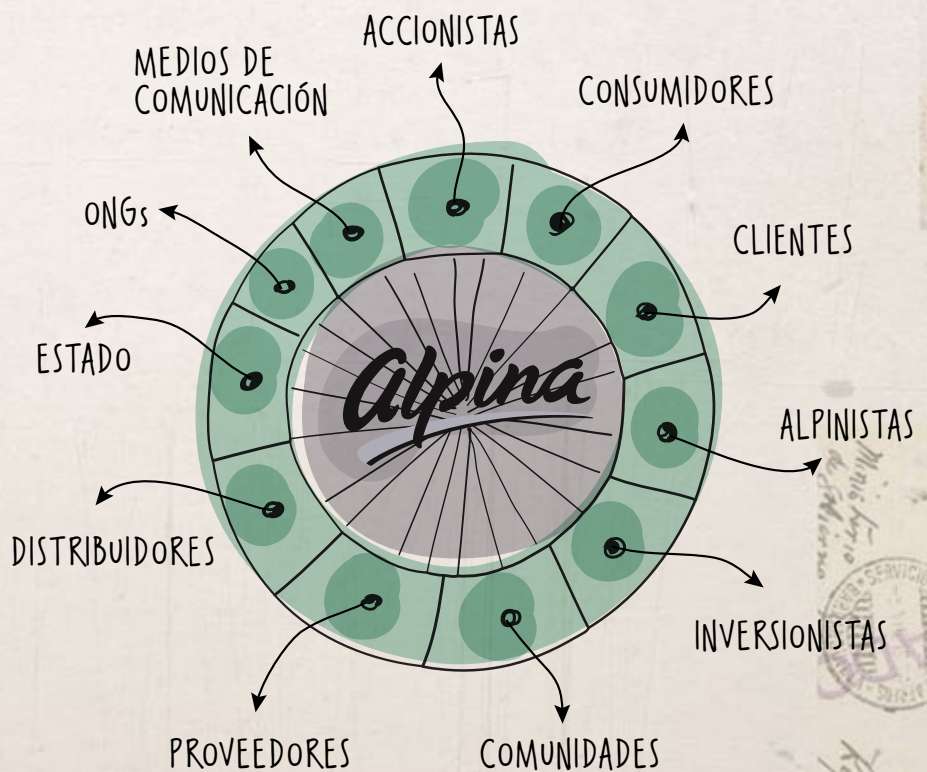
BUSCAMOS GENERAR VÍNCULOS SÓLIDOS CON NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS A PARTIR DE GENERAR PLATAFORMAS IDÓNEAS PARA DIALOGAR.

FOMENTAMOS LA TRANSPARENCIA, LA PERMANENTE INTERACCIÓN Y LA MUTUA COLABORACIÓN ASÍ COMO LA INCLUSIÓN DE SUS EXPECTATIVAS EN NUESTRA ESTRATEGIA Y QUEHACER DIARIO DE NEGOCIO.

Al PROTECCIÓN Y GESTIÓN EFECTIVA DE LA REPUTACIÓN

Crear espacios de comunicación de doble vía y transparentes con nuestros grupos de interés, trabajando conjuntamente y encontrando oportunidades de innovación, para así lograr reconocimiento y visibilidad positiva por parte de ellos.

Nuestros grupos de interés



a. Plataformas de diálogo

LANZAMOS NUESTRA PÁGINA WEB CORPORATIVA (www.alpina.com), LA CUAL CONTIENE INFORMACIÓN GENERAL Y ACTUALIZADA SOBRE ALPINA, CON UN PROMEDIO DE 15.000 VISITAS MENSUALES.

Consolidamos nuestra red interna de Facilitadores de Comunicación, para mejorar el flujo de información en todas nuestras sedes en América. Esta red está compuesta por 62 Alpinistas.

Gracias a éste y otros esfuerzos, produjimos 54 boletines virtuales, 6 revistas corporativas, 20 noticieros en video, 28 boletines locales y 54 actualizaciones de carteleras corporativas, con el fin

de mantener informados a todos los Alpinistas sobre nuestros avances.

Adicionalmente, creamos el Círculo de Diálogo con el Estado, conformado por los Alpinistas que tienen dentro de sus responsabilidades dialogar con oficiales del Estado en los lugares en donde operamos. Este Círculo es un gran apoyo pues brinda herramientas a sus miembros para fortalecer la manera en que estos diálogos se realizan.

Finalmente, recibimos 101 solicitudes de medios de comunicación para responder sus preguntas. Igualmente, Alpina ofreció proactivamente 59 boletines de prensa con información relevante sobre su operación.

b. Gestión de compromisos generados en las plataformas de diálogo

Desarrollamos el Programa de Información Sana para profundizar los diálogos entre los Alpinistas y la Empresa. ¿Cómo hacerlo de una forma creativa? A través de Don Hermes, el mensajero de la información sana y el encargado de conectar las preguntas y dudas de los Alpinistas de las sedes de Cundinamarca, con las respuestas de la Empresa. Los resultados no se hicieron esperar: Don Hermes respondió las 241 preguntas que los Alpinistas le compartieron.

Nuestro Presidente Corporativo desarrolló 8 encuentros presenciales con Alpinistas de toda la Organización, 4 llamadas abiertas y 2 foros corporativos, para dialogar de forma detallada sobre la historia, los valores, la cultura, la estrategia y el futuro de Alpina, y valorar el aporte de cada uno de ellos en estos frentes.

De la misma forma, los gerentes generales de país realizaron 6 encuentros Alpina a los que asistieron cerca de 600 colaboradores, para dialogar sobre los avances de las operaciones locales.

LOS RESULTADOS NO SE HICIERON ESPERAR: DON HERMES RESPONDIÓ LAS 241 PREGUNTAS QUE LOS ALPINISTAS LE COMPARTIERON.

Continuamos abriendo las puertas de nuestras dos plantas en Ecuador para desarrollar sesiones de diálogo con líderes comunitarios, oficiales del gobierno local y medios de comunicación, de los cuales surgieron compromisos concretos a desarrollar entre las partes.

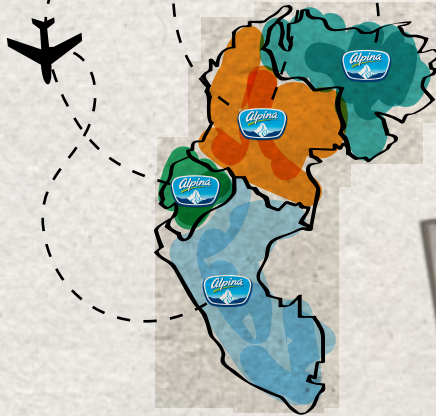
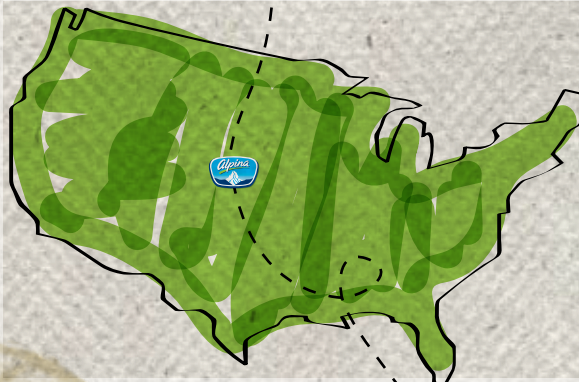
Sostuvimos 62 encuentros institucionales con oficiales de gobiernos locales y nacionales en los cinco países en los que operamos. De estos encuentros resultaron 58 compromisos que la Organización y el Estado pueden trabajar conjuntamente.

c. Índice Global de Reputación

En Alpina, hemos entendido que nuestra reputación es un activo que nos acerca a nuestros grupos de interés, nos permite crear y sostener relaciones de confianza, de mutuo beneficio y nos ayuda a ser cada vez más sostenibles. Hemos decidido consolidar y trabajar nuestra reputación a través de una gestión sistemática y rigurosa de la manera como actuamos, nos relacionamos y dialogamos. Por esta razón, en 2012 tomamos la decisión de realizar el primer Estudio de Reputación Corporativa de Alpina con sus grupos de interés, en alianza con el Centro Nacional de Consultoría de Colombia y la firma española Análisis e Investigación, utilizando metodologías de Merco, uno de los monitores de reputación empresarial más destacados en el mundo. El Estudio de Reputación dio como resultado un Índice Global de Reputación (IGR) de 862 sobre 1.000 puntos, mostrando una sólida salud reputacional de nuestra Organización. Igualmente, la investigación nos brinda herramientas para alinear nuestras acciones empresariales y nuestros mecanismos de diálogo, con lo que espera nuestro entorno de nosotros como empresa.

EL ÍNDICE GLOBAL DE REPUTACIÓN (IGR) QUE OBTUVIMOS FUE DE 862 SOBRE 1.000.

NOTAS



Desafío 02



Valor económico

¿Qué sentirían los fundadores de Alpina al ver que 67 años después de poner la primera piedra de esta compañía en Colombia, pusimos la primera piedra de nuestra primera planta de producción en Estados Unidos? Lograr algo así ha sido un reto, un viaje en ese inmenso país. Hemos estudiado y analizado con juicio este mercado para comprenderlo y aprovechar todas las oportunidades que nos ofrece. Sabemos que los productos Alpina y nuestra forma de hacer las cosas pueden conquistar el corazón de muchos consumidores norteamericanos. Con humildad, comprendimos que no podíamos repetir la receta de forma idéntica en cualquier lugar al que llegamos. El éxito de conquistar nuevas geografías nace, en parte, de llegar con ojos curiosos y respetuosos, de no creer que nos las sabemos todas y estudiar juiciosamente las necesidades particulares de cada comunidad y de sus consumidores. La expansión es, sin duda, un camino inspirador y muy exigente, en el que estamos dispuestos a aprender y a trabajar en equipo con la tenacidad que nos distingue aquí y en cualquier lugar.

Daniel Rodríguez, Gerente de Servicios Compartidos de Alpina Foods, menciona la importancia de “entender muy bien la cultura del país” y de “desarrollar una red de contactos locales que tenga el conocimiento necesario” para trabajar de modo armónico en un territorio desconocido. En Estados Unidos estamos jugados con nuestro yogurt griego, Revive, un producto que surgió de entender bien el entorno y sus dinámicas: a los consumidores, a los proveedores, incluso a las autoridades gubernamentales. Respetamos profundamente la cultura americana de hombres y mujeres inmigrantes, trabajadores y pioneros, y de la cual formamos parte hoy alimentando saludablemente a quienes compran nuestros productos en ese país. Nos sentimos orgullosos de poder generar empleo en nuestra Planta de Batavia y en las fincas ganaderas de todo el estado de Nueva York. Éste ha sido un recorrido apasionante. Me emociono de pensar cómo lo estamos construyendo, paso a paso.



Desafío 02



Nos han honrado visitantes como Kathleen C. Hochul, congresista del estado de Nueva York, quien aceptó agradecida nuestra invitación a la inauguración de la planta. Como bien dice Daniel: “Explotar todo el conocimiento que tenemos de alimentar saludablemente, sumado a un talento local anglo, hizo posible que llegáramos a uno de los mercados más grandes del mundo”.

Esto es Alpina y ahora también es made in USA.

Cautivar el mercado de Perú fue otro Desafío que decidimos afrontar este año. Durante mucho tiempo estudiamos a nuestros vecinos, les ofrecimos algunos de nuestros productos, los cuales exportábamos desde Colombia, y así fuimos identificando oportunidades de crecimiento con nuestros consumidores. En el momento preciso, decidimos dar un paso fundamental en esta aventura, creando una alianza con una empresa peruana que sirvió para que nuestros productos se empezaran a producir en suelo Inca. Gracias a esa alianza lanzamos Regeneris y Avena Alpina en Perú, dos productos que son formatos novedosos para el mercado peruano. Con la satisfacción del trabajo bien hecho y con la reflexión de lo recio del reto que aún tenemos por delante, Felipe Cardona, Gerente de Finanzas y Desarrollo de Negocios, afirma: “Ha sido un triunfo ver la acogida de la llegada de Alpina por parte de los grupos de interés en Perú”.

Y sigo reflexionando. Las horas de trabajo, el empeño de nuestros colaboradores, nuestros valores y prácticas son las bases que nos han llevado sin duda a triunfar en esa conquista del mundo que apenas comienza.

Aprovechamos las oportunidades
para generar valor.

{REALIDAD AUMENTADA DISPONIBLE}



VEA AQUÍ LA INFOGRAFÍA





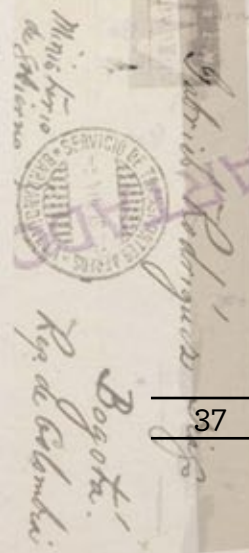
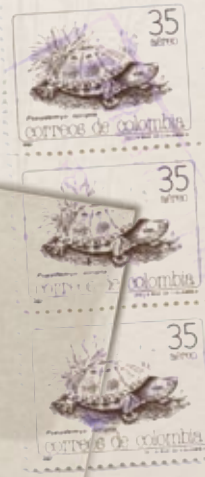
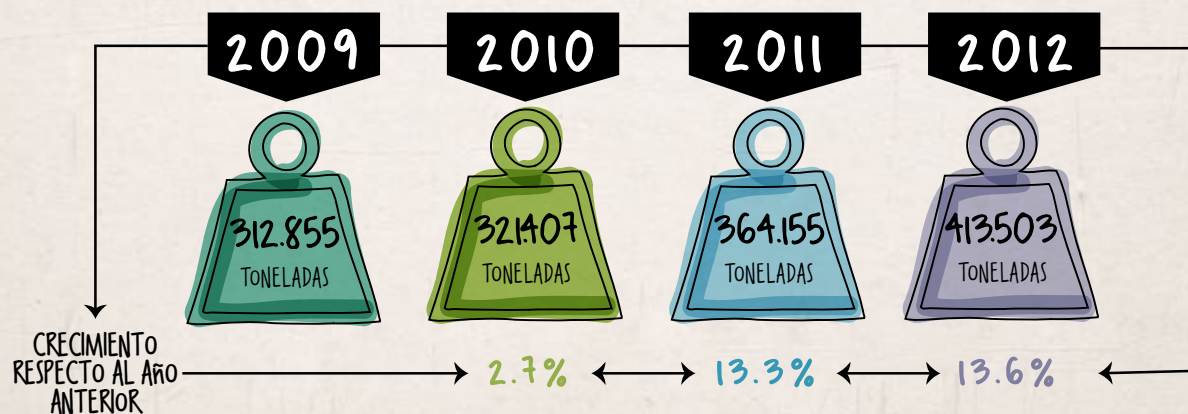
Desafío 02

BUSCAMOS SER FUENTE DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO EN LAS GEOGRAFIAS EN DONDE OPERAMOS, ASÍ COMO GENERAR MAYOR VALOR Y FORTALECER RELACIONES GANA-GANA EN LOS NEGOCIOS CON NUESTROS ALIADOS A LO LARGO DE NUESTRA CADENA DE VALOR.

a. 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 información financiera auditada en su totalidad se encuentra en un anexo a este Informe y hace referencia a las razones sociales, cuyas estructuras se muestran en el Capítulo 04. Nuestra Organización – Modelo Corporativo.

Evolución ventas brutas corporativas de las Unidades de Negocio en toneladas

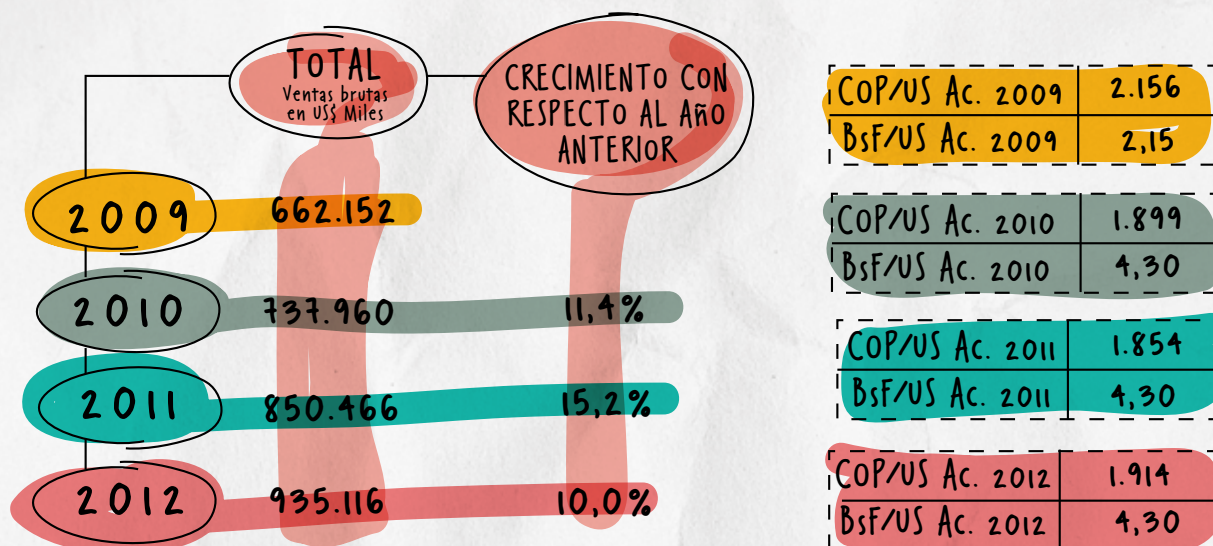


Evolución ventas brutas corporativas de las Unidades de Negocio en moneda local



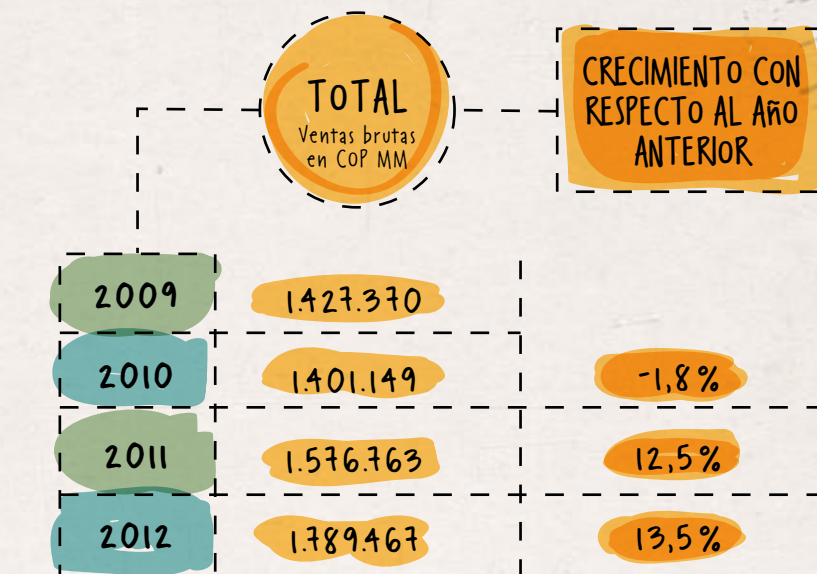
Nota: Realizamos la homologación histórica de Colombia incluyendo ingredientes, Estados Unidos incluyendo Centroamérica y el Caribe, y Perú incluyendo Bolivia.

Evolución ventas brutas corporativas de las Unidades de Negocio en dólares



Nota: Realizamos la homologación histórica de Colombia incluyendo ingredientes, Estados Unidos incluyendo Centroamérica y el Caribe, y Perú incluyendo Bolivia.

Evolución ventas brutas corporativas de las Unidades de Negocio en COP

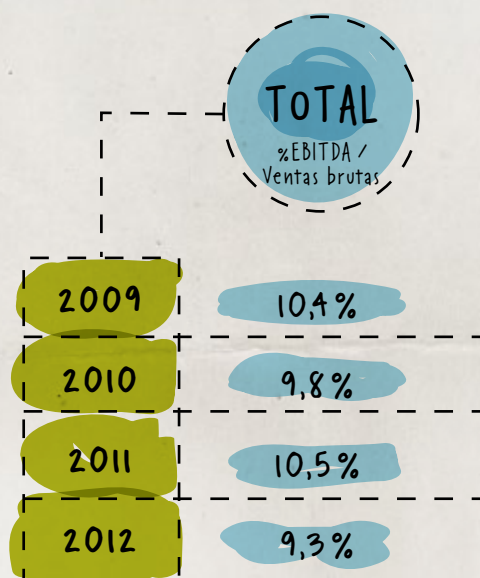


COP/US Ac. 2009	2,156	COP/US Ac. 2011	1.854
Bs/US Ac. 2009	2,15	Bs/US Ac. 2011	4,30

COP/US Ac. 2010	1.899	COP/US Ac. 2012	1.914
Bs/US Ac. 2010	4,30	Bs/US Ac. 2012	4,30

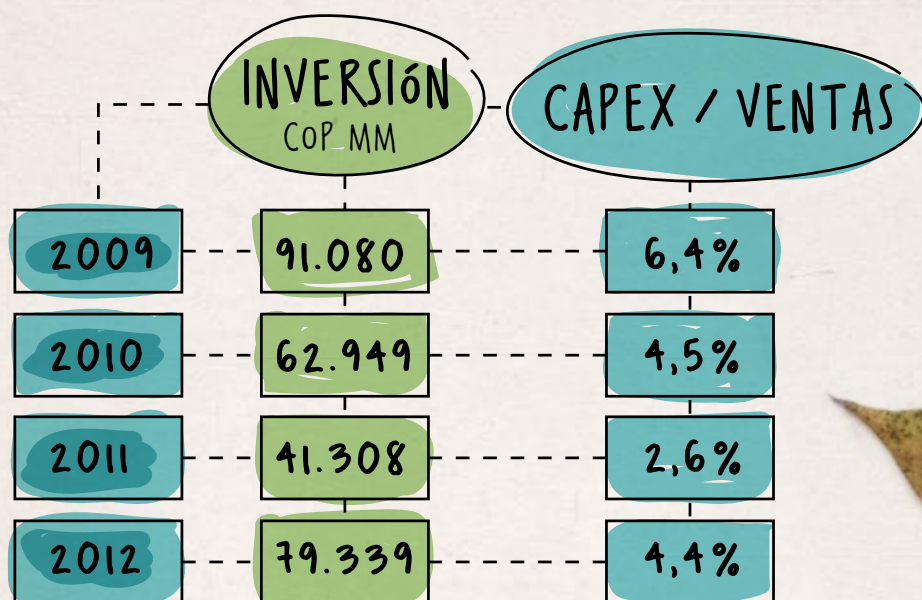
Nota: Realizamos la homologación histórica de Colombia incluyendo ingredientes, Estados Unidos incluyendo Centroamérica y el Caribe, y Perú incluyendo Bolivia.

Evolución porcentaje de Ebitda de las Unidades de Negocio



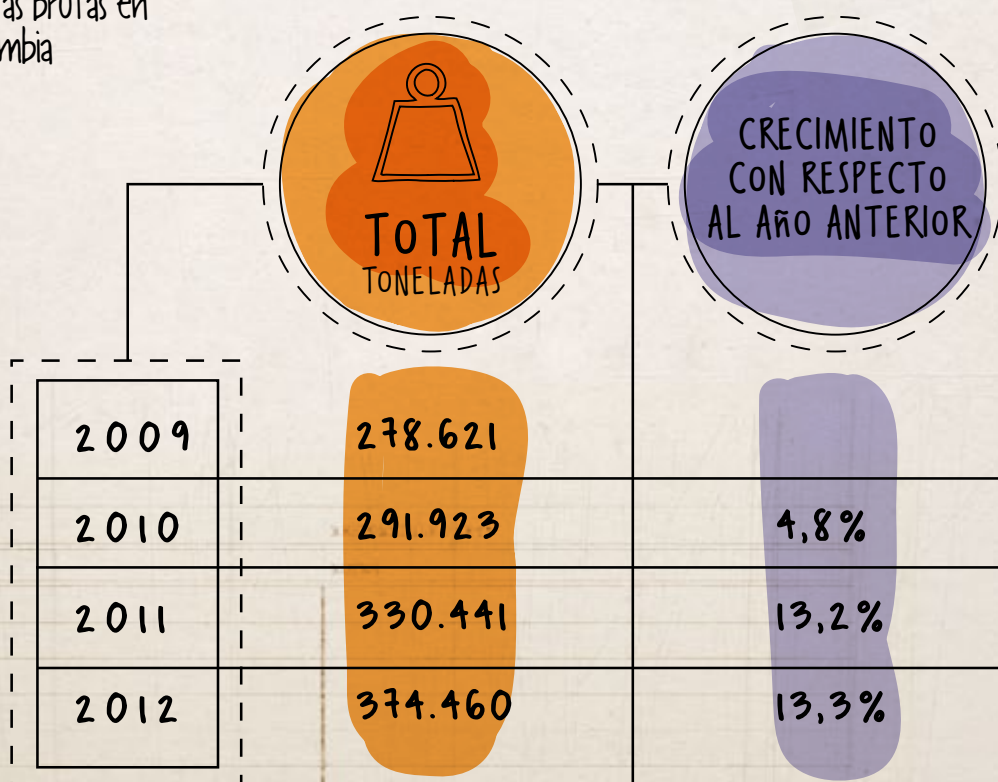
Nota: Realizamos la homologación histórica de Colombia incluyendo ingredientes, Estados Unidos incluyendo Centroamérica y el Caribe, y Perú incluyendo Bolivia.

Evolución de las inversiones en COP



b. Desempeño Colombia

Evolución ventas brutas en toneladas Colombia



Nota: Realizamos la homologación histórica de Colombia incluyendo ingredientes.

Evolución ventas brutas valor Colombia

	TOTAL COP\$ MM	CRECIMIENTO CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR
2009	1.185.748	
2010	1.231.466	3,9%
2011	1.377.632	11,9%
2012	1.546.910	12,3%

Nota: Realizamos la homologación histórica de Colombia incluyendo Ingredientes.

EN 2012, CONTINUAMOS CON CRECIMIENTOS DE DOBLE DÍGITO CON RESULTADOS DE UN 13,3% EN VOLUMEN Y UN 12,3% EN VALOR (FRENTE A CRECIMIENTOS DEL 13,2% Y EL 11,9% RESPECTIVAMENTE EN 2011). CERRAMOS EL AÑO CON UN MARGEN EBITDA DEL 11,4%.

Es importante destacar el crecimiento de las categorías Bebidas refrescantes 23%, Quesos y Grasas 16% y Leches 15%.

c. Desempeño
Venezuela



Evolución ventas brutas en
toneladas Venezuela

	TOTAL TONELADAS	CRECIMIENTO CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR
2009	17.514	
2010	11.204	-36,0%
2011	12.875	14,9%
2012	12.314	-4,4%

Evolución ventas brutas en valor Venezuela

	2009	2010	2011	2012
TOTAL Bif\$ Miles	141.871	156.193	205.108	238.282
CRECIMIENTO CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR		10,1%	31,3%	16,2%

En 2012, tuvimos un decrecimiento del -4,4% en volumen y un crecimiento del 16,2% en valor. Cerramos el año con un margen EBITDA del 1,6%.

LOS RESULTADOS DE 2012 SE DEBIERON A UN COMPLEJO CONTEXTO DE NEGOCIO. En términos inflacionarios, el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) registró en 2012 una variación del 20.1%, cifra inferior a la observada el año anterior (27,6%), en gran medida ocasionada por la implementación de la Ley de Costos y Precios Justos⁴. De igual forma, en términos de crecimiento, el sector de manufactura (alimentos) se desaceleró, presentando un PIB del 2,1% vs. el 3,8% del año 2011.

Adicionalmente, se presentaron menores cumplimientos en las categorías de Quesos, Refrescos, Postres y Leche, problemas de retención de producto en frontera, baja demanda, ausentismo laboral en nuestra Planta de Villa de Cura, insuficiencia en el acopio e incidencias en el envasado.

d. Desempeño Ecuador

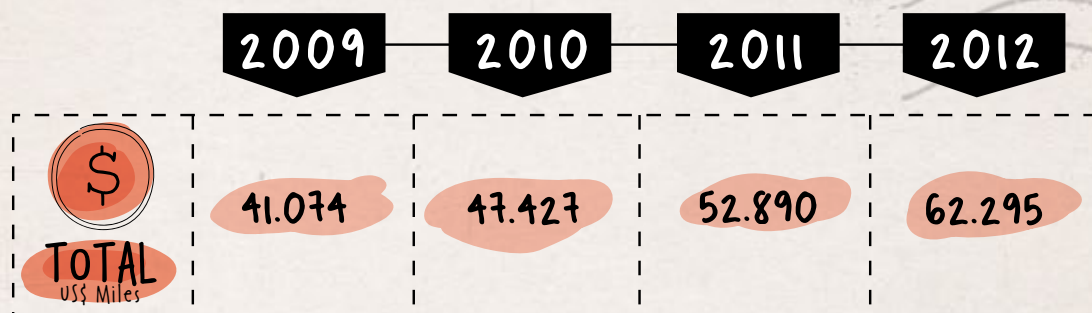


Evolución ventas brutas en toneladas Ecuador

	TOTAL TONELADAS	CRECIMIENTO CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR
2009	14.293	
2010	15.770	10,3%
2011	17.706	12,3%
2012	23.091	30,4%

⁴ Establece las regulaciones, así como los mecanismos de administración y control necesarios para mantener la estabilidad de precios y propiciar el acceso a los bienes y servicios a toda la población en igualdad de condiciones, en el marco de un modelo económico y social que privilegie los intereses de la población y no del capital.

Evolución ventas brutas en valor Ecuador



15,5%

11,5%

17,8%

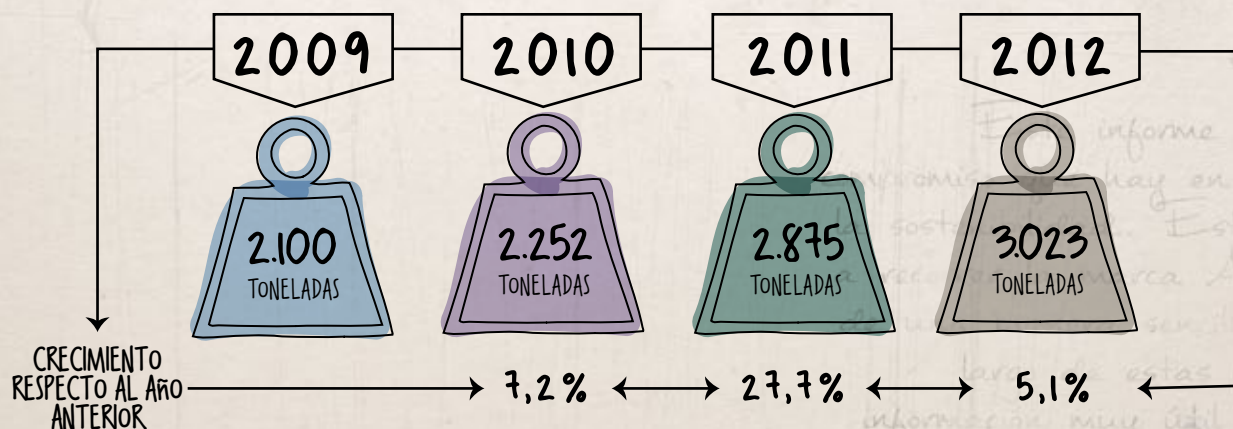
CRECIMIENTO CON
RESPECTO AL AÑO ANTERIOR

EN 2012, OBTUVIMOS UN
CRECIMIENTO DEL 30,4% EN
VOLUMEN Y DEL 17,8% EN VALOR.
EL EBITDA CRECIÓ UN 29%,
CERRANDO CON UN MARGEN
EBITDA DEL 8,7% FRENTE A UN
6,7% EN 2011.

En Ecuador, debemos destacar 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 Ecuador, y que permitió lograr eficiencias por US\$949.000.

e. Desempeño Estados Unidos

Evolución ventas brutas en toneladas Estados Unidos

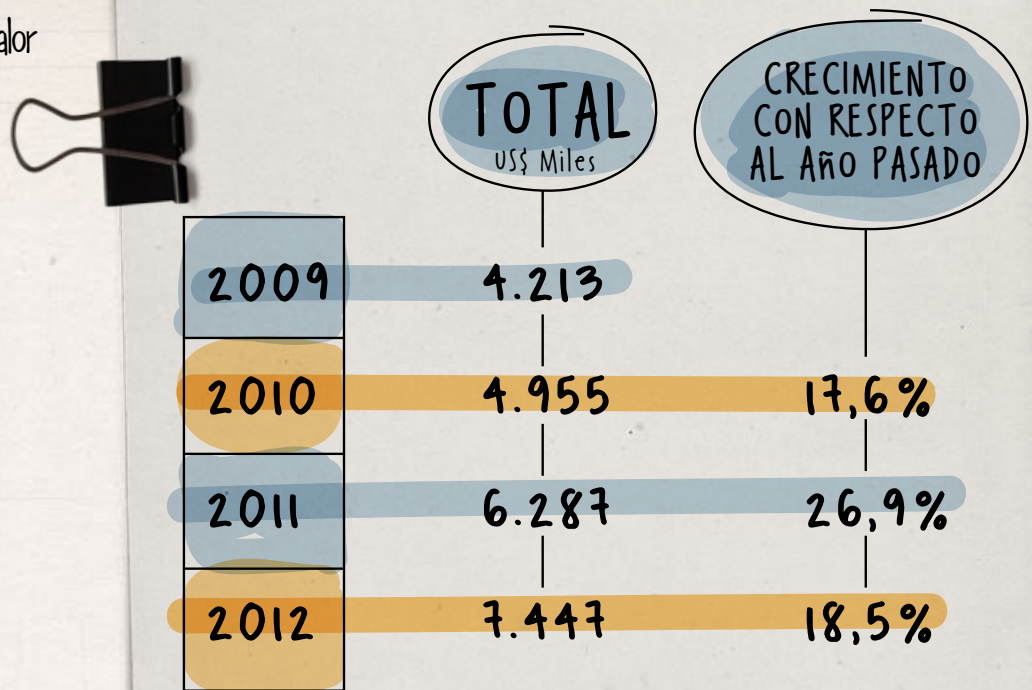


Nota: Realizamos la homologación histórica de Estados Unidos incluyendo Centroamérica y el Caribe.

Evolución ventas brutas en valor Estados Unidos

En 2012, logramos un crecimiento del 5,1% en volumen y el 18,5% en valor.

ES IMPORTANTE DESTACAR QUE EN SEPTIEMBRE DE 2012, EL EQUIPO DE ALPINA FOODS ABRIÓ LAS PUERTAS DE LA NUEVA PLANTA DE ALPINA, UBICADA EN LA POBLACIÓN DE BATAVIA, NUEVA YORK.



Nota: Realizamos la homologación histórica de Estados Unidos incluyendo Centroamérica y el Caribe.

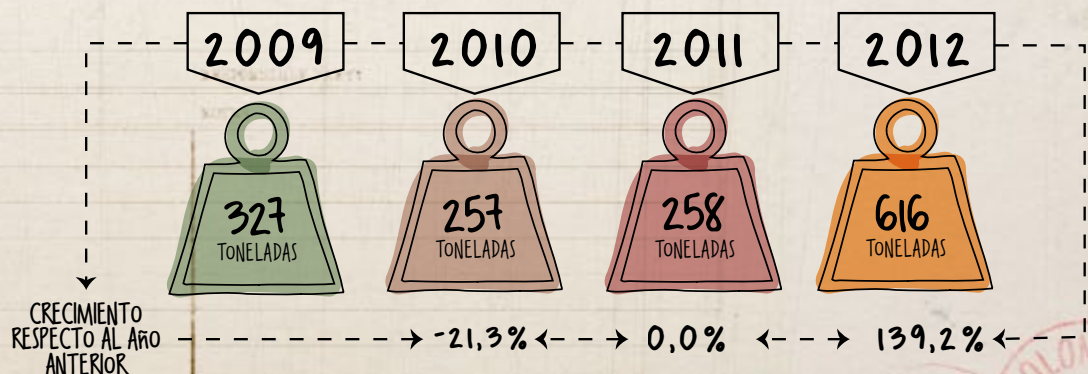
En cuanto a nuestros productos, la Avena fue la más destacada, representando el 37% de las ventas totales en valor, seguida del Yogurt con un 35% y el portafolio de Centroamérica y el Caribe con un 12%.

Es importante destacar que en septiembre de 2012, el equipo de alpina foods abrió las puertas de la nueva planta de Alpina, ubicada en la población de Batavia, Nueva York. **ÉSTA ES LA DÉCIMA EN LA OPERACIÓN TOTAL DE ALPINA Y LES DARÁ EMPLEO A CERCA DE 50 PERSONAS DIRECTAS. INICIALMENTE, TENDRÁ CAPACIDAD DE PRODUCIR CERCA DE 4.000 TONELADAS DE YOGURT MENSUALES.**

Su ubicación es privilegiada, pues está cerca a importantes cuencas lecheras, tiene disponible talento humano de alta calidad, cuenta con presencia de instituciones educativas expertas en temas lácteos y está a pocas horas de importantes centros de consumo como son las ciudades de Nueva York y Chicago.


f. Desempeño Perú

Evolución ventas brutas en toneladas Perú



Nota: Realizamos la homologación histórica de Perú incluyendo Bolivia.

Evolución ventas brutas en valor Perú

	2009	2010	2011	2012
 TOTAL US\$ Miles	814	664	530	1.596
CRECIMIENTO CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR		-18,5%	-20,1%	201,1%

Nota: Realizamos la homologación histórica de Perú incluyendo Bolivia.

En 2012, logramos un crecimiento del 139,2% en volumen y el 201,1% en valor.

Como parte de nuestro objetivo estratégico de seguir proyectándonos internacionalmente, en los meses de mayo con la Avena Alpina y junio, después de un análisis profundo sobre el consumidor y el mercado peruano, con nuestro producto funcional Regeneris, incursionamos en Perú produciéndolos en suelo Inca gracias a un joint venture (alianza) con Andina de Alimentos, un productor local de lácteos.

ES IMPORTANTE
RESALTAR QUE NOS
CONVERTIMOS EN EL
PRIMER JUGADOR
LÁCTEO INTERNACIONAL
EN ENTRAR EN
LA CATEGORÍA DE
FUNCIONALES EN ESE PAÍS,
CON EL LANZAMIENTO
DE REGENERIS.



NOTAS

COLOMBIA CORREOS

46

DIENAS COLOMBIANAS
CINCO CENTAVOS

FIRST DAY OF ISSUE

Desafío 03



Pienso en el paso del tiempo. Y me pone feliz, porque siempre veo un futuro prometedor construido con esfuerzo. Llevamos varios años, más de 30, consolidando el Pacto Colectivo, llegando a acuerdos en donde todos los Alpinistas de Alpina Colombia hemos participado de forma clara y transparente. A lo largo de estas décadas hemos capitalizado las cosas aprendidas, porque si algo nos distingue a los Alpinistas es el cuidado, la responsabilidad y el compromiso frente a lo que emprendemos. Yo hago parte de esto y eso me llena de satisfacción.

En mayo nos sentamos con la mente abierta y dispuesta a sacar adelante el Pacto Colectivo 2012-2015. Dialogamos, estudiamos, evaluamos y negociamos. Y lo logramos. Lo mejor de todo es que podemos decirles a nuestras familias que siguen contando con beneficios extraordinarios y que seguimos cumpliendo nuestra promesa de generar prosperidad para los trabajadores y sostenibilidad para la Compañía.

También finalizamos las negociaciones colectivas con dos de nuestras organizaciones sindicales y se sellaron las Convenciones Colectivas. Con orgullo veo que en este proceso primaron el diálogo y el respeto, algo que nos distingue y que nos ha permitido llegar lejos.

Es cierto lo que dice Beatriz Cortázar, la Secretaria General y Jurídica de Alpina, cuando afirma que “concretar las expectativas de los trabajadores con las posibilidades de la Empresa es un arte. La clave está en tener siempre claro que lo más importante es llegar a un acuerdo”. Estuvimos y seguiremos en el proceso, porque el Pacto hace parte de nuestras vidas y la de nuestras familias y también del pasado y el futuro de Alpina. Esa es nuestra apuesta para el porvenir.

Los resultados hacen que Alpina Colombia sea una empresa pionera en este tipo de proceso y un ejemplo en términos de los beneficios que les otorga a sus trabajadores, siempre en equilibrio con la sostenibilidad de la Empresa. ¿Qué más podemos pedir?

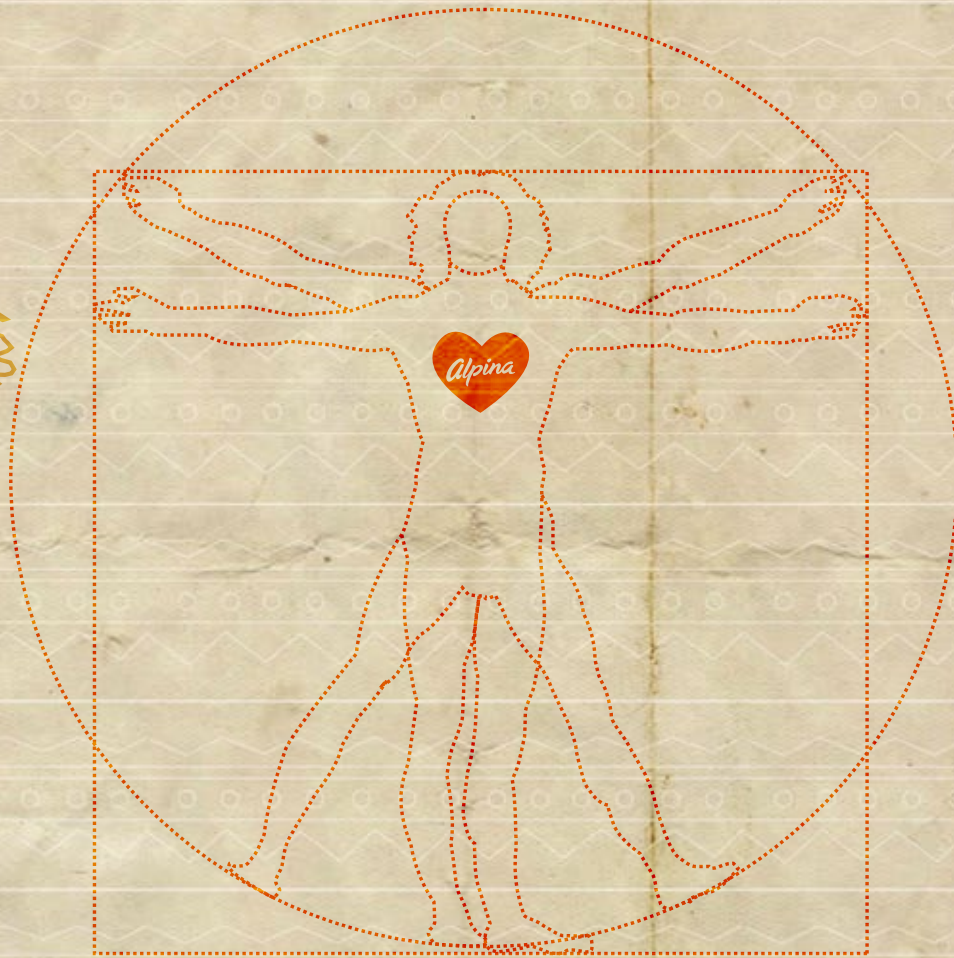
Universidad Alpina

{REALIDAD AUMENTADA DISPONIBLE}



VEA AQUÍ LA INFOGRAFÍA





EL ALPINISTA



Desafío 03



NOS COMPROMETEMOS A CONSTRUIR, DIARIAMENTE, UN AMBIENTE LABORAL ESTIMULANTE, RETADOR Y PRÓSPERO.

Este Desafío tuvo una leve variación. Nos habíamos propuesto ser el mejor lugar para trabajar, basándonos en el nombre de una metodología de medición estándar que se utiliza en la industria. Aún no somos el mejor lugar para trabajar según este índice. Haciendo uso de nuestro principio de transparencia y nuestra conciencia de la necesidad de mejorar, cambiamos la palabra “mejor” por “buen”, de forma que nos rete a seguir implementando mejores y más potentes iniciativas.

Caracterización de los Alpinistas

		Colombia	Venezuela	Ecuador	Estados Unidos	Perú	
2011	DIRECTOS	3.938	168	662	16	0	6.276
	TEMPORALES	649	0	0	1	0	
	OTROS SERVICIOS	842	0	0	0	0	
	TOTAL	5.429	168	662	17	0	
2012	DIRECTOS	4.233	173	678	54	3	6.343
	TEMPORALES	390	0	0	0	0	
	OTROS SERVICIOS	812	0	0	0	0	
	TOTAL	5.435	173	678	54	3	
	TOTAL						

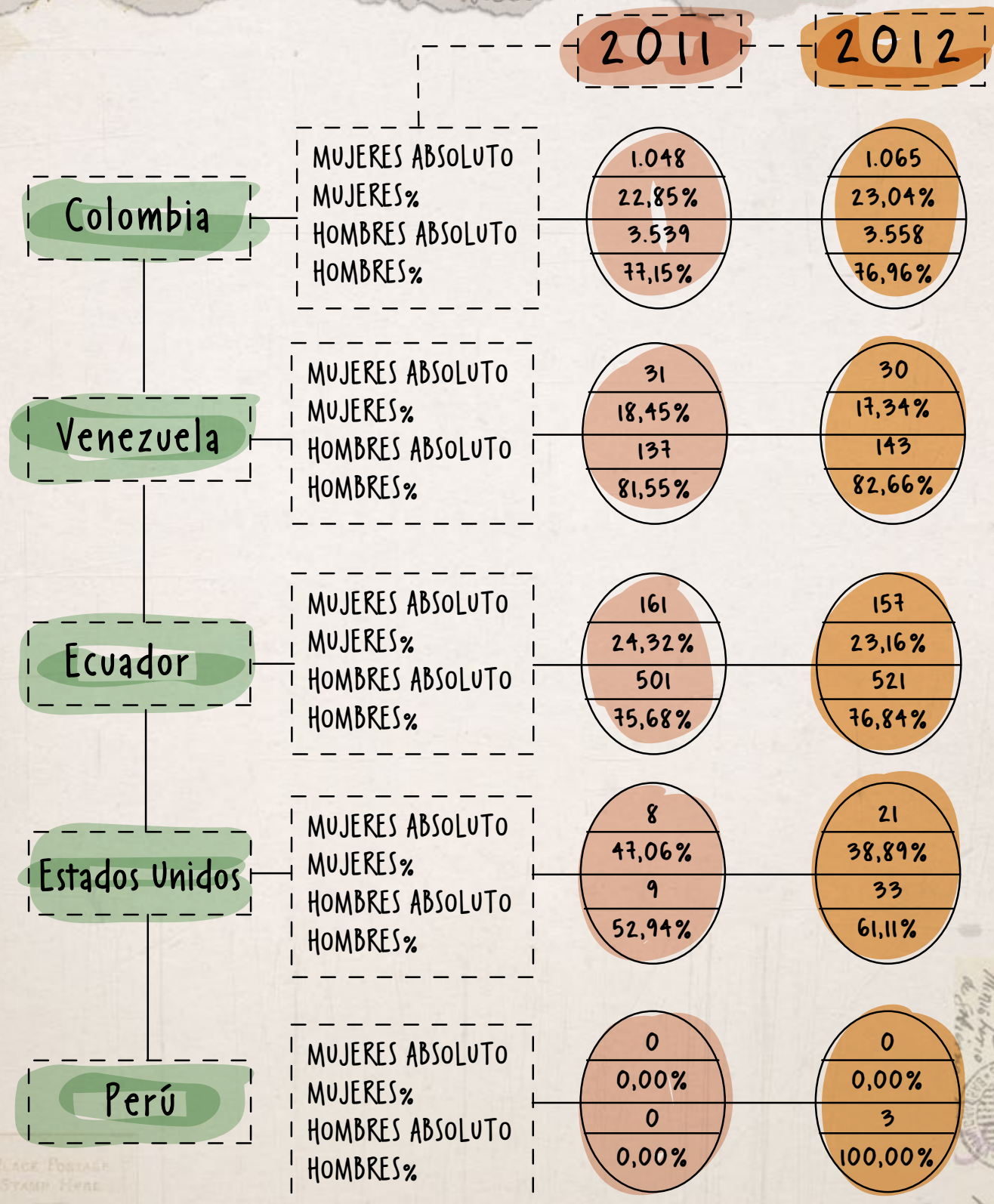
Nota: No están incluidas 4 personas de proyectos que reemplazaron empleados que se encontraban en algún proyecto, y que por políticas internas no hacen parte del headcount de la Compañía.

Grupos etarios

		Colombia	Venezuela	Ecuador	Estados Unidos	Perú
2011	MENOR DE 25 AÑOS	519	25	127	3	0
	DE 25 a 35 AÑOS	2.065	92	360	6	0
	DE 36 a 45 AÑOS	1.402	39	151	6	0
	DE 46 a 55 AÑOS	549	10	21	1	0
	MAYOR de 55 AÑOS	52	2	3	1	0
2012	MENOR DE 25 AÑOS	537	19	117	3	0
	DE 25 a 35 AÑOS	2.010	92	359	26	2
	DE 36 a 45 AÑOS	1.385	48	172	10	1
	DE 46 a 55 AÑOS	627	10	26	14	0
	MAYOR de 55 AÑOS	64	4	4	1	0

Nota: Incluye sólo empleados directos y temporales.

Porcentaje de mujeres y hombres Alpinistas



Nota: Incluye sólo empleados directos y temporales.

2011

2012

Colombia

ENTRE 0 y 5 AÑOS	2.715 / 59,19%	2.658 / 57,50%
ENTRE 6 y 10 AÑOS	246 / 5,36%	320 / 6,92%
ENTRE 11 y 15 AÑOS	619 / 13,49%	497 / 10,75%
ENTRE 16 y 20 AÑOS	834 / 18,18%	649 / 14,04%
MÁS DE 21 AÑOS	173 / 3,77%	499 / 10,79%

Venezuela

ENTRE 0 y 5 AÑOS	114 / 67,86%	112 / 64,74%
ENTRE 6 y 10 AÑOS	43 / 25,60%	47 / 27,17%
ENTRE 11 y 15 AÑOS	5 / 2,98%	7 / 4,05%
ENTRE 16 y 20 AÑOS	6 / 3,57%	7 / 4,05%

Ecuador

ENTRE 0 y 5 AÑOS	504 / 76,13%	490 / 72,27%
ENTRE 6 y 10 AÑOS	115 / 17,37%	126 / 18,58%
ENTRE 11 y 15 AÑOS	40 / 6,04%	58 / 8,55%
ENTRE 16 y 20 AÑOS	3 / 0,45%	4 / 0,59%

Estados Unidos

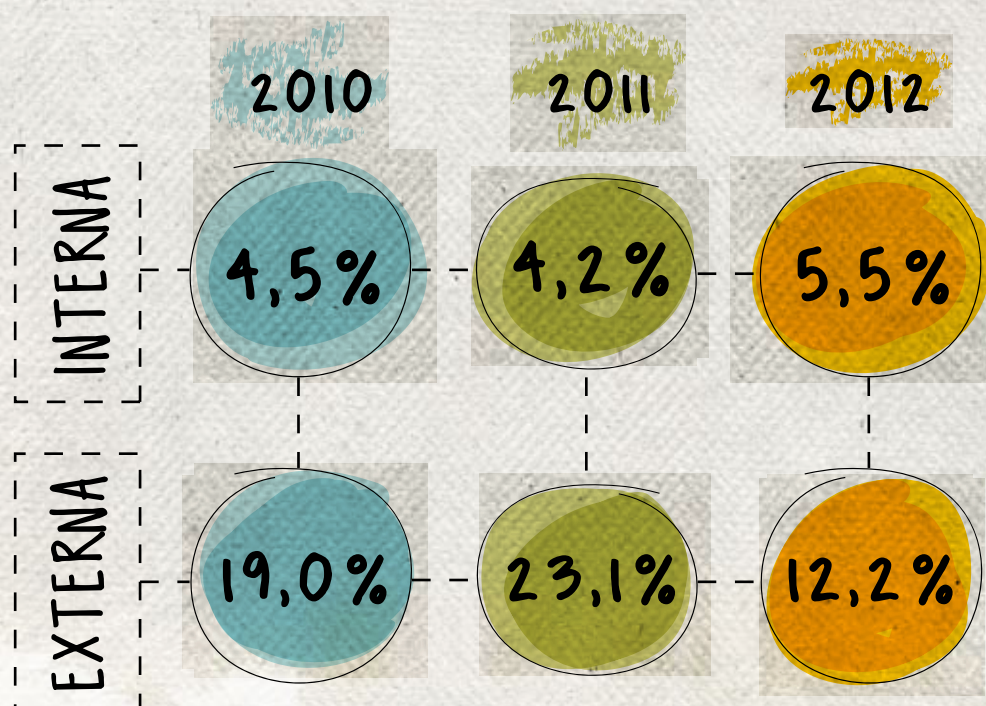
ENTRE 0 y 5 AÑOS	16 / 94,12%	54 / 100,00%
ENTRE 6 y 10 AÑOS	1 / 5,88%	0 / 0,00%

Perú

ENTRE 0 y 5 AÑOS	0 / 0,00%	3 / 100,00%
------------------	-----------	-------------

Nota: Incluye sólo empleados directos y temporales.

Rotación interna y externa



$$RI (2012) = \frac{\text{Ascensos} + \text{Traslados}}{\text{Headcount promedio 2012}}$$

$$RI (2012) = \frac{265}{4.809}$$

$$RE (2012) = \frac{\text{Ingresos} + \text{Retiros}}{\text{Headcount promedio 2012}}$$

$$RE (2012) = \frac{589}{4.809}$$

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



Convenios colectivos

	CONVENIO	TOTAL	PARTICIPACIÓN
COLOMBIA	No Aplica Pacto Colectivo Convención Colectiva TOTAL	341 3.671 221 4.233	8,1% 86,7% 5,2% 100,0%
VENEZUELA	Convención Colectiva No Aplica TOTAL	97 76 173	56,1% 43,9% 100,0%
ECUADOR	No Aplica TOTAL	678 678	100,0% 100,0%
ESTADOS UNIDOS	No Aplica TOTAL	54 54	100,0% 100,0%
PERÚ	No Aplica TOTAL	3 3	100,0% 100,0%

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.

9 326107 300005

11.11.11
Stamp Book
The Philatelic Corporation

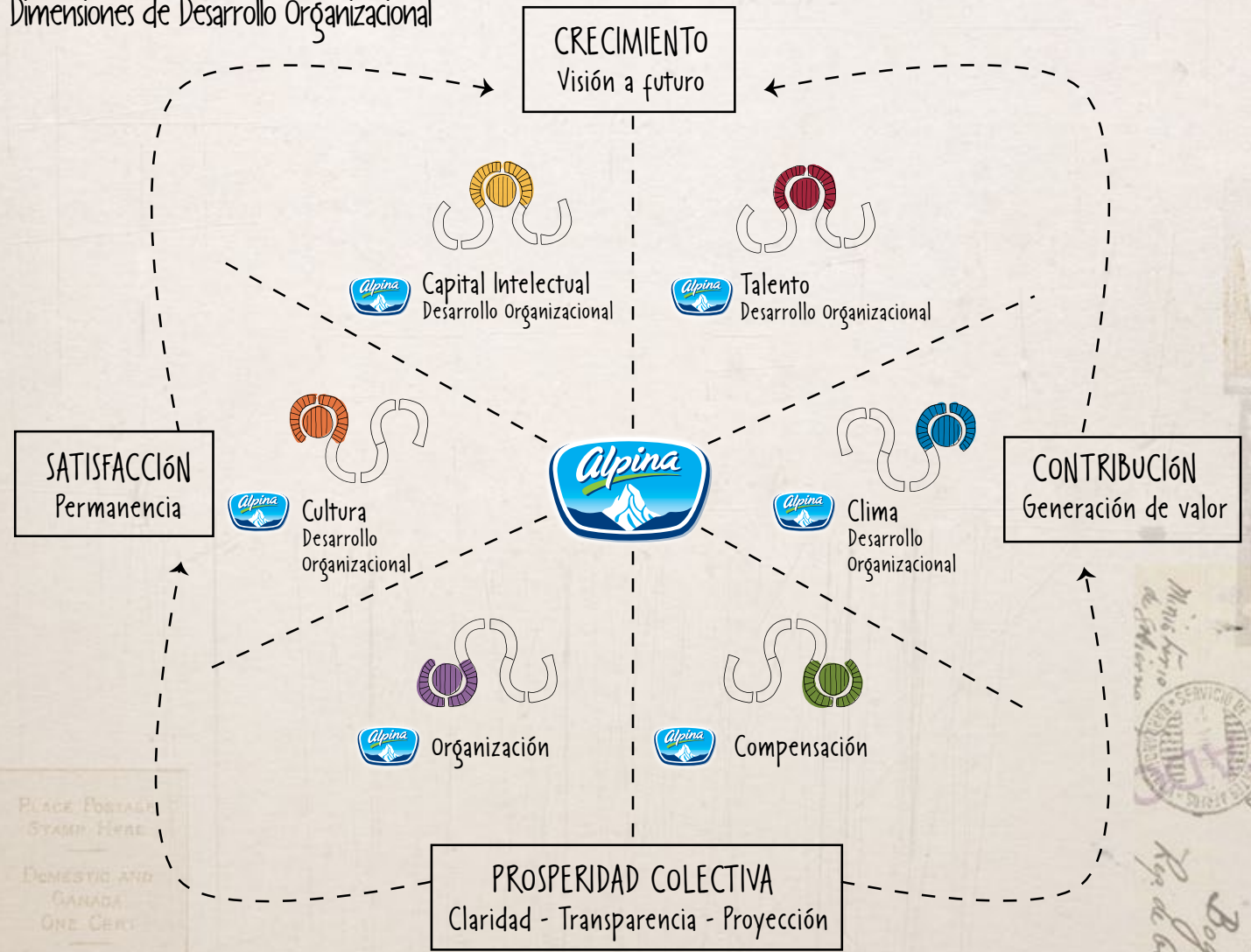
A. MEJORAMIENTO PERMANENTE DEL CLIMA LABORAL

IDENTIFICAR LAS OPORTUNIDADES Y NECESIDADES DE UN ENTORNO FAVORABLE PARA EL DESARROLLO DE NUESTROS ALPINISTAS Y, DE ESTA MANERA, IMPLEMENTAR ACCIONES DIRECTAS EN RESPUESTA A ELLO.

a. Talento humano

Contamos con un sistema integrado por seis dimensiones (clima, cultura, organización, compensación, talento y capital intelectual), el cual permite establecer las estrategias, tácticas y planes de acción necesarios para generar la prosperidad colectiva, fortalecer la satisfacción de los Alpinistas y su contribución a la Compañía, y sentar bases firmes para el crecimiento de Alpina a través de las personas.

Dimensiones de Desarrollo Organizacional



PLACE POSTAGE
STAMP HERE
DOMESTIC AND
CANADA
ONE CENT
FOREIGN
TWO CENTS

Ministerio
de Comercio
y
Industria
República de Colombia
Bogotá
Gub. de Cundinamarca
Gub. de Boyacá
Gub. de Santander
Gub. de Antioquia
Gub. de Valle del Cauca
Gub. de Cauca
Gub. de Chocó
Gub. de Nariño
Gub. de Tolima
Gub. de Huila
Gub. de Cesar
Gub. de Magdalena
Gub. de Atlántico
Gub. de Córdoba
Gub. de Sucre
Gub. de Bolívar
Gub. de Zulia
Gub. de Lara
Gub. de Falcón
Gub. de Nueva Esparta

¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR A TRAVÉS DE ESTE SISTEMA?

CLIMA:

Construir un buen lugar para trabajar, atractivo, estimulante y próspero que genere bienestar para los Alpinistas y sostenibilidad para el negocio.

CULTURA:

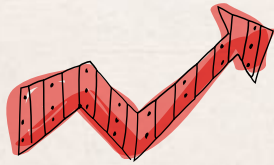
Consolidar un modelo de cultura que integre los atributos, la estrategia y el modelo corporativo, y que sea tangible en los procesos y las personas, respetando las particularidades de cada geografía en donde Alpina esté presente.

EVOLUCIÓN CULTURAL

Durante 2012, iniciamos un proceso de articulación de la estrategia de las personas con la estrategia de negocio, con el ánimo de promover una evolución en las pautas de conducta de los Alpinistas: Cultura Corporativa.

Para ello realizamos un análisis de los modelos organizacionales: Ejes estratégicos, modelo corporativo, modelo de competencias y atributos culturales, y el nivel de comprensión y articulación de cada uno de ellos. **¿Qué salió de allí? Construimos una ruta crítica de acción que nos permitirá facilitar el desarrollo de comportamientos en los Alpinistas, ayudando esto a potencializar su desempeño y su crecimiento, así como a garantizar que esos comportamientos apalanquen los resultados de la Organización.**

Modelo cultural



Define las prioridades de inversiones en gente:

DIMENSIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



ESTRATEGIA DE NEGOCIO

CULTURA



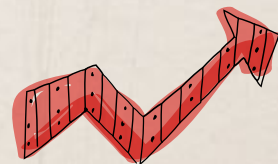
ESTRATEGIA DE PERSONAS

Define el qué:

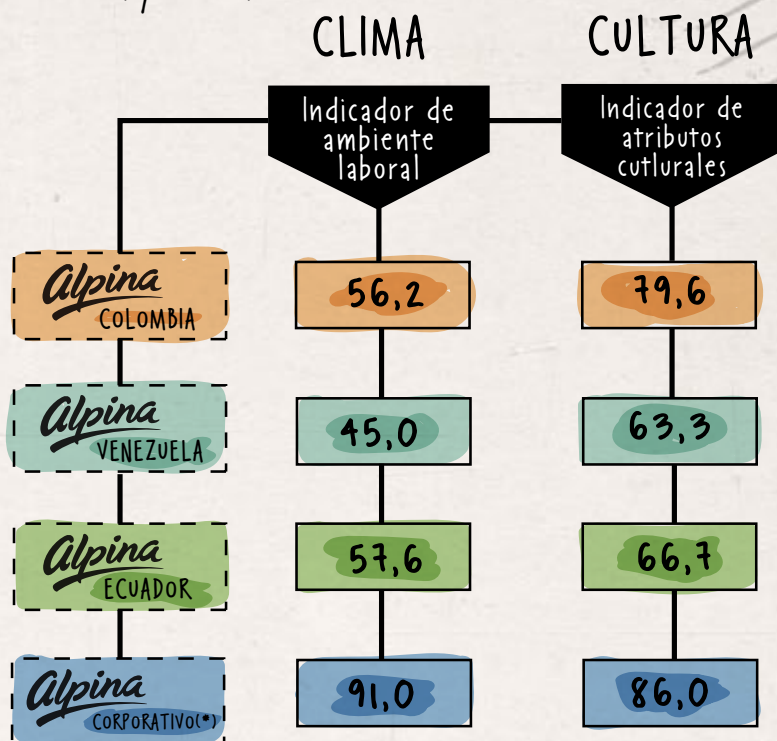
MEGA 2017

Define la táctica:

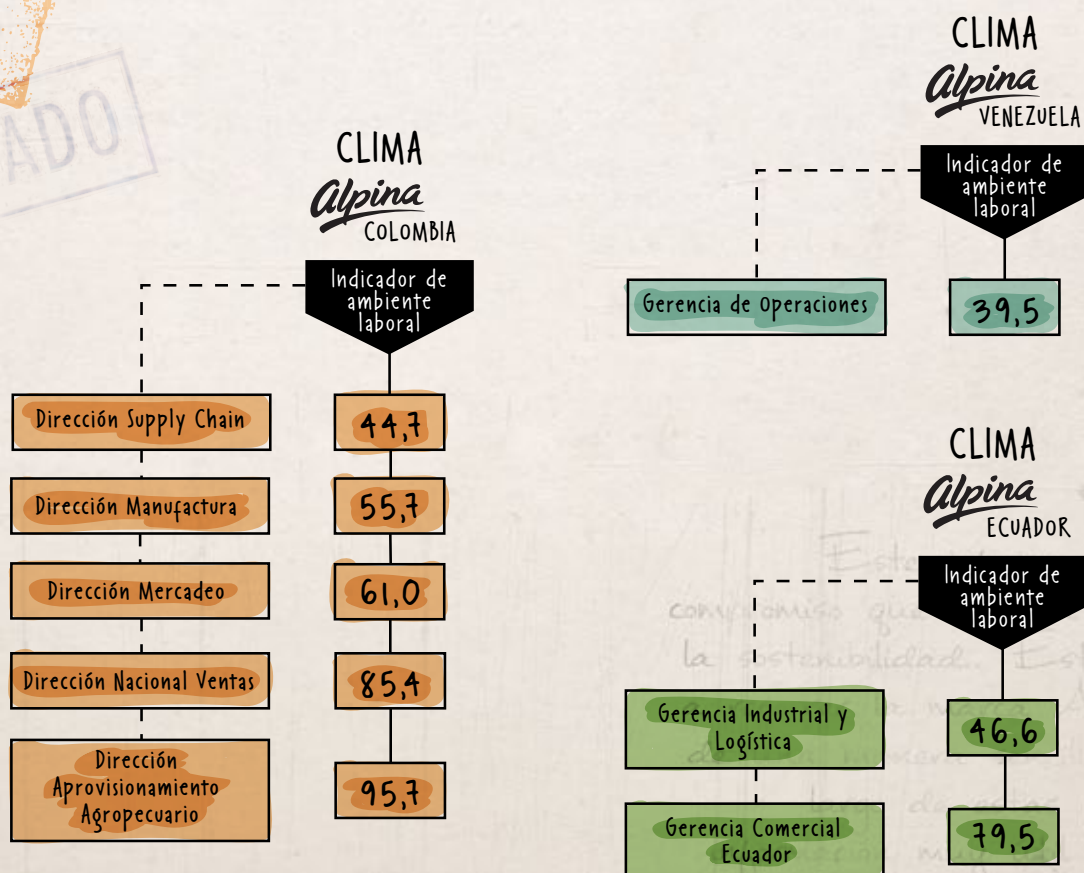
ESTRATEGIA + ESTRUCTURA
MODELO CORPORATIVO



Medición Great Place to Work – Clima y Cultura

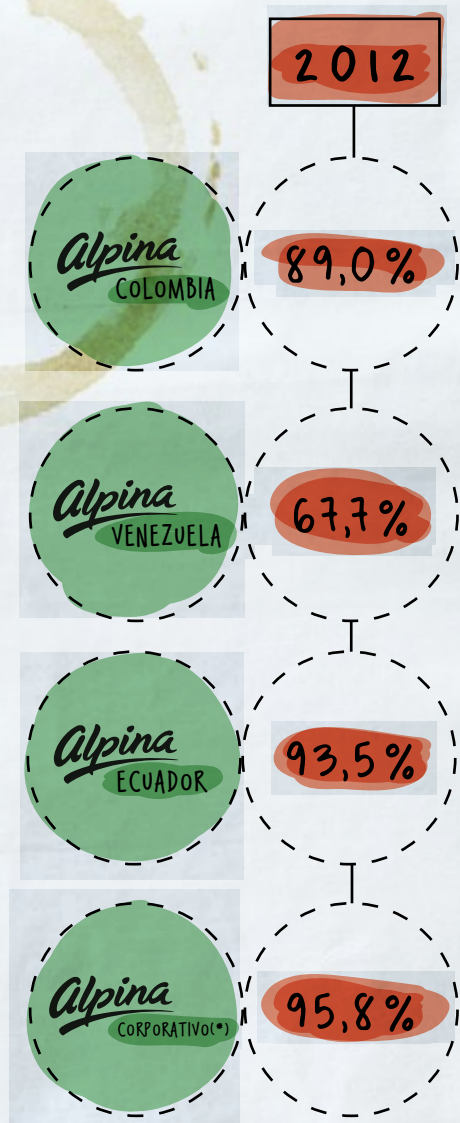


Nota (1): Presidencia, VP Asuntos Corporativos, VP Finanzas y Desarrollo de Nuevos Negocios, VP Innovación y Marketing, y VP Servicios y Productividad.



Nota: Los resultados de Perú y EE.UU no se registran independientes por ser geografías nuevas.

Participación medición GPTW



Nota (*): Presidencia, VP Asuntos Corporativos, VP Finanzas y Desarrollo de Nuevos Negocios, VP Innovación y Marketing, y VP Servicios y Productividad.

En septiembre de 2012 se llevó a cabo la quinta medición de clima laboral y cultura con los Alpinistas, de la mano de Great Place To Work Institute®, para conocer sus percepciones de Alpina como lugar para trabajar. Luego del análisis de la información arrojada, los resultados demuestran que el clima laboral sigue siendo un reto para todos los Alpinistas.

Los resultados evidenciaron avances en áreas como las Vicepresidencias Corporativas; en Alpina Ecuador, en la Gerencia Comercial; en Alpina Colombia, en la Dirección de Aprovisionamiento Agropecuario, la Dirección Nacional de Ventas, los CDRs de Cali e Ibagué, la Jefatura de Mantenimiento Automotriz, y en las Plantas de Caloto, Chinchiná, Entreríos, Facatativá y Popayán.

Adicionalmente, nos dan un foco de intervención en Venezuela como geografía; en Ecuador, especialmente en la Gerencia Industrial; y en Colombia, en la Gerencia Logística a nivel nacional y el área de manufactura, puntualmente en la Planta de Sopó. Esto en virtud de los diferentes aspectos en los que debemos trabajar y hemos venido trabajando en equipo (accesibilidad, coordinación, participación, ausencia de favoritismo, hospitalidad del lugar, entre otros), tanto Alpinistas como Alpina, para asegurar que este indicador mejore de la mano de los resultados de la Organización.

Construir un buen lugar para trabajar sigue siendo uno de nuestros principales retos.

ORGANIZACIÓN:

Consolidar a Alpina como un sistema vivo, dinámico y adaptable, que crece de manera sostenible, alineado con la estrategia de la Organización.

COMPENSACIÓN:

Desarrollar prácticas de compensación y beneficios equitativos y competitivos, que promuevan una cultura de alto desempeño en Alpina.

TALENTO:

Consolidar un modelo de atracción, retención y desarrollo de talento, que genere crecimiento para el Alpinista y para la Organización, convirtiéndonos en líderes en gestión de personas.

CAPITAL INTELECTUAL:

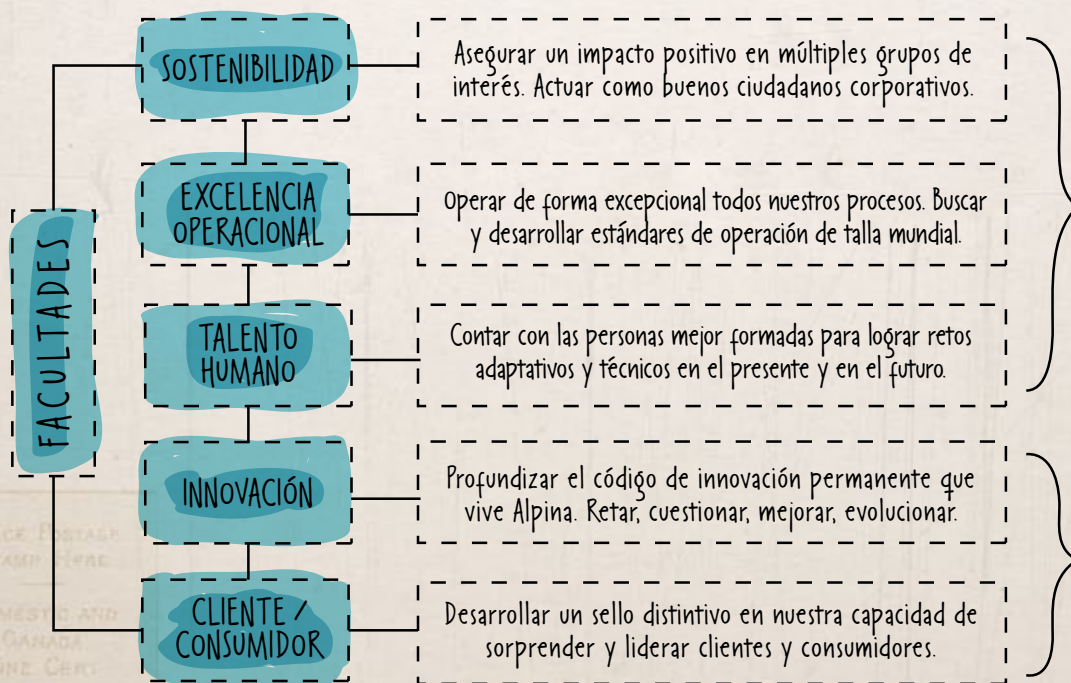
Aumentar el valor del capital intelectual y humano, para fortalecer la contribución y la satisfacción de nuestros Alpinistas, por medio de la gestión del conocimiento, desarrollando comportamientos en los Alpinistas y capacidades en la Organización.

LANZAMIENTO PRIMERA FASE DE LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA: ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO DE HABILIDADES, COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS

Durante el año 2012, llevamos a cabo el proceso de lanzamiento e implementación de la Fase 1 de la Universidad Corporativa de Alpina.

El objetivo de la Universidad Alpina es transmitir y gestionar el conocimiento a lo largo de toda la Organización, logrando el conocimiento de Alpina para Alpina, bajo la siguiente estructura de formación:

Estructura de formación Universidad Alpina



UNIVERSIDAD ALPINA

FASE 1:
Definición, diseño e
implementación en
2012.

FASE 2:
Definición, diseño e
implementación en
2013.

	COLOMBIA		VENEZUELA		ECUADOR		ESTADOS UNIDOS	
	Personas	Horas	Personas	Horas	Personas	Horas	Personas	Horas
Facultad de Talento	2.919	19.718	118	472	0	0	46	788
Facultad de Sostenibilidad	2.183	41.356	163	652	300	1.200	0	0
Liderazgo Sostenible	30	2.436	4	228	4	228	0	0
Programas específicos	769	7.750	1	20	2	10	0	0
TOTAL	5.901	71.260	286	1.372	306	1.438	46	788

CONVENIOS SENA
- ALTA GERENCIA
- SENA EMPRESAS

Total personas entrenadas	6.539
Total horas de entrenamiento	74.858
Sesiones de entrenamiento	409

EN 2012, PARTICIPAMOS EN
LA CONVOCATORIA FORMACIÓN
CONTINUA ESPECIALIZADA
SENA. Presentamos los siguientes 10
programas de formación:

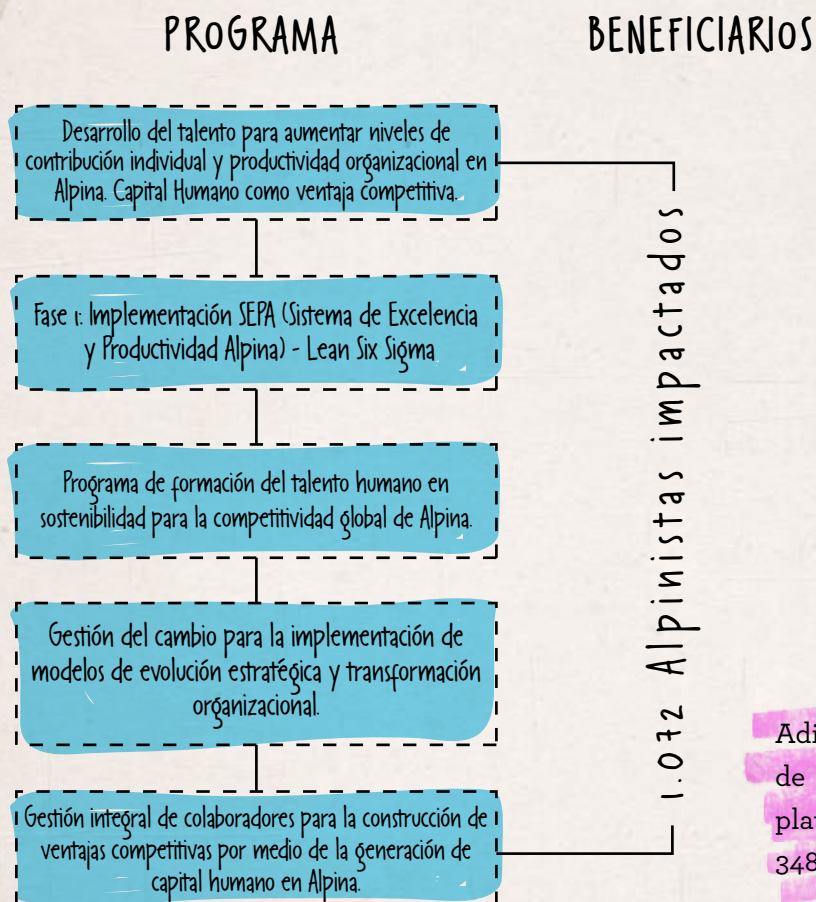
PROGRAMA

BENEFICIARIOS



232 líderes impactados

Programas Línea Alta Gerencia



Adicionalmente, hemos establecido un Convenio de inglés formación virtual del Sena en la plataforma Rossetta Stone, con la participación de 348 Alpinistas.

b. Salud ocupacional y bienestar

En Alpina queremos generar la cultura del Mutuo-Cuidado, en donde todos los Alpinistas somos responsables de nuestro cuidado y del de nuestros compañeros, con acciones orientadas hacia la conservación de la vida, la seguridad y el bienestar común.

Así, durante 2012 desarrollamos algunas iniciativas del Plan Estratégico de Salud Ocupacional, las cuales lograron cambios de comportamiento que se traducen en conductas más seguras y en la disminución de accidentes y enfermedades. Entre estas iniciativas y sus objetivos se destacan:

Estrategia de Intervención y Control de Accidentes en Manos - Tus manos son parte de mí:

Generar prevención y disminución de la severidad y consecuencias de los accidentes que se puedan presentar principalmente en las plantas de producción.

Programa Salvavidas - Reporte de Incidentes, Actos y Condiciones Inseguras:

Reportar y gestionar oportunamente la corrección de las condiciones en los procesos y los actos inseguros de las personas, para controlar los riesgos que generan accidentes y lesiones.

Programa de Energías Peligrosas:

Evitar la ocurrencia de accidentes graves y severos generados por energías provenientes de máquinas y equipos que se utilizan en los procesos productivos.

Programa para la Prevención de Accidentes en Autos:

Disminuir la frecuencia y severidad de las lesiones asociadas a los accidentes de tránsito, fortaleciendo la responsabilidad frente al cumplimiento de normas de seguridad.

Programa de Riesgo Cardiovascular - De corazón a corazón:

Intervenir el riesgo cardiovascular, el sobrepeso y la obesidad, para mejorar la condición de salud, calidad y expectativa de vida.

Programa de Escuelas Preventivas:

Minimizar la aparición de enfermedades y problemas musculares, mediante un plan de acondicionamiento físico adaptado a la condición de salud de los Alpinistas y las características de su trabajo.

Programa de Pausas Activas:

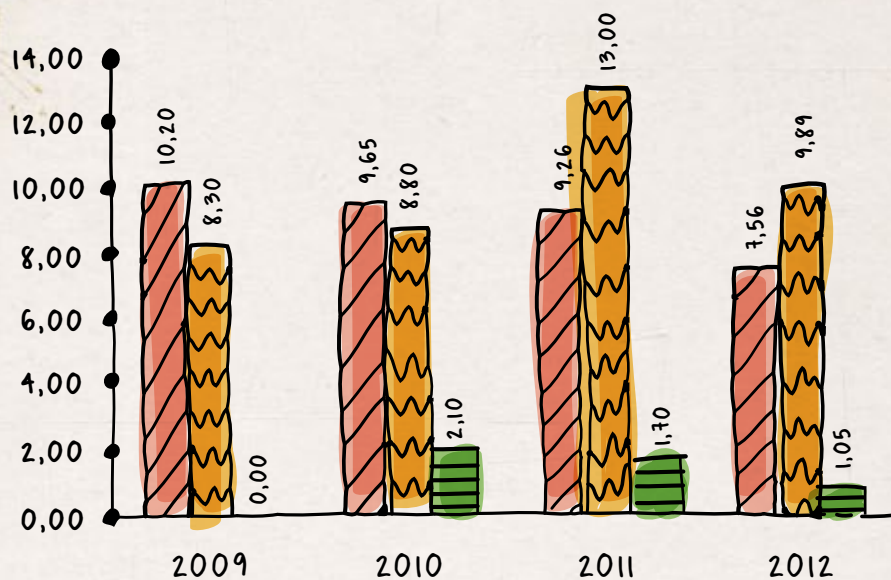
Promover estilos de vida saludable y prevenir la aparición de enfermedades de tipo muscular mediante la realización de ejercicios físicos.

Programa de Inclusión Laboral - Gente Clave:

Fortalecer la capacidad de liderazgo de colaboradores enfermos con restricciones laborales.

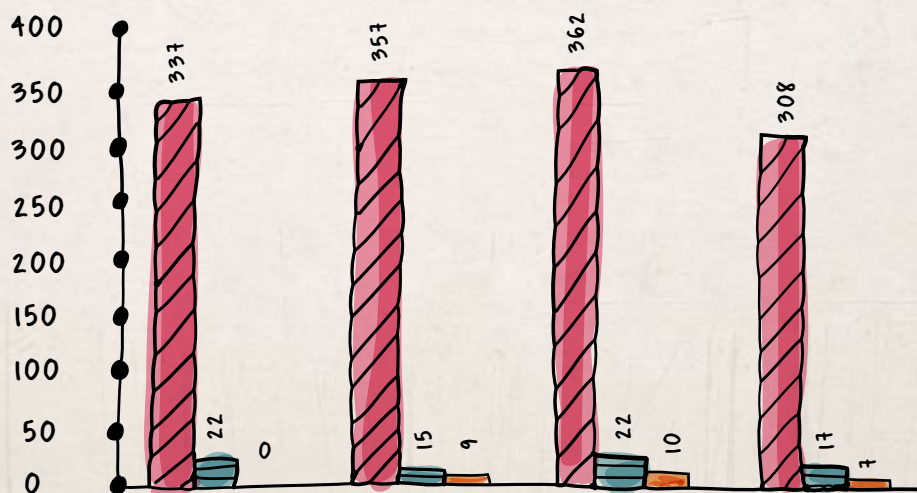
EN ALPINA IMPLEMENTAMOS EL PLAN INTEGRAL DE BIENESTAR CORPORATIVO DE ACUERDO CON LOS INTERESES Y NECESIDADES DE NUESTROS ALPINISTAS, CON EL FIN DE MEJORAR SU CALIDAD DE VIDA, FORTALECIENDO EL VÍNCULO TRABAJADOR, EMPRESA Y FAMILIA.

Tasa de accidentes incapacitantes



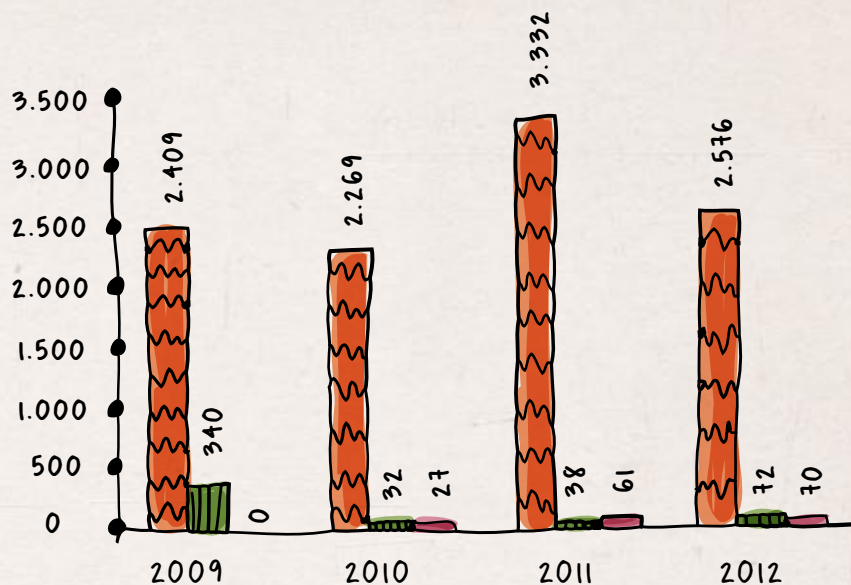
	2009	2010	2011	2012
COLOMBIA	10,20	9,65	9,26	7,56
VENEZUELA	8,30	8,80	13,00	9,89
ECUADOR	0,00	2,10	1,70	1,05

Casos de accidentes incapacitantes



	2009	2010	2011	2012
COLOMBIA	337	357	362	308
VENEZUELA	22	15	22	17
ECUADOR	0	9	10	7

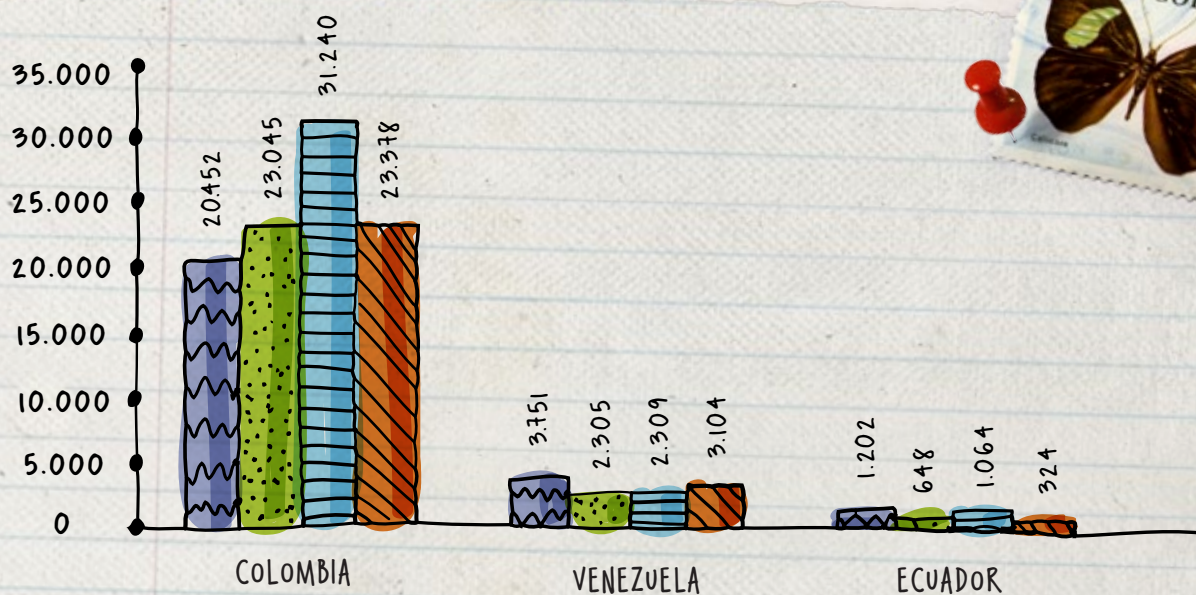
Días perdidos por accidentes



	2009	2010	2011	2012
COLOMBIA	2.409	2.269	3.332	2.576
VENEZUELA	340	32	38	72
ECUADOR	0	27	61	70

Nota: Debido a la actualización realizada en febrero de 2012 con la Administradora de Riesgos Laborales SUR, se presentó una variación en los datos consolidados en el Informe de Sostenibilidad 2011.

Ausentismo (días perdidos por causa médica)



	2009	2010	2011	2012
COLOMBIA	20.452	23.045	31.240	23.378
VENEZUELA	3.751	2.305	2.309	3.104
ECUADOR	1.202	648	1.064	324



PROGRAMA DE LIDERAZGO SOSTENIBLE Y GENERACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

En el año 2012, adelantamos este programa con un objetivo principal: **desarrollar las habilidades de los líderes y las capacidades necesarias para definir modelos de negocio y plantear iniciativas con base en premisas de sostenibilidad y valor compartido.**

El programa logró ante todo una importante transformación en el grado de conciencia de los cuarenta líderes seleccionados sobre la importancia de tomar decisiones de negocio viendo el panorama de forma ampliada. Estos líderes de alta influencia buscan replicar dentro de la Organización la cultura de hacer negocios de forma sostenible, contemplando la generación de mayor valor a mediano y largo plazo, haciendo un inteligente uso de los recursos naturales y generando prosperidad social a la vez que se producen mayores utilidades económicas.

Como resultado del Programa, construimos ocho casos de negocio que se estudiarán para analizar la viabilidad e impacto de su respectiva implementación.

CASOS DE NEGOCIO

El proceso metodológico para llegar a los casos de negocio implicó para nuestros líderes abrir sus mentes y conocer nuevos conceptos, realizar salidas de campo con nuevas realidades, diseñar whitepapers, analizar variables de la Compañía y de su entorno, trabajar de la mano con diferentes grupos de interés y desarrollar nuevas miradas al liderazgo como motor de la transformación.

Definimos este proceso como el camino para construir unos casos de negocio robustos y alineados con la necesidad que tiene Alpina de generar valor compartido e insertar la sostenibilidad en el diario actuar de la Compañía.

LOS OCHO CASOS DE NEGOCIO SON:

- ASOCIATIVIDAD PEQUEÑOS PRODUCTORES DE GUACHUCAL.
- CANALES SOLIDARIOS DE COMERCIALIZACIÓN.
- RESIDUOS CON VALOR.
- ESTUDIO DE FUENTES DE ABASTECIMIENTO DE LECHE EN ALPINA VENEZUELA.
- ABASTECIMIENTO DE LECHE EN ALPINA COLOMBIA.
- ALIANZA PARA EL ABASTECIMIENTO DE LECHE EN LA PROVINCIA DEL CARCHI.
- ALIANZA PARA QUESOS FRESCOS CAQUETÁ.
- CLÚSTER DE MORA Y FRESA LIMPIA.

A2. DESARROLLO DE TALENTO CLAVE

CONTAR CON UN SISTEMA CORPORATIVO DE TALENTO QUE PERMITA IDENTIFICAR ALPINISTAS CON POTENCIAL, PREPARARLOS COMO SUCESESORES EN LAS POSICIONES CRÍTICAS Y APOYARSE EN EL CAPITAL HUMANO PARA CRECER.

A partir de 2013, desarrollaremos una estrategia para lograr que las posiciones críticas de la Organización estén ocupadas por talentos clave. **Aquellos Alpinistas que tengan los más altos niveles de conocimiento, competencias y desempeño ocuparán dichas posiciones.**



NOTAS

Desafío 04



Medio Ambiente

Solemos olvidar que somos parte de un todo más grande que nosotros, que como otros seres vivos, hacemos parte de un sistema. Cuando hace unos años empezamos a hablar del cuidado del medio ambiente y del manejo adecuado de los recursos naturales, estábamos apenas tomando conciencia de lo que esto significaba. Con el paso del tiempo, empezamos a entender lo que realmente quiere decir y cómo pasar de la teoría a la acción.

En Alpina no hablamos en abstracto cuando se trata de cuidar el medio ambiente. Tenemos muy claras tres prioridades que todo Alpinista debe tener en cuenta. La primera es que debemos ser responsables con el agua. Donde más podemos tener impacto es ahorrando en su consumo en nuestras operaciones y transmitiendo un uso responsable a nuestros proveedores de leche. La segunda es trabajar para reducir los gases efecto invernadero que hacen que la temperatura del planeta se eleve y que muchas especies y ecosistemas se vean afectados. Por ello buscamos opciones de energías más amigables y limpias. Por último, trabajamos por reducir los desperdicios que se generan en nuestras plantas y con nuestros empaques, los cuales deben usar menos materiales y ser más amigables con nuestro planeta. Nuestro compromiso es, a lo largo

de toda la cadena de valor, ayudar a conservar el medio ambiente. Este sueño que parecía difícil de alcanzar hace unos años, hoy lo vemos cada vez más posible, cumpliendo el principio sencillo de hacer más con menos. Y es que todo depende de nuestra capacidad de innovación y creatividad. Un ejemplo de esto fue la experiencia que tuvimos con el Grupo Phoenix y la propuesta que hicimos para la reutilización de las cajas en las que vienen empacados los vasos plásticos para muchos de nuestros productos. Armamos un equipo para el manejo del material encontrando la fuerza de trabajo en población vulnerable que capacitamos y que acompañamos en todo el proceso de creación de su empresa. Increíble, ¡hoy son dos empresas de reciclaje, una en Bogotá y otra en Medellín, y 15 familias beneficiadas! Para nosotros esta experiencia nos ha significado buenos ahorros y beneficios ambientales importantes. ¿Acaso no es éste un buen ejemplo de cómo darle el mejor uso posible a los recursos naturales obteniendo productividad más allá de las ganancias económicas?

El ciclo del agua

{REALIDAD AUMENTADA DISPONIBLE}



VEA AQUÍ EL VIDEO

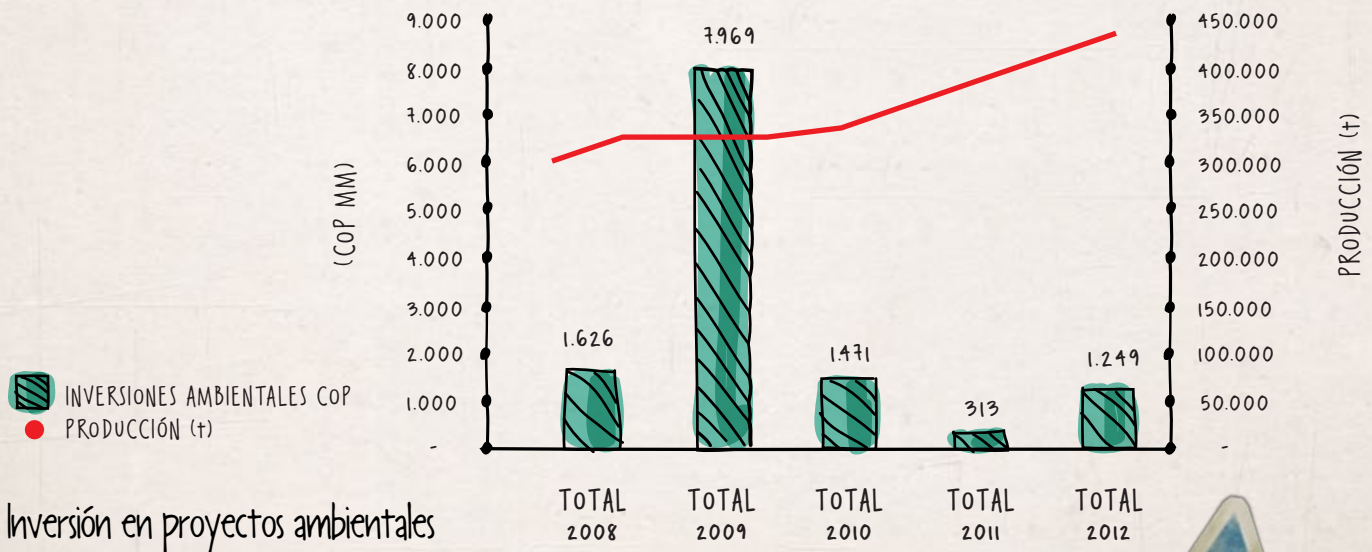




Desafío 04



COMPRENDEMOS QUE EL CRECIMIENTO DEBE IR ACOMPAÑADO DE UN USO EFICIENTE Y SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS EN NUESTRAS OPERACIONES Y EN LAS DE NUESTROS SOCIOS EN LA CADENA DE VALOR.



Inversión en proyectos ambientales

A1. GESTIÓN EFICIENTE DEL AGUA

Trabajar por reducir el consumo del recurso hídrico en nuestras operaciones y en nuestra cadena de valor, así como cuidar la calidad del agua que se devuelve a los afluentes.

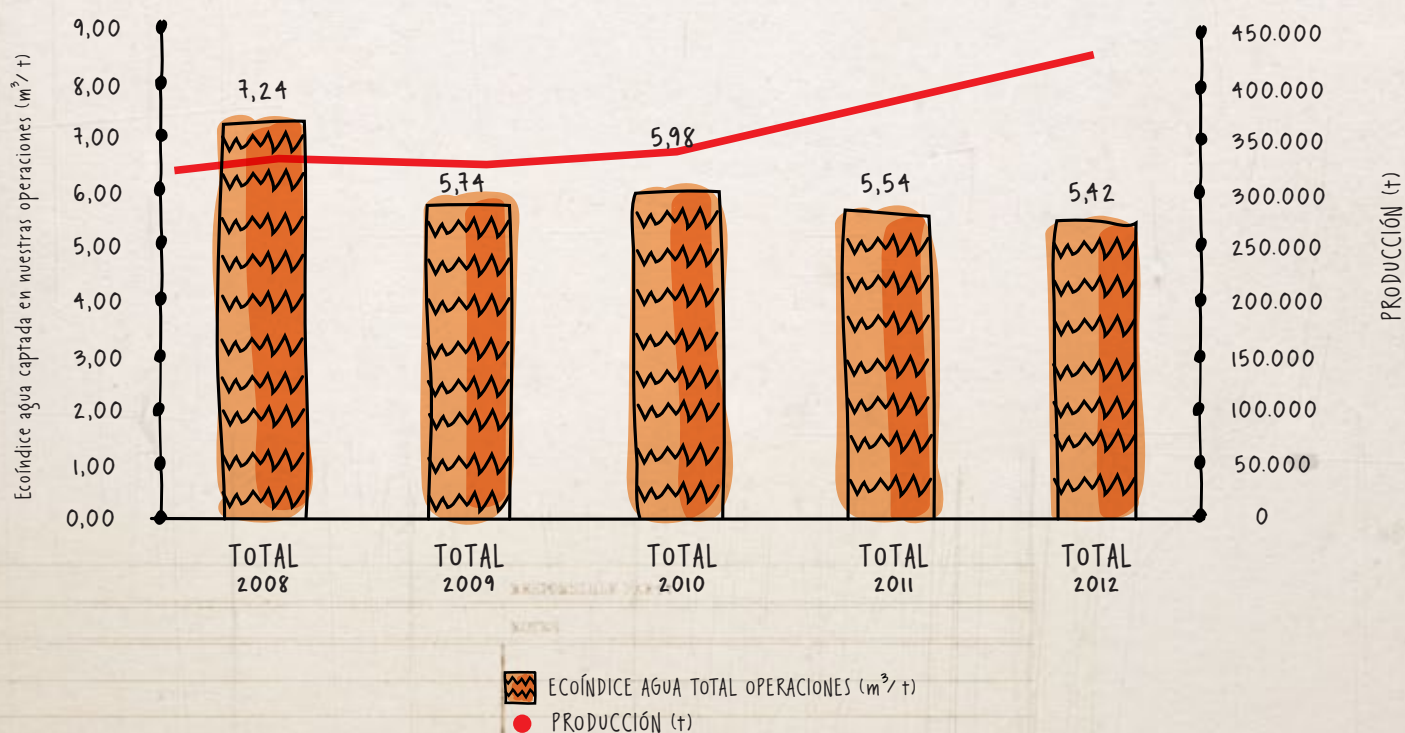


ACTUALMENTE, SEGUIMOS MIDIENDO LA HUELLA HÍDRICA PARA ALPINA COLOMBIA CON EL SOPORTE DE QUANTIS INC, CONSULTORA INTERNACIONAL, PARA DETERMINAR LOS IMPACTOS AMBIENTALES RELACIONADOS CON EL MANEJO DEL AGUA A LO LARGO DE TODA LA CADENA DE VALOR. Contemplamos un enfoque de Análisis de Ciclo de Vida, incluimos mediciones y estimaciones de la gestión del agua en proveedores agroindustriales e industriales, nuestras operaciones propias, y la cadena logística de distribución, propia o tercerizada. El informe detallado de la medición será entregado en septiembre de 2013.

ESTA GESTIÓN EFICIENTE DEL AGUA SE CONCENTRÓ EN LAS SIGUIENTES SEDES:

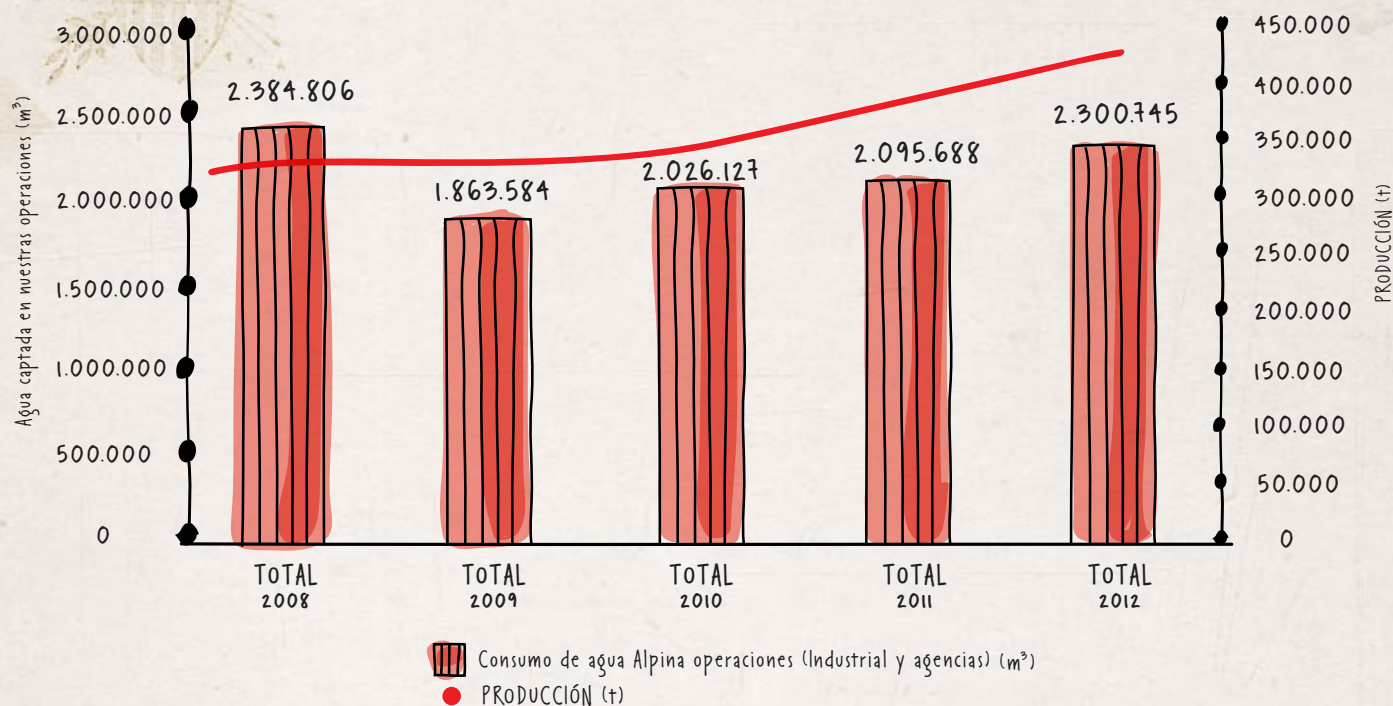
- **PLANTA DE SAN GABRIEL (ECUADOR):** Recogimos información y establecimos acciones para un uso eficiente del agua, que van desde la estandarización de tiempos de lavado hasta la implementación de tanques de recuperación de agua para enjuagues.
- **PLANTA DE SOPÓ (COLOMBIA):** Planteamos alternativas para estandarizar los tiempos de lavado con los productos actuales de higiene y desinfección, así como la implementación de directrices para hacer un uso eficiente del recurso hídrico. Hicimos además algunas recomendaciones de mejoras en infraestructura y equipos requeridos para la optimización, como tanques, medidores de flujo, medidores en línea, bombas, dosificadores y otros, y la evaluación de nuevas tecnologías, físicas y químicas, para los procesos de lavado.
- **PLANTA DE CHINCHINÁ (COLOMBIA):** Contratamos las obras de modernización de la Planta de Tratamiento de Aguas Residuales PTAR, que actualmente se encuentra en etapa de diseño.
- **PLANTA DE VILLA DE CURA (VENEZUELA):** Estamos en el proceso de iniciar la actualización del sistema de tratamiento de aguas residuales.

Ecoíndice agua captada en nuestras operaciones



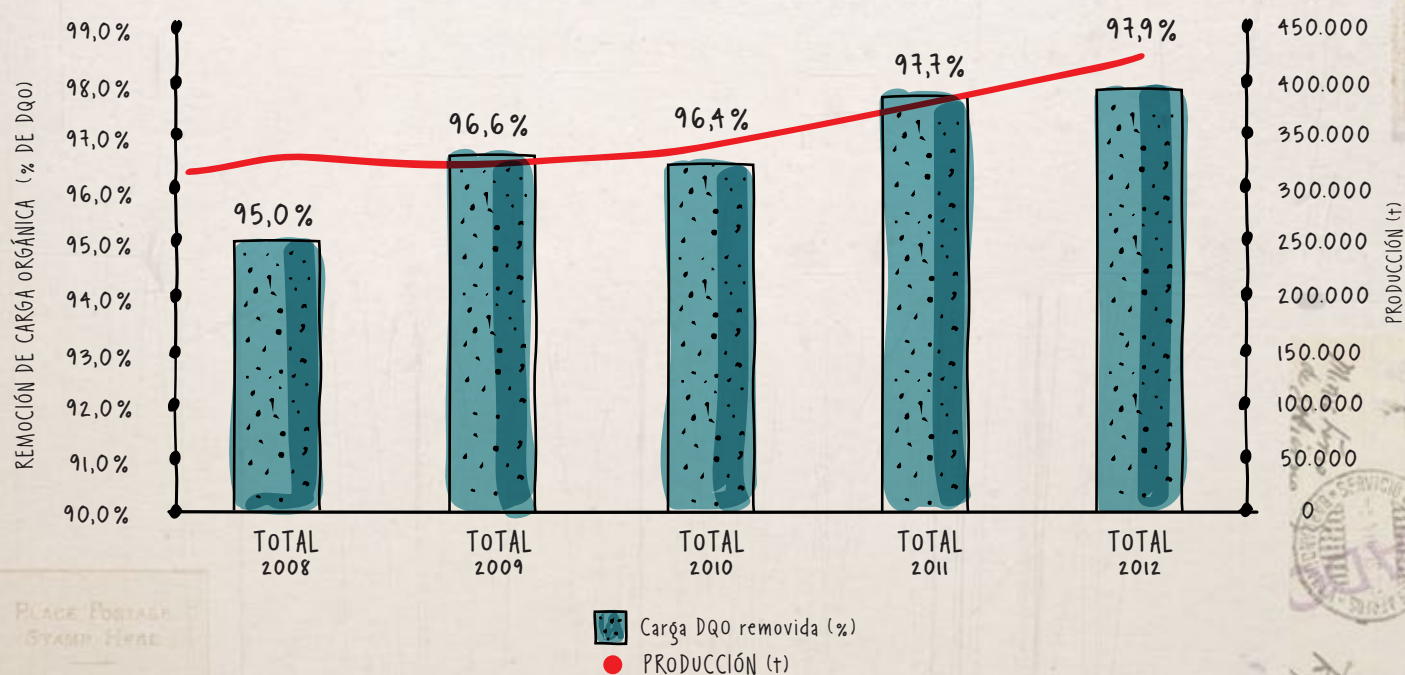
Nota: Se incluyen las plantas de Alpina en Colombia, Venezuela y Ecuador, centros de acopio de Simijaca y Guachucal, CDRs, logística primaria y Edificio Corporativo Sopó

Agua captada en nuestras operaciones



Nota: Se incluyen las plantas de Alpiña en Colombia, Venezuela y Ecuador, centros de acopio de Simijaca y Guachucal, CDRs, logística primaria y Edificio Corporativo Sopó

Agüas residuales



Nota: Se incluyen las plantas de Alpiña en Colombia, Venezuela y Ecuador, centros de acopio de Simijaca y Guachucal y Edificio Corporativo Sopó

A2. GESTIÓN EFICIENTE DE LA ENERGÍA Y DEL CAMBIO CLIMÁTICO

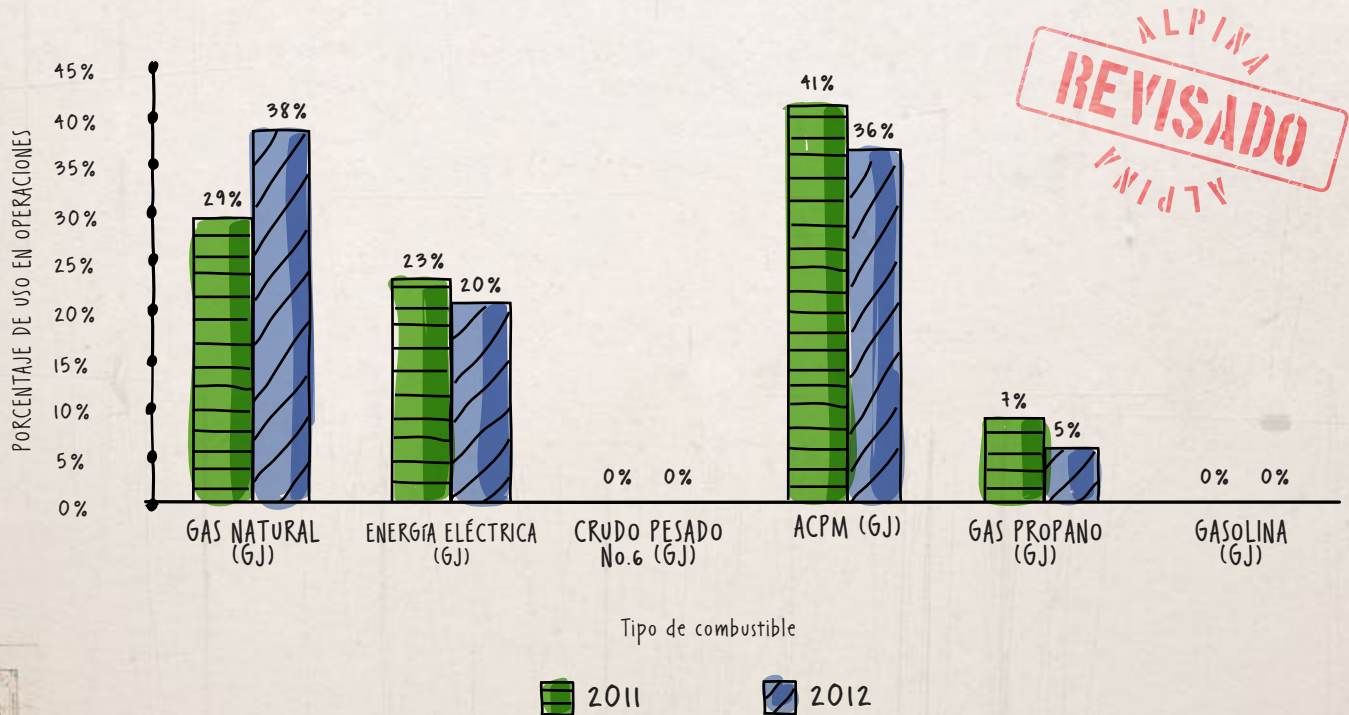
Buscar alternativas para optimizar el consumo de energía y mitigar las emisiones de gases de efecto invernadero al interior de la Organización, con miras a establecer buenas prácticas que puedan ser replicadas en los otros eslabones de la cadena de valor.

a. Energía

EN JULIO DE 2012, EMPEZAMOS A UTILIZAR EL BIOGÁS GENERADO POR EL TRATAMIENTO DE LAS AGUAS RESIDUALES EN LA PLANTA DE SOPÓ (CUNDINAMARCA, COLOMBIA), REEMPLAZANDO EL CONSUMO MENSUAL DE CERCA DE 6.000 GALONES DE ACPM. De esta forma, estamos aprovechando de manera parcial este combustible de fuente renovable, que significó una reducción cercana al 2% de la Huella de Carbono para la operación de Alpina Colombia.

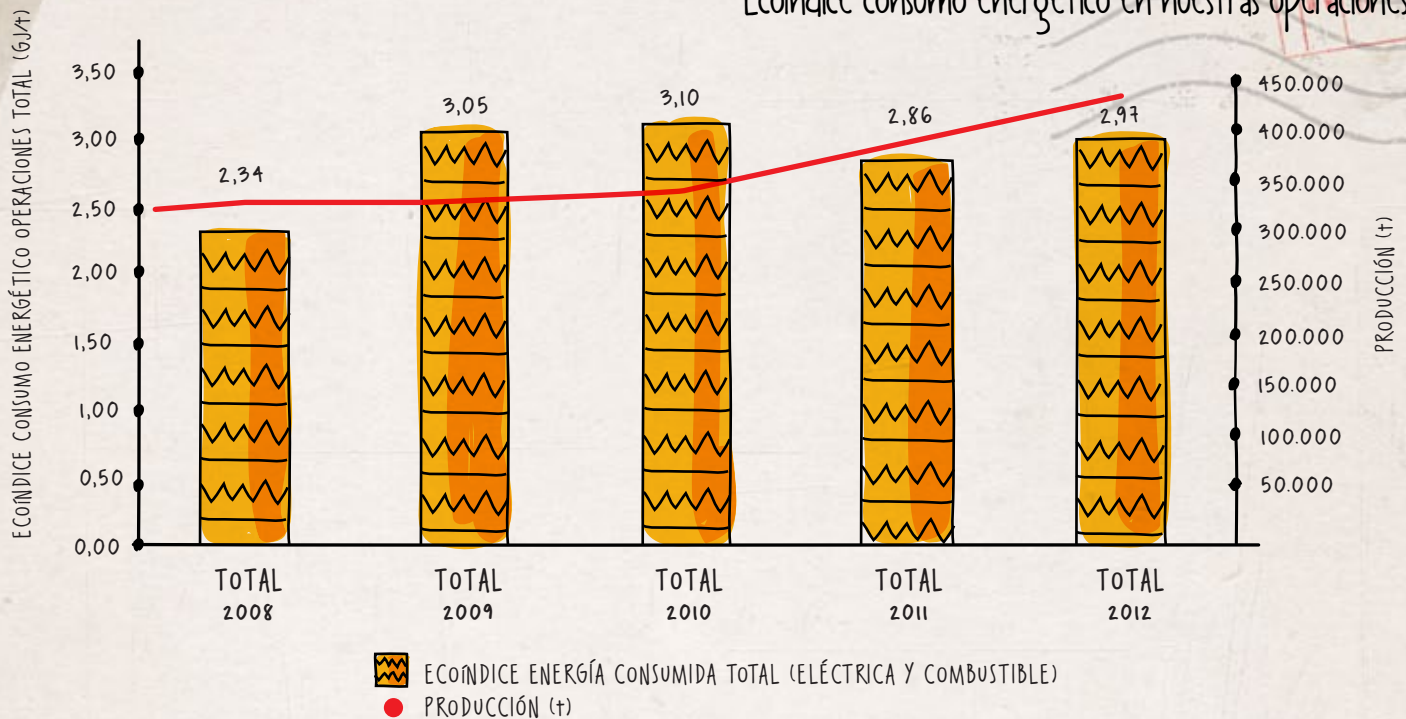
Pensamos y evaluamos alternativas de iluminación eficiente, y llegamos a la conclusión de que las luminarias de tipo inductivo son las que más se ajustan a nuestras necesidades en la relación costo beneficio y que serán las que utilizaremos inicialmente en el Centro Nacional de Distribución (Cendis) de Sopó (Cundinamarca, Colombia).

Distribución de tipos de energía consumida industrialmente



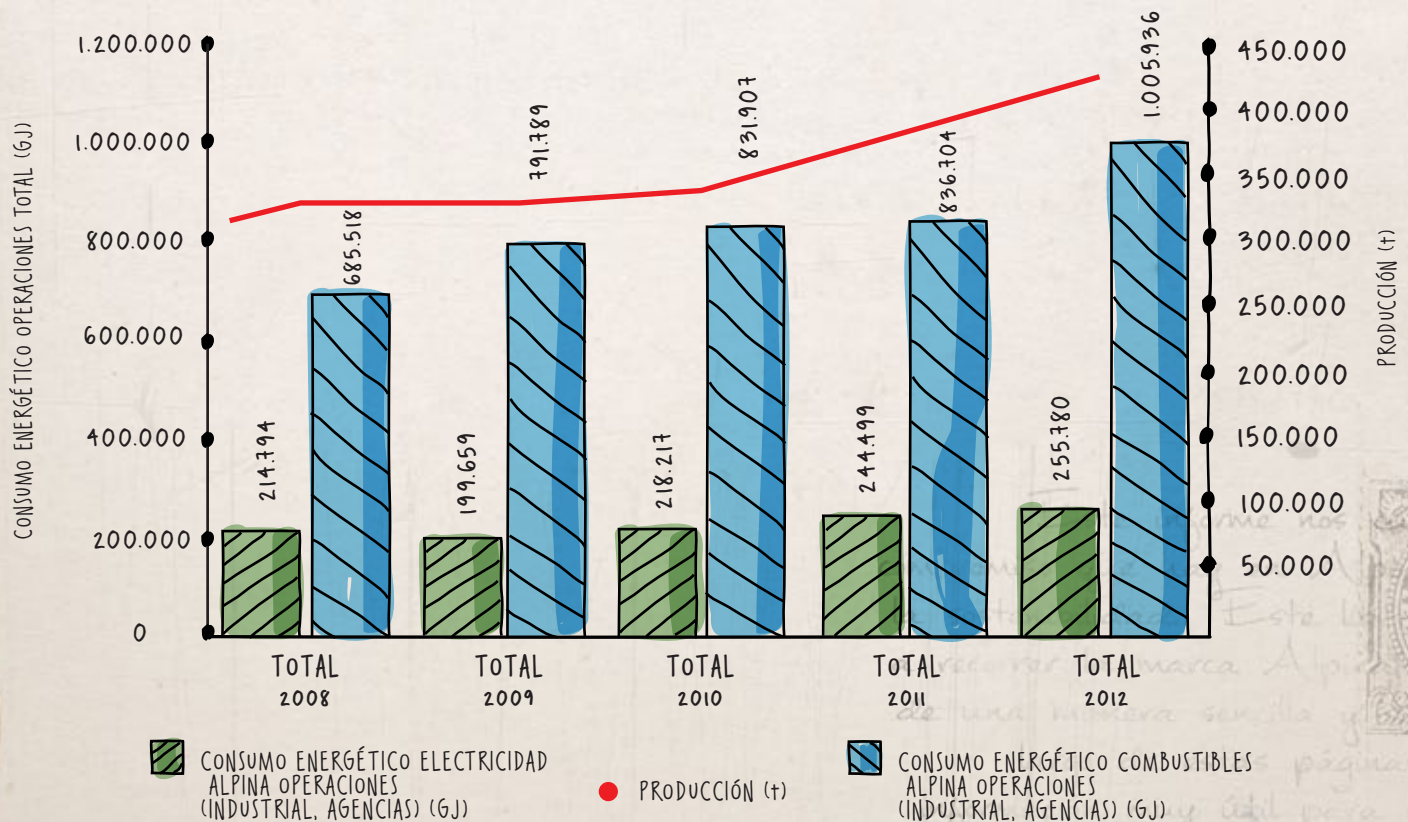
Nota: Se incluyen las plantas de Alpina en Colombia, Venezuela y Ecuador, centros de acopio de Simijaca y Guachucal, CDRs, logística primaria, mercadeo de leche y Edificio Corporativo Sopó

Ecoíndice consumo energético en nuestras operaciones



Nota: Se incluyen las plantas de Alpina en Colombia, Venezuela y Ecuador, centros de acopio de Simijaca y Guachucal, CDRs, logística primaria, mercadeo de leche y Edificio Corporativo Sopó

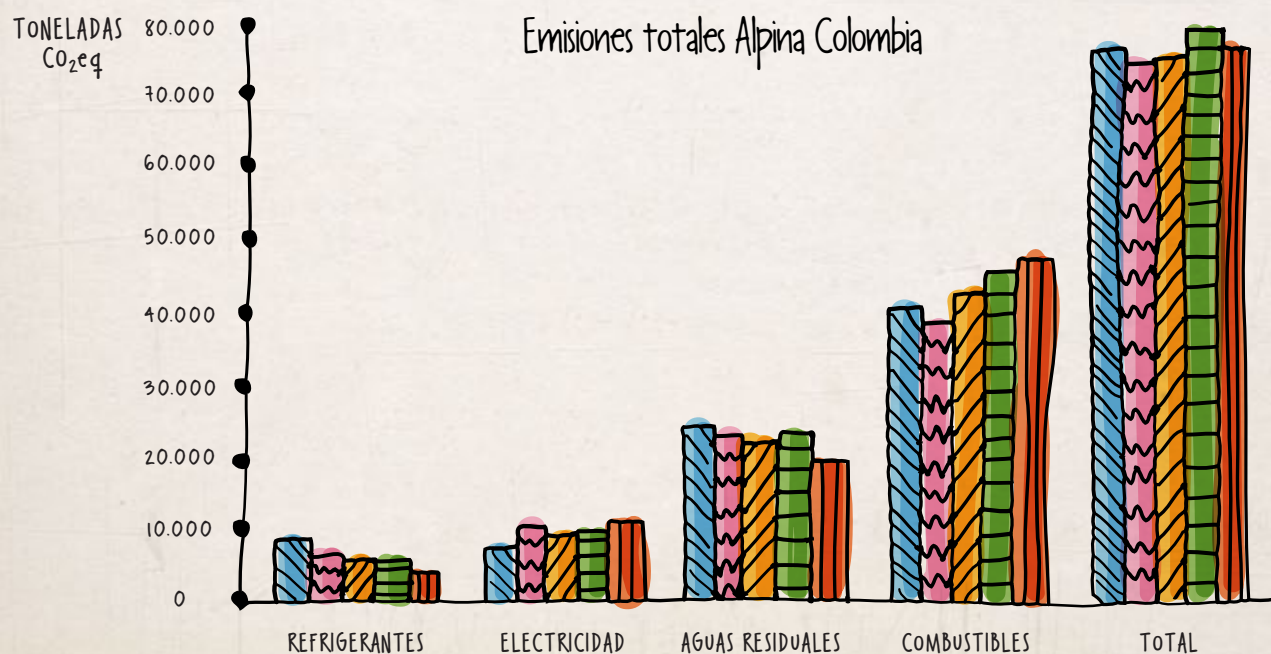
Consumo energético en nuestras operaciones



Nota: Se incluyen las plantas de Alpina en Colombia, Venezuela y Ecuador, centros de acopio de Simijaca y Guachucal, CDRs, logística primaria, mercadeo de leche y Edificio Corporativo Sopó

b. Cambio climático

- Realizamos el levantamiento de riesgos respecto a los requisitos legales ambientales a nivel corporativo, estableciendo el inventario de controles requerido para mitigarlos.
- Una vez los identificamos, empezamos con un proyecto de adecuación de chimeneas para calderas en las plantas de Entrerríos (Antioquia, Colombia) y Chinchiná (Caldas, Colombia), asociado al cumplimiento de la normatividad colombiana al aspecto ambiental de emisiones atmosféricas por fuentes fijas, el cual esperamos culminar en febrero de 2013.
- En el Centro de Acopio de Guachucal estamos llevando a cabo las obras de modernización de los sistemas de refrigeración industrial, con el fin de eliminar el uso de refrigerantes con potencial de agotamiento de la capa de ozono.
- En septiembre de 2012, adelantamos en la Planta de Entrerríos el cambio de combustible en las calderas, de gas propano a gas natural. Esta reconversión a gas natural ha sido la segunda más grande realizada en el sector industrial de Colombia.
- Estamos desarrollando un proyecto de optimización en la ocupación de la flota primaria de Alpina Colombia, que busca reducir el número de viajes desde el Centro de Distribución Nacional de Sopó, a diferentes Centros de Distribución Regional localizados en las principales ciudades del país, para reducir los gases efecto invernadero mediante la disminución de consumo de ACPM.



Se incluyen las plantas de Alpina en Colombia, centros de acopio de Simijaca y Guachucal, logística primaria y secundaria, y mercadeo de leche.

	2008	2009	2010	2011	2012
REFRIGERANTES	6.598	5.089	4.091	3.846	1.885
ELECTRICIDAD	6.000	8.827	7.450	8.284	9.676
AGUAS RESIDUALES	23.139	21.958	20.932	22.282	18.084
COMBUSTIBLES	39.497	37.359	41.611	44.613	45.734
TOTAL	75.234	73.359	74.084	79.025	75.349

Nota de la gráfica:

→ Es importante anotar que en los anteriores Informes de Sostenibilidad se presentó un error en los datos reportados de emisiones de gases efecto invernadero, por lo que las emisiones totales de CO_2 equivalente cambian en 2008 de 78.859 a 75.234, en 2009 de 75.336 a 73.359 y en 2010 de 77.486 a 74.082 a ton CO_2 equivalente. Esta imprecisión ya fue ajustada en este informe.

→ La reducción de Huella de Carbono asociada al proyecto de Aprovechamiento de Biogás Fase I de nuestra Planta de Sopó está estimada con

base en el reemplazo promedio de los consumos energéticos de ACPM previos a la entrada en operación de la caldera con biogás. Estamos instalando medidores en las líneas de generación y consumo de biogás que esperamos arrojen datos reales para el período de balance 2013 y posteriores.

A3. GESTIÓN EFICIENTE DE MATERIALES Y RESIDUOS

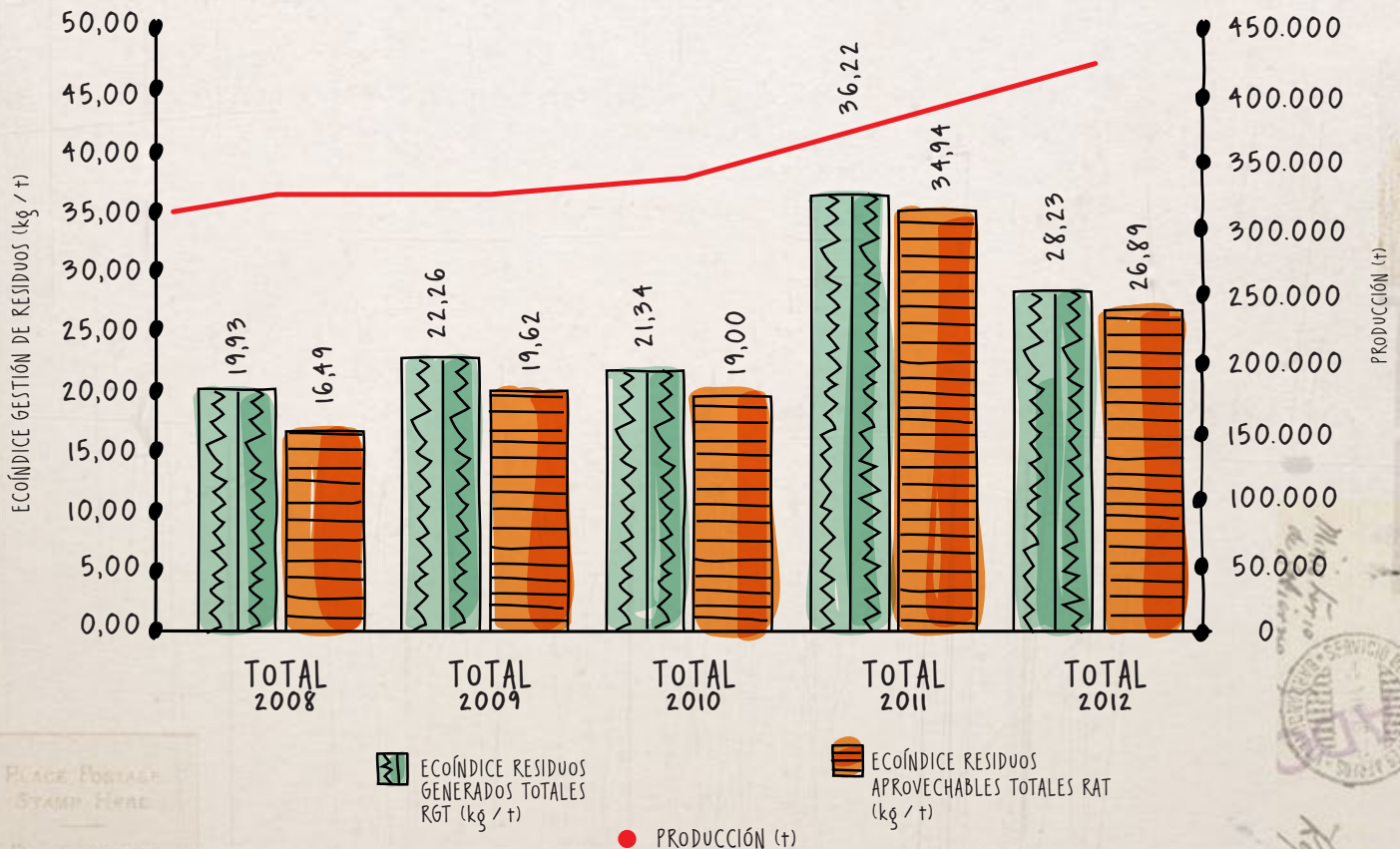
Identificar materiales que faciliten ser reutilizados al final del ciclo de vida del producto y buscar una menor generación de residuos en los procesos industriales y, de ser posible, su utilización en productos derivados.

En 2012, modificamos los materiales de empaque para las líneas de productos fermentados, para el Yogurt Original y Regeneris, para lo cual reemplazamos el vaso plástico hecho en polipropileno o poliestireno con etiqueta de cartón, por un nuevo vaso fabricado únicamente en poliestireno con impresión offset sin solapa de cartón.

Este cambio contribuye a darle un nuevo uso a nuestros envases en las cadenas de reciclaje, ya que unifica materiales y elimina el cartón y el uso de pegantes. **ESTA INICIATIVA GENERÓ AHORROS POR COP1.660 MILLONES Y UN MENOR CONSUMO EN 155 TONELADAS DE CARTÓN.**

En conjunto con Carvajal Empaques, desarrollamos una promoción para nuestro producto estrella, BonYurt, usando una etiqueta de papel fabricada con una pulpa denominada Earth Pact. Este tipo de papel se produce 100% con fibra de caña de azúcar, es totalmente libre de químicos blanqueadores y tiene un color muy especial obtenido del bagazo de la caña de azúcar.

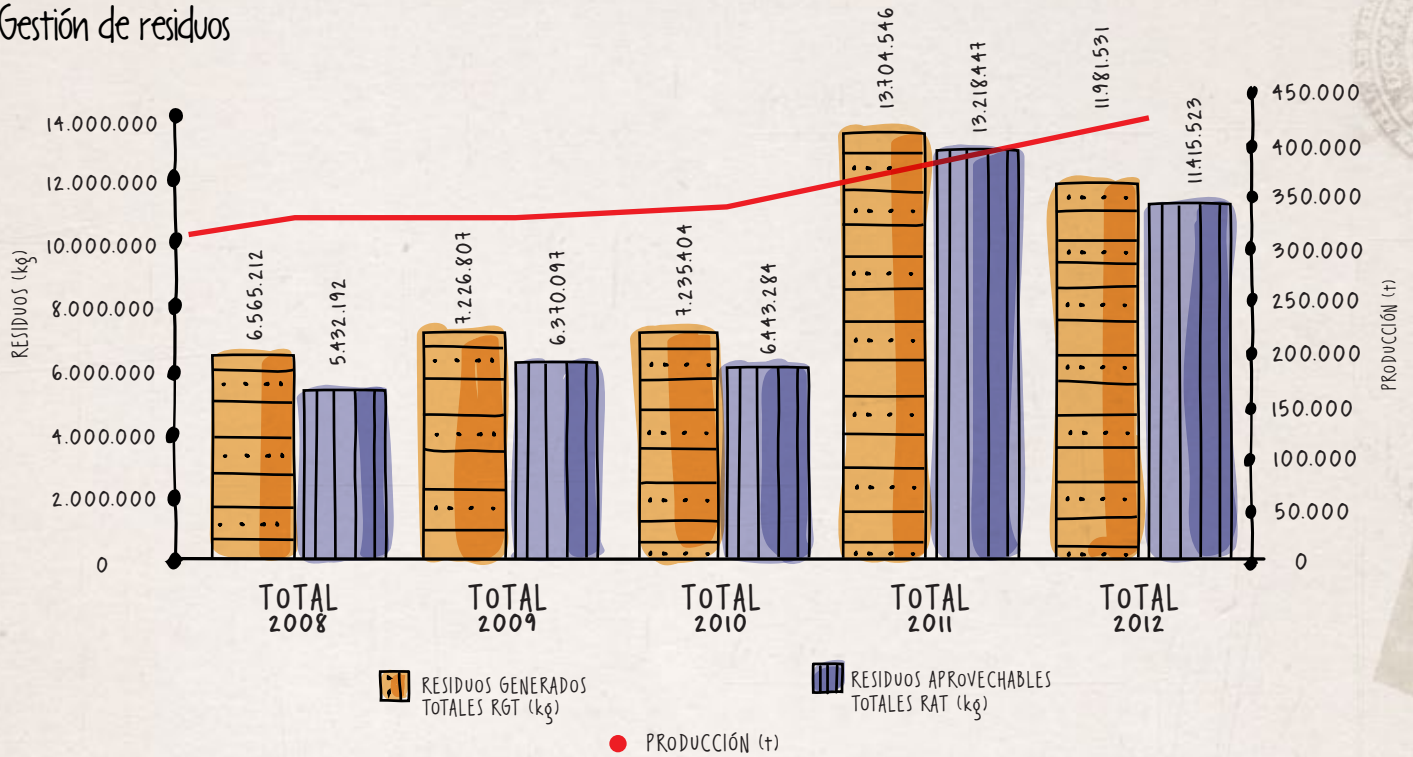
Ecoíndice gestión de residuos



Nota:

Se incluyen las plantas de Alpina en Colombia, Venezuela y Ecuador, centros de acopio de Simijaca y Guachucal y Edificio Corporativo Sopó. Para el año 2012 se incluye la información de los residuos aprovechables gestionados en los CDRs.

Gestión de residuos



Nota: Se incluyen las plantas de Alpina en Colombia, Venezuela y Ecuador, centros de acopio de Simijaca y Guachucal, CDRs de Colombia y Edificio Corporativo Sopó.

Caso de éxito

PROGRAMA DE COMPOSTAJE - ECUADOR

En la Planta de San Gabriel implementamos un programa de gestión de residuos entre los miembros de la comunidad de Salinas, en la que reciben cerca de 3.000kg de lodos que la planta entrega diariamente, y que a través de un proceso de coagulación, deshidratación, secado y compostaje son posteriormente repartidos en partes iguales a los miembros, para que los usen como abono en sus siembras. **ESTO FORTALECE NUESTRO COMPROMISO DE PROMOVER RELACIONES ESTABLES DE COOPERACIÓN EN LAS COMUNIDADES CERCANAS A NUESTRAS OPERACIONES.**

NOTAS

Desafío 05



Nutrición

¡Alimentar saludablemente! Siempre que pienso en el Propósito Superior de Alpina recuerdo que lo que hacemos es una parte muy importante en la vida de las personas. Atendemos consumidores, desde que son niños hasta cuando son adultos y tienen sus propios hijos, aportándoles bienestar, indulgencia y salud a través de nuestros productos. Este año lanzamos 51 referencias en todas las geografías en donde operamos, entre productos nuevos y otros que ya conocemos, pero que llevamos al mercado con una nueva propuesta. Parte grande de nuestro reto es innovar permanentemente, en todo lo que hacemos, no sólo en nuestros productos sino en nuestros procesos, en los modelos de negocio, en la distribución porque todos en Alpina trabajamos por satisfacer a nuestro consumidor. Por eso lo estudiamos, para comprender qué necesita, para poder anticiparnos a sus necesidades y enfocar los esfuerzos en el desarrollo y la oferta de productos y soluciones que llenen esas expectativas. Es nuestra razón de ser. Es un trabajo inteligente y certero, un trabajo de investigar, pero sobre todo de plasmar soluciones para sorprenderlos. Logramos algo que nos hace fuertes y que nos compromete: que los consumidores y clientes confíen en que les entregamos productos con los que cumplimos con nuestra promesa de mantener la calidad por encima de todo y alimentar saludablemente al mundo.

Siento que alimentar saludablemente a la mayoría no es un sueño lejano sino una realidad. Niños, jóvenes, adultos y ancianos han puesto su confianza en Alpina, y esto nos obliga a ser a más exigentes y a mejorar cada día. La innovación y la nutrición siempre son una parte crítica de este sueño.

Alpilac, un producto para la mayoría

{REALIDAD AUMENTADA DISPONIBLE}



VEA AQUÍ LA INFOGRAFÍA



LANZAMIENTOS

•Colombia:



LANZAMIENTOS

• Venezuela



• Ecuador:

LANZAMIENTOS

• Estados Unidos:



• Perú:





Desafío 05

LLEVAMOS PRODUCTOS ALPINA A MÁS CONSUMIDORES, EN MÁS MOMENTOS Y LUGARES, CON MAYOR FRECUENCIA, PARA CONTRIBUIR A QUE LA NUTRICIÓN SALUDABLE SEA UN HÁBITO COTIDIANO EN NUESTROS PAÍSES.

EN LOS PAÍSES EN QUE OPERAMOS ALPINA ES RECONOCIDA POR LOS CONSUMIDORES COMO UNA DE LAS MEJORES MARCAS DE ALIMENTOS. Nos hemos mantenido en los primeros lugares de preferencia por ofrecer productos confiables de excelente calidad, y hemos logrado que nuestros productos estén orientados a la nutrición y la salud a la vez que cumplen con ser ricos e indulgentes.

A1. ASEGURAMIENTO DEL MAYOR VALOR NUTRICIONAL Y FUNCIONAL POSIBLE AL PORTAFOLIO

Productos con contenido preservado o aumentado de fibra y de vitaminas y minerales vs. las ventas totales

	FIBRA	VITAMINAS Y MINERALES
COLOMBIA	10,8%	24,9%
VENEUELA	9,5%	26,6%
ECUADOR	27,4%	19,7%
ESTADOS UNIDOS	53,1%	8,4%

En los últimos años, la Compañía ha innovado en productos que contribuyan al mejoramiento de las condiciones de salud y nutrición de nuestros consumidores. Por ello hemos desarrollado un portafolio de productos funcionales que, acompañados de hábitos de vida saludable, buscan potencializar las funciones físicas de los individuos.

Asimismo, y conscientes de la importancia de reforzar el valor nutricional que ofrecen nuestros productos, **HEMOS ENRIQUECIDO Y FORTALECIDO PARTE DE NUESTRO PORTAFOLIO, AÑADIÉNDOLE NUTRIENTES ESENCIALES COMO VITAMINAS Y MINERALES ESPECIALMENTE RELEVANTES PARA POBLACIONES COMO LA INFANTIL EN ETAPA DE DESARROLLO.**

A2. DESARROLLO DE PRODUCTOS PARA SEGMENTOS Y OCASIONES DE CONSUMO ESPECÍFICOS

a. Desarrollo de productos por ciclos de vida del consumidor

Alpina reconoce que la nutrición debe ir acorde con los diferentes ciclos de vida y necesidades específicas de los seres humanos. Por ello, ha ampliado su desarrollo de productos de forma tal que pueda ofrecer valor nutricional a los diferentes grupos etarios (línea de productos para bebés, líneas para mujeres, niños, preadolescentes, adolescentes, jóvenes adultos y adultos), con fórmulas especializadas para cada grupo.

b. Estudios para conocer a nuestro consumidor

Con el objetivo primordial de generar propuestas de valor más relevantes y asequibles para la población de la base de la pirámide, en 2012 quisimos acercarnos más y conocer a nuestros consumidores de este segmento.

Desarrollamos tres proyectos durante todo el año, los cuales buscaban:

- Generar un entendimiento profundo de los hábitos, necesidades y gustos del consumidor de la base de la pirámide, en términos de su alimentación diaria.

Hicimos 22 acompañamientos, observaciones y entrevistas en el entorno real de madres, amas de casa con hijos menores de 10 años, así como a jóvenes y adultos entre los 18 y 35 años, de los niveles socioeconómicos 2 y 3, de Bogotá, Barranquilla e Ibagué.

Asimismo, contamos con la opinión de 11 tenderos de estas mismas ciudades y del mismo nivel socioeconómico (NSE).

- A través de otro proyecto, buscamos entender los hábitos de consumo y compra, así como las percepciones que tienen frente al mundo de la leche y sus derivados, a través de inmersiones en hogares con prueba de nuestro producto, y discusiones grupales con amas de casa de NSE 2 y 3 en Bogotá.

- Finalmente, validamos con ellos algunas de nuestras propuestas de innovación, a través de pruebas de producto, para llegar al mercado con propuestas de alta calidad, que satisfagan sus necesidades, pero que también estén a su alcance.

Para esto llevamos a cabo 341 entrevistas entre hombres y mujeres mayores de 18 años, de los NSE 2 y 3 de Bogotá y Medellín.

c. Desarrollo de productos para la base de la pirámide

En los últimos años se ha hecho conciencia no sólo de la relevancia que tiene para el negocio, sino de la responsabilidad que como empresa tenemos en contribuir a mejorar las condiciones de vida de estas comunidades.

Conscientes de tener gran parte de nuestras operaciones en países en vía de desarrollo en donde existen amplias condiciones de inequidad y bajo acceso a productos que satisfagan de forma asequible las necesidades básicas de nutrición de la población más desfavorecida, Alpina se ha propuesto el objetivo de generar mayor acceso a nutrición saludable para la población en la base de la pirámide.

Tradicionalmente, la industria había desatendido a este segmento poblacional o la oferta de productos no cumplía con los perfiles nutricionales necesarios para sus condiciones. En los últimos años se ha hecho conciencia no sólo de la relevancia que tiene para el negocio, sino de la responsabilidad que como empresa tenemos en contribuir a mejorar las condiciones de vida de estas comunidades. La nutrición es un factor crítico para que las poblaciones vulnerables aseguren un mejor futuro y mayor acceso a todas las oportunidades.

En Colombia y Ecuador desarrollamos los siguientes productos para cumplir con nuestro compromiso de alimentar saludablemente al mayor número de consumidores posible:

COLOMBIA:

- En la categoría de Quesos y Grasas, lanzamos al mercado el queso AlpiCrema, un queso fresco de alto valor nutricional.
- Alpilac, bebida a base de leche, fue lanzado en abril en presentación de bolsa 900ml y 450ml, logrando 400 toneladas en ventas en ese período.
- Alpifrut, bebida refrescante elaborada a partir de concentrado de naranja que aporta zinc, vitamina B12, vitamina C y ácido fólico, fue lanzado en el mes de agosto, logrando una venta promedio mes por encima de las 600 toneladas.

ECUADOR:

- Lanzamos en el mercado ecuatoriano la leche UHT en funda de 1 litro, lo cual nos ha permitido incrementar la base de consumidores con un producto a un precio muy competitivo. El producto actualmente tiene un volumen de ventas de 400 toneladas por mes.

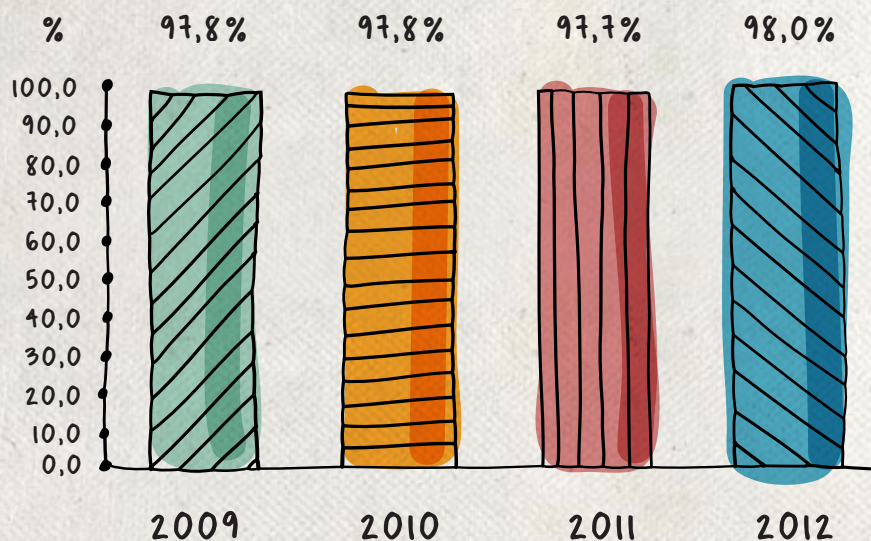
d. Desarrollo de productos por ocasiones de consumo

La vertiginosa tendencia mundial hacia la urbanización ha traído como consecuencia cambios en la movilidad en las ciudades, menor tiempo libre y mayor sedentarismo. Todo ello ha influido en los cambios de hábitos de alimentación de los consumidores, quienes buscan opciones saludables y nutritivas que puedan consumirse mientras se movilizan o entre una actividad y otra. Consciente de ello, **ALPINA HA DESARROLLADO SNACKS SALUDABLES Y CANALES DE VENTA QUE LES PERMITAN A LAS PERSONAS CONSUMIR PRODUCTOS MÁS SANOS MIENTRAS ESTÁN “EN MOVIMIENTO”.**

A3. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DESDE EL ABASTECIMIENTO HASTA LA COMERCIALIZACIÓN

Garantizar la calidad a lo largo del ciclo de vida del producto y fortalecer así la confianza de nuestros consumidores.

Cumplimiento de especificaciones de calidad





a. Alianzas estratégicas

EN FEBRERO DE 2012, DURANTE LA CONFERENCIA ANUAL DE LA INICIATIVA MUNDIAL DE INOCUIDAD ALIMENTARIA (GFSI, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS), PROPUSIMOS A LOS PARTICIPANTES COLOMBIANOS CREAR UN GRUPO DE TRABAJO PARA APLICAR DE COMÚN ACUERDO LOS ESQUEMAS RECONOCIDOS POR GFSI DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE INOCUIDAD.

A partir de mayo, con el apoyo de la Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología de Alimentos (ACTA), formamos dicho equipo con diferentes sectores interesados, como la industria de alimentos, las grandes superficies, los proveedores de servicios técnicos, la academia, las asociaciones científicas y los gremios. Los objetivos son ayudar a entender el documento guía de la GFSI, ofrecer una plataforma nacional de intercambio de conocimiento y experiencia en el tema, y difundir y promover los esquemas de gestión de inocuidad reconocidos por GFSI.

b. Normatividad

Frente al proyecto de implementación de la norma ISO 22000 en la Planta de Entreríos, pusimos en marcha los elementos transversales relacionados con la gestión y los primeros elementos específicos relacionados con los controles operacionales (Análisis de Peligros de Inocuidad, Programas Prerrequisito, entre otros). El proyecto está en un 47% de avance y nuestra meta es finalizarlo en agosto de 2013.

EN 2012, POR MEDIO DEL GRUPO DE TRABAJO INDUSTRIA, PARTICIPAMOS EN LA NORMA NACIONAL DE ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN DE SAL-SODIO EN ALIMENTOS DEL MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL DE COLOMBIA, DONDE HEMOS REVISADO LOS PRODUCTOS DE MAYOR CONTENIDO DE SODIO PARA DEFINIR EL PARETO QUE DEBEMOS TRABAJAR.

Rotulado de Alpinette y Yogo Yogo

Desarrollamos un trabajo con nuestros productos **Alpinette y Yogo Yogo** para especificar en nuestro rotulado, de forma más clara, la naturaleza del dulce de fruta empleado, cumpliendo el requerimiento realizado por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (Invima) de Colombia durante la auditoría de rotulado en las plantas de Entreríos y Sopó.

En Alpinette realizamos la corrección en el empaque y la solicitud de agotamiento de etiquetas al Invima, la cual fue aprobada. En el caso de Yogo Yogo, modificamos el registro sanitario y los empaques.



A4. REDUCCIÓN DE AZÚCAR, GRASAS, SODIO Y CARBOHIDRATOS EN PRODUCTOS CLAVE

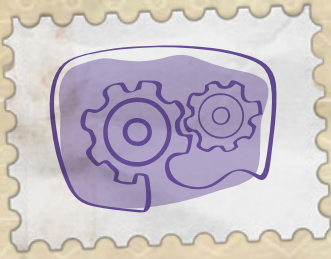
Los alimentos tienen en su composición elementos que, en sí mismos, no son nocivos, como las grasas, los azúcares y las sales. Sin embargo, la vida moderna, sin tiempo y más sedentaria, así como los cambios de hábitos alimenticios han llevado a que la obesidad y el sobrepeso se hayan convertido en problemas de salud pública en el mundo. A pesar de reconocer que su portafolio entra dentro de las opciones saludables que hoy tienen los consumidores, en Alpina queremos contribuir al propósito global de mejorar la salud de nuestros consumidores vía alimentación. Por ello, hemos comenzado a trabajar, con el apoyo de las autoridades expertas locales, planes para reducir azúcares, grasas y sodio en varios de sus productos. **¿Nuestro reto? Lograr reducir dichos componentes sin modificar el perfil de sabor, la calidad y el placer que producen estos productos.** Los estudios iniciales de diagnóstico se adelantaron en 2012 y a partir de 2013 se empezará a analizar y a hacer pruebas con algunos productos seleccionados.

	GRASA	AZÚCAR AGREGADO
COLOMBIA	31,7%	7,5%
VENEZUELA	25,6%	14,3%
ECUADOR	5,1%	1,9%
ESTADOS UNIDOS	11,4%	7,2%

Productos disminuidos en grasa y azúcar agregado vs. las ventas totales

NOTAS

Desafío 06



Negocios Sostenibles

Cuando veo lo que hemos crecido a lo largo de los años, sé que no lo hemos hecho solos, que en este viaje hemos encontrado aliados en todas las personas con las que hemos trabajado. La búsqueda de socios que construyan este sueño con nosotros nunca se detiene. Hemos sido audaces a la hora de ensayar nuevos canales e incorporar a nuestro negocio distribuidores pequeños, como es el caso del Canal Hogares en Alpina Colombia que buscaba ganar capilaridad en nuestra distribución a la vez que generaba oportunidades para población vulnerable.

Mujeres trabajadoras encontraron en la microdistribución de nuestros productos una opción para generar ingresos adicionales y traer mayor calidad de vida a sus familias. Con ellas llevamos a cabo un trabajo de capacitación, para que conozcan nuestro portafolio de productos y desarrollen habilidades de venta y distribución, teniendo en cuenta que pertenecen a la población de la base de la pirámide, conocen las zonas donde distribuyen y a sus habitantes y, precisamente, a partir de esta experiencia y de sus relaciones, pueden lograr una distribución más eficaz que lo que lograríamos nosotros sin su ayuda. Estas mujeres respetan la marca Alpina y creen en ella, lo que les permite hacer su trabajo con orgullo y pasión. Arrancamos el piloto con 25 amas de casa y en un abrir y cerrar de ojos ya eran 40. Ganaron ellas y ganó Alpina. Como bien dice Óscar

González, Gerente Nacional del Canal Autoventa: “Existe una oportunidad enorme de explorar nuevas rutas de ventas para llegar al mercado” y debemos aprovecharla.

Seguimos cumpliendo nuestra promesa de llegar a más consumidores en la base de la pirámide, fortaleciendo a nuestros pequeños distribuidores. Si bien esta iniciativa es aún un piloto, el reto es cómo volver este ejercicio un verdadero canal que funcione a lo largo y ancho de nuestras geografías, en donde haya personas queriendo consumir productos Alpina asequibles. Buscamos con ahínco ser un negocio próspero, que crece y crea valor adicional. Sabemos que este dinamismo genera mayor prosperidad y permite que nuestros aliados crezcan de la mano con nosotros. Un negocio sano que nos anima a compartir la dinámica evolutiva a lo largo de nuestra cadena de valor.

Pienso cómo cada uno de nosotros hace parte de una cadena, como los hilos de un tejido que se han ido entrelazando a lo largo del tiempo.

Nuestros proveedores industriales

{REALIDAD AUMENTADA DISPONIBLE}



VEA AQUÍ EL VIDEO





Desafío 06

BUSCAMOS ADELANTAR INICIATIVAS QUE PROMUEVAN EL DESARROLLO DE LOS NEGOCIOS DE NUESTROS ALIADOS ESTRATÉGICOS, POR MEDIO DE ASISTENCIA TÉCNICA, MEJORES PRÁCTICAS, CONDICIONES MÁS FAVORABLES DE NEGOCIACIÓN Y TODAS AQUELLAS QUE CONTRIBUYAN A QUE LOS NEGOCIOS DE NUESTROS ALIADOS SEAN MÁS SÓLIDOS.

3003

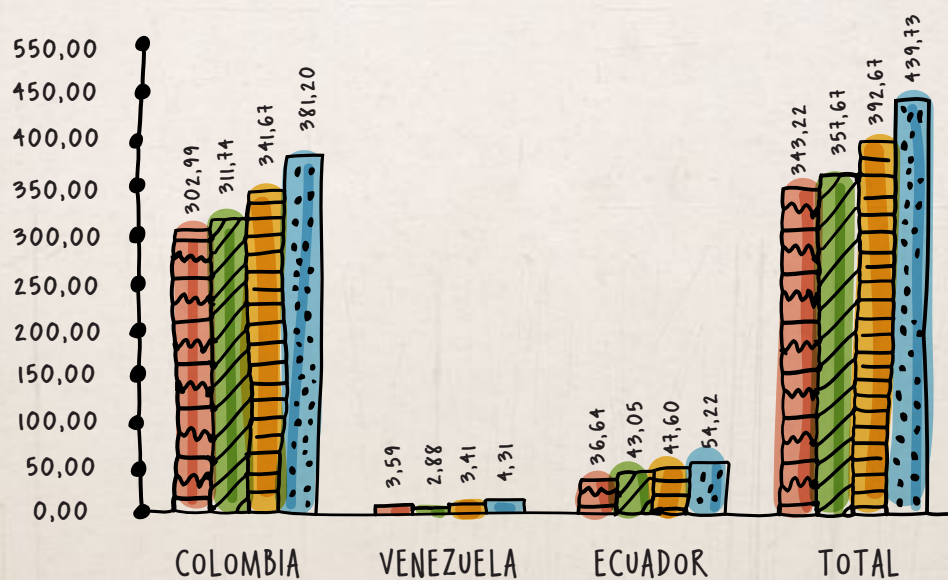


ALPINA
REVISADO
ALPINA

A1. FORTALECIMIENTO DE LOS NEGOCIOS DE NUESTROS PROVEEDORES AGROPECUARIOS

Capacitar y fortalecer a nuestros proveedores a lo largo de sus procesos, bajo un modelo que favorezca su crecimiento de la mano de Alpina.

Abastecimiento de leche



VARIACIÓN 2011
VS. 2012

11,57%

26,49%

13,92%

11,98%

2009
2010
2011
2012

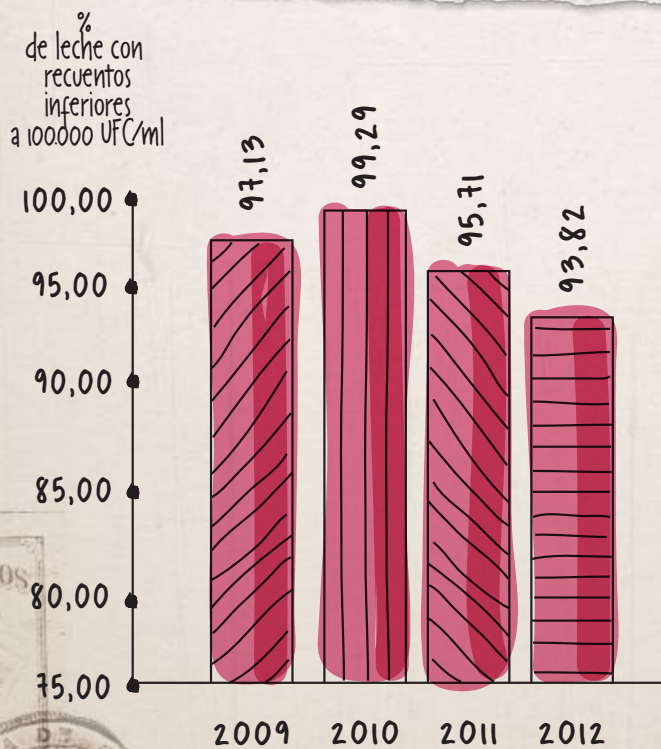
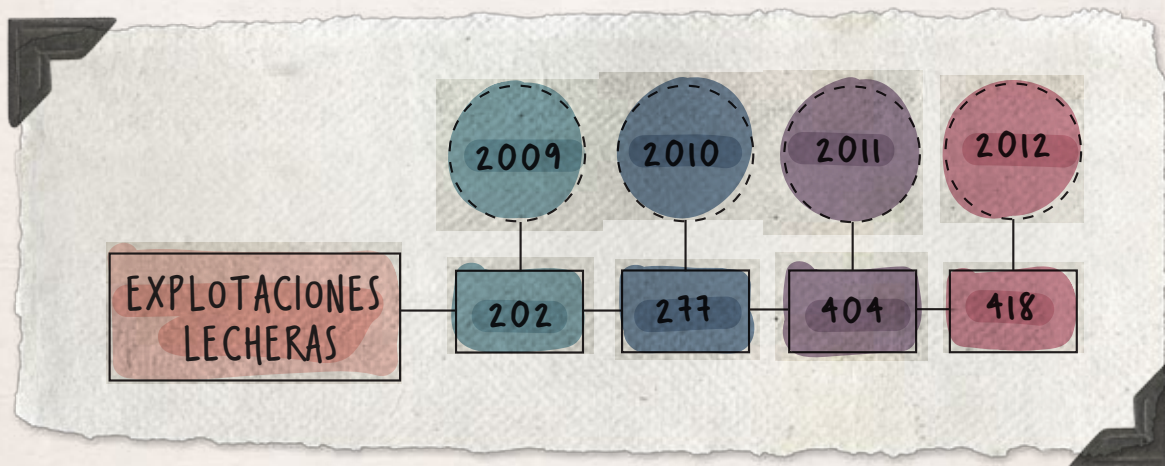
Proveedores de leche

Nota de la gráfica:

- En Colombia iniciamos una nueva operación de acopio en Buga
- El aumento de proveedores de leche en Ecuador obedece al repunte en la demanda de quesos en la Planta de San Gabriel
- En Venezuela manejamos un banco de proveedores según las necesidades de planta e iniciamos una operación de maquila en Maturín, capital del estado Monagas.

	2009	2010	2011	2012
COLOMBIA	1.052	1.047	1.377	1.456
VENEZUELA	4	3	4	4
ECUADOR	131	150	160	201
TOTAL	1.187	1.200	1.541	1.661

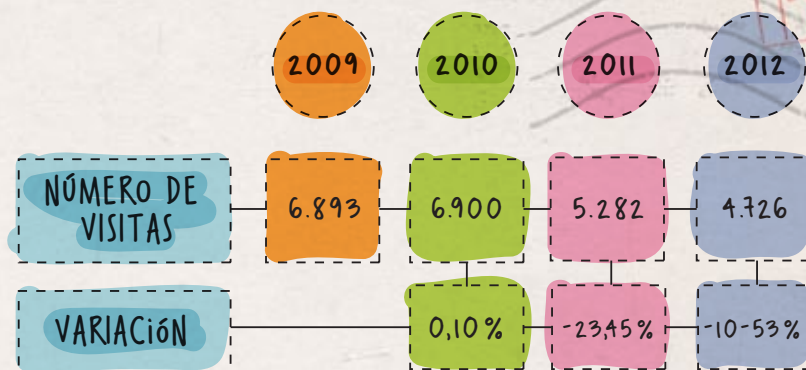
Programa Certificación de hatos libres de brucelosis



Calidad higiénica de la leche

Nota de la gráfica:

- La disminución en el índice de leche con recuentos inferiores a 100.000 UFC obedeció principalmente a la afectación que tuvieron nuestros proveedores por las inundaciones en Colombia, especialmente en los departamentos de Cundinamarca y Boyacá.



Visitas técnicas a fincas lecheras

Nota de la gráfica:

- La disminución en la cantidad total de visitas realizadas obedeció principalmente a cambios en la estructura de personal y a la necesidad de dar soporte y apoyo a las nuevas operaciones del acopio en Chigorodó, Valledupar y Buga. Esto llevó a que el equipo de asistencia técnica diera soporte administrativo y se iniciara el proceso de reforzamiento del equipo con la vinculación de nuevos profesionales.

En Colombia, desde hace más de tres años, mantenemos relaciones comerciales estables con el 54,10% de nuestros proveedores de leche y cada uno recibió en promedio más de tres visitas de asistencia técnica y soporte durante 2012.

Trabajamos igualmente con 25 asociaciones indígenas y campesinas, las cuales están conformadas por 2.500 pequeños productores que aportan el 33,50% del volumen total de compra en el sur del país.

Como parte del Proyecto del Sistema Silvopastoril, escogimos cuatro fincas de uno de nuestros proveedores en el municipio de Entreríos (Antioquia, Colombia), para sembrar 2.000 árboles maderables de la especie Yarumo y 2.000 no maderables de la especie Acacia Japonesa, impactando un área de 91 hectáreas.

En Venezuela entramos en contacto con los ganaderos para trabajar en una relación de mutuo beneficio, desarrollar integralmente sus unidades productivas y, de igual manera, mejorar la calidad de nuestros insumos, por medio de educación para el control de la sanidad animal, capacitaciones y visitas técnicas.

En Ecuador, en conjunto con la Corporación Andina de Fomento (CAF), el Gobierno Provincial del Carchi y la Fundación Alpina, iniciamos un proyecto que busca la transferencia de buenas prácticas en manejo de pastos, control y mejora de calidad de la leche, cuidado animal, técnicas de ordeño y manejo adecuado de insumos.

Durante el año 2012, capacitamos a 600 familias, formamos a 20 líderes comunitarios, contamos con 35 organizaciones asistidas técnicamente en el manejo de sanidad animal y, hasta el momento, hemos logrado que el 40% de nuestros productores se encuentre por encima de 8 horas de reductasa⁵ y la productividad (litro/hectárea) se haya incrementado en un 20%.

⁵ La reductasa es producida por microorganismos ajenos a la leche y su presencia puede indicar disminución en la calidad.

A2. FORTALECIMIENTO DE LOS NEGOCIOS DE NUESTROS PROVEEDORES INDUSTRIALES

Crear mecanismos que faciliten y fortalezcan el desempeño de nuestros proveedores industriales en los aspectos económicos, ambientales y sociales, compartiendo las lecciones aprendidas y profundizando en el conocimiento de sus negocios.

Proveedores de insumos industriales

	COLOMBIA		VENEZUELA		ECUADOR	
	CANT.	%	CANT.	%	CANT.	%
Nacionales	135	77%	71	92%	75	87%
Extranjeros	40	23%	6	8%	11	13%
TOTAL	175	100%	77	100%	86	100%

Programa de Gestión y Desarrollo de Proveedores

DURANTE 2012, CREAMOS EL PROGRAMA DE GESTIÓN Y DESARROLLO DE PROVEEDORES, EL CUAL NOS AYUDARÁ A MEJORAR NUESTRA RELACIÓN COMERCIAL CON NUESTROS PROVEEDORES DE BIENES Y SERVICIOS Y CREAR PRÁCTICAS QUE APORTEN A LA SOSTENIBILIDAD DE SUS NEGOCIOS Y DEL NUESTRO.

Nuestro crecimiento y el de nuestros proveedores se ven favorecidos por el intercambio abierto de ideas para incorporar las mejores prácticas disponibles. Este programa reconoce igualmente la interdependencia que existe entre las partes más allá de la relación comercial.

Las actividades que realizamos fueron:

Análisis a aproximadamente 1.450 proveedores de bienes y servicios en Colombia, mediante una matriz que evalúa aspectos de orden económico y operacional, permitiéndonos identificar el impacto de éstos para la Organización.

Diseño de un modelo de clasificación de proveedores en cuatro ejes estratégicos: Estabilidad Operacional, Sistemas de Gestión, Responsabilidad Social y Responsabilidad Ambiental.

Establecimiento del nivel de cumplimiento, mediante una matriz de más de 100 preguntas. Según su puntuación, otorgaremos una posición en categorías bronce, plata, oro y diamante, para así definir con los proveedores planes de mejoramiento y proyectos.

Creación de un modelo de reevaluación de la gestión estandarizado que pueda ser aplicado a nuestros proveedores de bienes y servicios a nivel corporativo.

Validación del cumplimiento de los diez principios del Pacto Global, mediante una matriz elaborada por la Red Local del Pacto Global en Colombia, a 50 proveedores en Colombia.

Diseño y desarrollo de un programa de capacitación en tres temáticas: sistemas de gestión, sistemas de riesgos y responsabilidad ambiental, con el fin de garantizar la continuidad del negocio y compartir temáticas que les ayuden a nuestros proveedores a mejorar permanentemente. Participaron 17 proveedores de la pequeña y mediana industria de Colombia.

Desarrollo de proveedores locales

DURANTE 2012, FUIMOS MÁS ALLÁ CON NUESTRO COMPROMISO DE ESTABLECER ALIANZAS CON NUESTROS PROVEEDORES INDUSTRIALES PARA FORTALECER Y CONSOLIDAR LA RELACIÓN COMERCIAL, ENFOCADOS EN LOS ASPECTOS ECONÓMICOS Y AMBIENTALES.

EN VENEZUELA:

- Iniciamos, con algunos proveedores, el desarrollo de las tapas 40mm y 38mm, con el fin de tener otras alternativas de abastecimiento y generar ahorros en materias primas.
- Iniciamos el plan de homologación con el proveedor de foil, logrando un ahorro del 8% por unidad, siendo además una alternativa de abastecimiento local que nos permite garantizar que contemos siempre con este insumo.

EN ECUADOR:

- Logramos la reducción de peso en las botellas de los productos Alpina.
- Incluimos un nuevo proveedor para las botellas de yogurt, disminuyendo costos de transporte y optimizando el uso de materiales.
- Desarrollamos a nivel local las botellas y fajillas de Yox, que antes importábamos.

A3. FORTALECIMIENTO DE LOS NEGOCIOS DE NUESTROS CLIENTES Y DISTRIBUIDORES

a. Clientes

Aspirar a ser los socios ideales de nuestros clientes, facilitando su desarrollo y crecimiento, sin dejar de lado la mejor atención a nuestros consumidores.

Grandes superficies

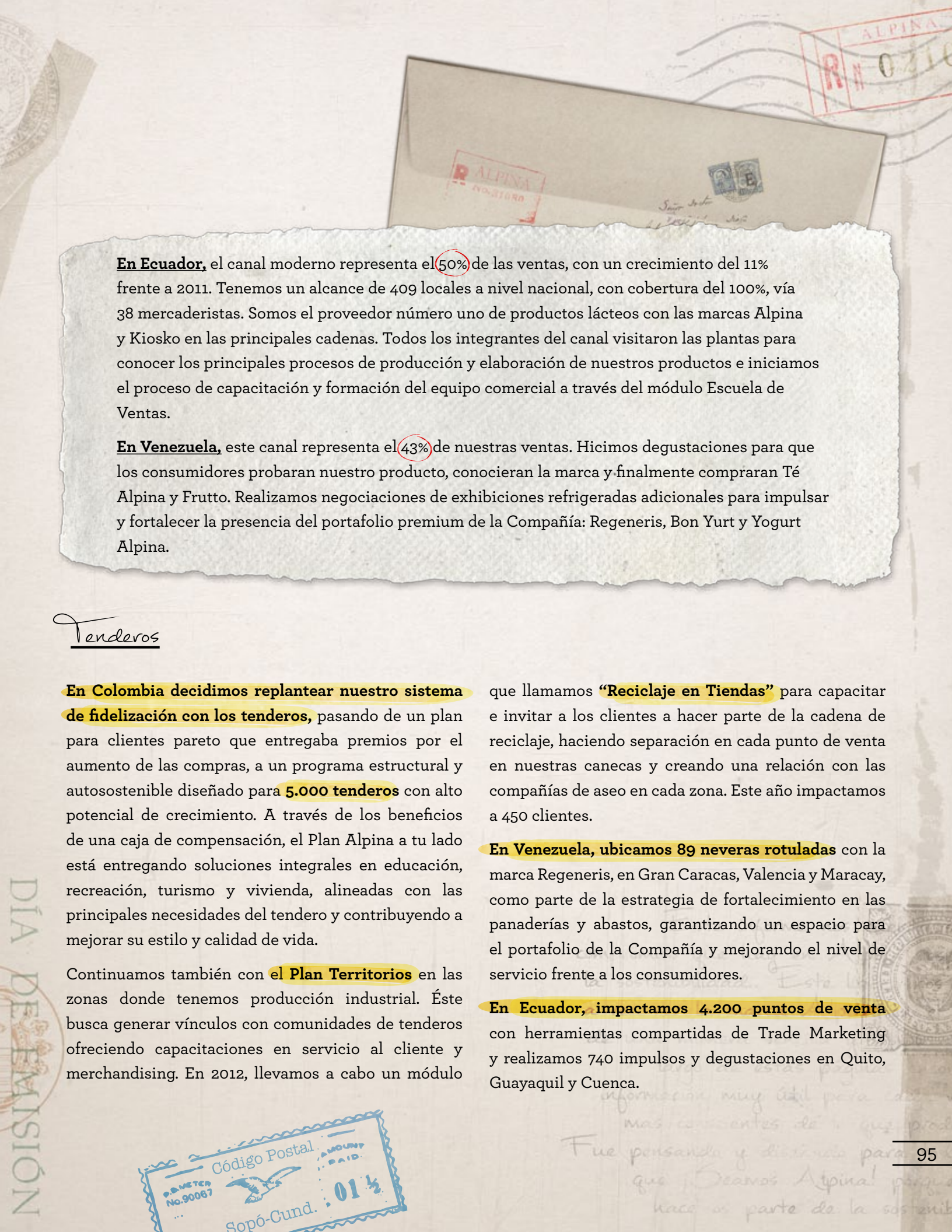
En Colombia, este canal representa el 25,4% de nuestras ventas. Pasamos de atender 717 clientes en 2011 a 814 en 2012, gracias a la apertura de nuevos puntos de venta. Continuamos con la estrategia de formación de mercaderistas en temas como segmentación, visibilidad en los puntos de venta, impulso y manejo de categorías, junto con un plan de reconocimiento que premió a cerca de 50 mercaderistas en todo el país.

Como pilares de desarrollo en el canal trabajamos en tres frentes:

- **Segmentación de Categoría:** Organización del lineal en el punto de venta acorde con el árbol de decisión del comprador.
- **Implementación Procesos de Category Management:** Trabajo conjunto con los clientes del canal, buscando el desarrollo de las categorías, concentrándose en entregar mayor valor al comprador.
- **Manual de ejecución:** Desarrollo de material de apoyo para la fuerza de ventas en temas relacionados con la gestión del punto de venta.

ADICIONALMENTE, CONSOLIDAMOS LA NUEVA ESTRUCTURA DE VENTAS, ABRIENDO EL NUEVO CANAL SUPERMERCADOS INDEPENDIENTES COMO RESPUESTA A LA NECESIDAD DEL MERCADO EN FOCO DE ATENCIÓN, SERVICIO Y EFECTIVIDAD EN LAS VENTAS. NOS CONVERTIMOS ASÍ EN EL SOCIO ESTRATÉGICO NÚMERO UNO DE NUESTROS CLIENTES, GARANTIZANDO SU CRECIMIENTO Y DESARROLLO SOSTENIBLE.





En Ecuador, el canal moderno representa el 50% de las ventas, con un crecimiento del 11% frente a 2011. Tenemos un alcance de 409 locales a nivel nacional, con cobertura del 100%, vía 38 mercaderistas. Somos el proveedor número uno de productos lácteos con las marcas Alpina y Kiosko en las principales cadenas. Todos los integrantes del canal visitaron las plantas para conocer los principales procesos de producción y elaboración de nuestros productos e iniciamos el proceso de capacitación y formación del equipo comercial a través del módulo Escuela de Ventas.

En Venezuela, este canal representa el 43% de nuestras ventas. Hicimos degustaciones para que los consumidores probaran nuestro producto, conocieran la marca y finalmente compraran Té Alpina y Frutto. Realizamos negociaciones de exhibiciones refrigeradas adicionales para impulsar y fortalecer la presencia del portafolio premium de la Compañía: Regeneris, Bon Yurt y Yogurt Alpina.

Tenderos

En Colombia decidimos replantear nuestro sistema de fidelización con los tenderos, pasando de un plan para clientes pareto que entregaba premios por el aumento de las compras, a un programa estructural y autosostenible diseñado para **5.000 tenderos** con alto potencial de crecimiento. A través de los beneficios de una caja de compensación, el Plan Alpina a tu lado está entregando soluciones integrales en educación, recreación, turismo y vivienda, alineadas con las principales necesidades del tendero y contribuyendo a mejorar su estilo y calidad de vida.

Continuamos también con **el Plan Territorios** en las zonas donde tenemos producción industrial. Éste busca generar vínculos con comunidades de tenderos ofreciendo capacitaciones en servicio al cliente y merchandising. En 2012, llevamos a cabo un módulo

que llamamos **“Reciclaje en Tiendas”** para capacitar e invitar a los clientes a hacer parte de la cadena de reciclaje, haciendo separación en cada punto de venta en nuestras canecas y creando una relación con las compañías de aseo en cada zona. Este año impactamos a 450 clientes.

En Venezuela, ubicamos 89 neveras rotuladas con la marca Regeneris, en Gran Caracas, Valencia y Maracay, como parte de la estrategia de fortalecimiento en las panaderías y abastos, garantizando un espacio para el portafolio de la Compañía y mejorando el nivel de servicio frente a los consumidores.

En Ecuador, impactamos 4.200 puntos de venta con herramientas compartidas de Trade Marketing y realizamos 740 impulsos y degustaciones en Quito, Guayaquil y Cuenca.



b. Distribuidores

Crecer de la mano de nuestros distribuidores, aprendiendo de sus experiencias y transfiriendo mejores prácticas para contribuir de esta forma a su desarrollo.

CAPACITAMOS A 700 PERSONAS DE LA FUERZA DE VENTAS DE LOS DISTRIBUIDORES EN ESTÁNDARES DE MERCHANDISING PARA UNA CORRECTA EJECUCIÓN EN EL PUNTO DE VENTA, Y ESTANDARIZAMOS SU SISTEMA DE REMUNERACIÓN PARA INCENTIVAR LA PRODUCTIVIDAD.

En Colombia, documentamos y compartimos las buenas prácticas de nuestros aliados estratégicos. Entre ellas es importante mencionar la inclusión de las iniciativas de reciclaje, la utilización de aguas lluvias para el lavado de vehículos, el uso de techos transparentes en las bodegas para minimizar el consumo de energía y las donaciones por parte de los distribuidores a hogares infantiles y ancianos.

Con el fin de identificar áreas de oportunidad, realizamos la evaluación mensual de los Estados Financieros de nuestros 41 distribuidores. Adicionalmente, capacitamos a 700 personas de la fuerza de ventas de los distribuidores en estándares de merchandising para una correcta ejecución en el punto de venta, y estandarizamos su sistema de remuneración para incentivar la productividad.

En Venezuela, desarrollamos y fortalecimos a nuevos distribuidores en la zona oriente del país, logrando presencia en toda la región. Igualmente, consolidamos las operaciones de distribución en las zonas de Acarigua y Barquisimeto, incrementando allí la presencia de Alpina, lo cual está alineado con nuestro objetivo de ser líderes en el mercado de yogures.

En Ecuador, incrementamos nuestra base de distribuidores en un 59%, llegando a 27, cumpliendo con nuestro compromiso de darles oportunidades laborales y progreso a los pequeños y medianos comerciantes. De este total de distribuidores, tenemos dos tipos claramente diferenciados, 2 medianos y 25 microdistribuidores. Con ellos nos encontramos trabajando en el desarrollo de un modelo que les permita crecer de manera rentable y estructurada, para que puedan afrontar el crecimiento que la Compañía tiene estimado en el mediano plazo.

NOTAS

Desafío 07



Valor Social

Pensar en la gente, en sus sueños y necesidades, en lo que podemos hacer por mejorar su calidad de vida siempre ha sido uno de los quehaceres de Alpina. Esta vocación se desprende de ese diario vivir con las comunidades en los territorios en donde tenemos nuestras operaciones. Muchas veces nuestra empresa es la única actividad económica presente en la región y por tanto un motor de desarrollo importante para las comunidades que la habitan.

Inicialmente, nuestro interés se reflejaba en acciones como las donaciones en producto o dinero y el tiempo dedicado a causas sociales. Después evolucionamos, porque sentíamos que teníamos una gran oportunidad de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de muchas personas y familias que viven en condiciones de vulnerabilidad.

Hoy comprendemos que si queremos generar mayor impacto, tenemos que ver el valor social como un pilar que trabajamos cotidianamente en nuestro negocio: Generamos valor social día a día cuando vendemos productos saludables y de calidad a nuestros consumidores, cuando dialogamos y mantenemos informados con transparencia a nuestros grupos de interés, cuando

fortalecemos los negocios de nuestros proveedores, cuando capacitamos a nuestros empleados y desarrollamos su talento, cuando les generamos condiciones dignas para trabajar. Pero además, por la naturaleza de nuestro negocio, nos hemos propuesto dos frentes de acción de valor social: ser un motor para la promoción de la seguridad alimentaria y nutricional, promoviendo y fortaleciendo hábitos de alimentación saludable en la población, y apoyar el acceso a oportunidades a través de proyectos y modelos de negocios sostenibles e incluyentes.

Hemos llegado al mejor lugar, a entender la sostenibilidad como uno de nuestros ejes estratégicos que permea a toda la Organización y sus procesos. Cada vez que un Alpinista toma una decisión, pensará cómo lo que hace y lo que decide, respetando el equilibrio con nuestro planeta, impactará positivamente su vida y la de aquellos que lo rodean.

Valor social, una prioridad para Alpina

{REALIDAD AUMENTADA DISPONIBLE}



VEA AQUÍ LA ANIMACIÓN



EN ALPINA SIEMPRE PENSAMOS EN USTED



CON EL CORAZÓN





Desafío 07

CRECEMOS DE MANERA
SOSTENIBLE Y CREAMOS
PROSPERIDAD COLECTIVA EN
LAS COMUNIDADES CON LAS
QUE INTERACTUAMOS.

a. Estructuración de la Unidad de Negocio Social

LOS NEGOCIOS SOCIALES SON MODELOS INNOVADORES DE NEGOCIO ORIENTADOS A RESOLVER ALGUNA PROBLEMÁTICA SOCIAL SIN BUSCAR BENEFICIOS ECONÓMICOS O MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES PARA LA EMPRESA QUE LOS PATROCINA. SE ORIENTAN SOBRE TODO A POBLACIONES POBRES Y VULNERABLES Y CREAN OPORTUNIDADES DE GENERACIÓN DE INGRESOS PARA LAS MISMAS.

“ConSentido” es el primer Negocio Social que emprende Alpina buscando cumplir con su Propósito Superior de alimentar saludablemente y generar prosperidad colectiva. El objetivo del Negocio Social consiste en desarrollar alimentos que sean asequibles y de alto valor nutricional que contribuyan a disminuir el problema de desnutrición crónica y crítica en Colombia orientado a la población en condición de pobreza y pobreza extrema.

Estudios demuestran que la inversión en edad temprana en términos de nutrición, educación y salud tiene impactos socioeconómicos más relevantes que otro tipo de inversiones.

ConSentido es una Unidad de Negocio con un modelo propio e independiente. **Todas las utilidades generadas por esta unidad son reinvertidas en la misma con el fin de cumplir su objetivo social.** La oferta de valor es complementaria y coherente con Alpina: “Hacer posible el acceso a alimentos de buena calidad y alto contenido nutricional para población de la base de la pirámide, que sean relevantes y adecuados para el público objetivo al que están dirigidos, a través de canales efectivos y eficientes de comercialización, adaptados a las necesidades del entorno”.

Es una unidad que genera valor social a través de dos vías: por un lado, provee acceso a un producto nutritivo, cuyo perfil nutricional suple deficiencias identificadas en la población objetivo. Por otro lado,

genera ingresos a partir de la vinculación productiva de población vulnerable (directamente, en el esquema de distribución con microaliados, e indirectamente, a través de la promoción de buenas prácticas de inclusividad con proveedores de bienes y servicios).

Para garantizar que la oferta sea relevante, realizamos un estudio etnográfico en las ciudades de Bogotá y

Medellín que buscó entender los hábitos de consumo y las creencias y preferencias en torno a la alimentación de la población objetivo, identificar cómo esta población prioriza sus decisiones de compra de alimentos y qué entiende por una buena alimentación.

El primer producto de esta Unidad de Negocio será lanzado al mercado durante el año 2013.

b. Comer mejor, vivir mejor - Colombia

Éste es un proyecto de educación alimentaria y nutricional liderado por Alpina Colombia con el apoyo de la Fundación Alpina.

¿EL OBJETIVO? QUEREMOS INCIDIR EN EL MEJORAMIENTO DE LAS PRÁCTICAS ALIMENTARIAS Y ESTILOS DE VIDA DE NUESTROS COLABORADORES, MEDIANTE EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARTICIPATIVAS EN EL TRABAJO.

Esta intervención se hace de manera integral, pues las prácticas alimentarias (consumo, compra, selección, preparación), así como los estilos de vida, hacen parte fundamental de la familia. Por ello, si bien en un principio trabajaremos principalmente con los Alpinistas, habrá un momento de integración con sus familias y se motivará de manera permanente la incidencia de los conocimientos, habilidades y aptitudes en el ámbito familiar.

La estrategia combina elementos presenciales (talleres), comunicación visual (afiches, volantes, comunicados a través de los medios internos de Alpina) y material educativo para llevar a casa y compartir entre todos. Este proyecto refleja nuestro compromiso de generar bienestar a nuestros colaboradores y sus familias.

Actualmente, contamos con una participación directa en las actividades de 804 Alpinistas de la Planta de Sopó (Cundinamarca, Colombia).



c. Buenas prácticas en la producción y comercialización de alimentos para la seguridad alimentaria y nutricional del Departamento del Cesar - Fundación Alpina

En alianza con la Gobernación del Cesar, comunidades y entidades públicas y privadas, apoyamos el desarrollo de los sectores lácteo y hortofrutícola en algunos municipios del departamento.

Los factores que nos llevaron a plantear esta iniciativa fueron la subutilización de la capacidad productiva agroalimentaria del departamento, las limitadas posibilidades de generación de ingresos para las familias campesinas más pobres, la ineficiencia en el abastecimiento de alimentos de calidad, y la vulnerabilidad alimentaria de la región, que depende en un 75% de la oferta alimentaria de otras zonas del país.

Como resultado se obtuvieron dos planes estratégicos de promoción de buenas prácticas en lo lácteo y lo hortofrutícola; diez planes de trabajo municipales para la implementación de éstas; entrega de equipamiento; diseño y entrega del Sistema de Vigilancia Nutricional para el departamento y caracterización de los canales de comercialización para los productos hortofrutícolas y lácteos.

d. Escuelas nutritivas - Venezuela

Nuestro objetivo con este proyecto es inculcar buenos hábitos de alimentación en los niños y adultos (docentes, equipo administrativo, padres y representantes) que participan en las escuelas de las comunidades cercanas a la Planta de Villa de Cura, a través de una charla con una licenciada en nutrición, para que interioricen conocimientos sobre buenos hábitos y alimentación saludable.

EN LAS SIGUIENTES ENTIDADES EDUCATIVAS LLEVAMOS A CABO ESTA INICIATIVA:

→ UNIDAD EDUCATIVA ESTATAL CONCENTRADA CHAGUARAMAS:

Niños IMPACTADOS: (70)

→ UNIDAD EDUCATIVA ESTATAL CONCENTRADA EL SALMÁN:

Niños IMPACTADOS: (40)

→ ESCUELA BÁSICA NACIONAL CREACIÓN LOS CANALES:

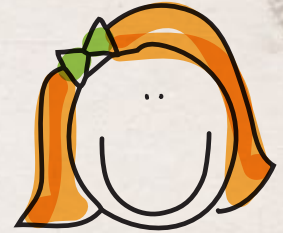
Niños IMPACTADOS: (15)

→ UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL CREACIÓN LOS CHORROS:

Niños IMPACTADOS: (85)

e. Voluntariado

- ✓ **En Colombia**, realizamos cuatro actividades enfocadas en Medio Ambiente, Nutrición y Educación, en las que participaron 308 Alpinistas en jornadas de voluntariado en Bogotá, Barranquilla y Cartagena.
- ✓ **Hemos invertido 1.800 horas hombre** en estas jornadas y contamos con 43.728 beneficiarios directos de las fundaciones con las que hemos trabajado.
- ✓ **En Ecuador** participamos de una celebración por el Día del Niño y compartimos con niños enfermos de cáncer del Hospital de Solca. Hicimos una sesión de títeres y repartimos varios productos, olvidando por un instante los problemas y dándoles un momento de alegría y esparcimiento.



f. Promoción de hábitos de alimentación saludable

Materiales didácticos

Boletines digitales Al día con tu bienestar - Venezuela

Hacemos un envío mensual a la base de datos de médicos y consumidores de Alpina de los boletines digitales Al día con tu bienestar. **En cada edición abordamos un tópico en salud y bienestar y analizamos lo que debemos hacer para lograr un estilo de vida saludable.**

Nutrición - Perú

En 2012, generamos visibilidad muy puntual en medios escritos (revistas y publicaciones) y visuales (televisión) con respecto a la nutrición. La audiencia de estos programas ha sido el consumidor final, entre los cuales se encuentran madres de familia y personas con interés por los temas de salud.

Medios digitales - Web 2.0

Lanzamiento de redes sociales - Venezuela

En marzo de 2012, abrimos las cuentas de Facebook y Twitter de Alpina Venezuela, en donde compartimos datos sobre cómo lograr un estilo de vida saludable con buenos hábitos alimenticios, actividad deportiva y recreativa balanceada.

Concurso en redes sociales - Venezuela:

En septiembre de 2012, llevamos a cabo el concurso **“La lonchera nutritiva”**, en donde los consumidores compartían sus mejores ideas para armar una lonchera nutritiva y ganaban, con sus propuestas, bolsos de productos Alpina.

Lanzamiento del fan page - Ecuador:

En octubre 2012, hicimos el lanzamiento del fan page en Facebook, cuyo objetivo es posicionar a Alpina en medios digitales como la marca experta en nutrición, de una manera interactiva, clara, diferente, y entregar el conocimiento de alimentación relevante para cada momento de la vida.

Patrocinio de eventos

CARRERA DE LA MUJER - COLOMBIA:

En 2012, extendimos este evento a Medellín y Cali, en donde también nos vinculamos para crear conciencia en las mujeres y sus familias sobre la importancia de estilos de vida y alimentación saludables para la prevención del cáncer. Por medio de diferentes actividades tanto institucionales como de las marcas (Finesse, Avena y Baby) logramos acercarnos a las mujeres participantes.

En Bogotá asistieron 16.000 mujeres y 1.500 mamás con bebés.

CONGRESOS MÉDICOS – COLOMBIA:

Nos vinculamos a seis congresos médicos como parte del acercamiento que queremos tener con el gremio, lo cual va acompañado de un ciclo de visitas médicas para que los profesionales promuevan hábitos de alimentación saludables en sus pacientes.

CENTROS DE SALUD ALPINA - VENEZUELA:

Patrocinamos eventos orientados a un estilo de vida saludable, en donde llevamos a una nutricionista para brindar asesoría gratuita.

VISITAS MÉDICAS – ECUADOR:

Desarrollamos un programa de visitas médicas con los principales profesionales de Guayaquil y Quito, cuyo objetivo es comunicar los beneficios nutricionales y funcionales de marcas como Regeneris, Avena Alpina, Compotas, Yox y Alpinin.

Capítulo 06

Retos 2012+

2013+

NOS PROPUSIMOS UNOS RETOS PARA CUMPLIR EN 2012 Y 2013

PARA CONOCER MÁS SOBRE ÉSTOS, CONSULTE WWW.ALPINA.COM

Capítulo 07

Verificación externa

Informe de revisión independiente

Revisión independiente del Informe de Sostenibilidad 2012 de Alpina.

Alcance de nuestro trabajo

Hemos realizado la revisión de la adaptación de los contenidos del Informe de Sostenibilidad del año 2012 a la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad del 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 Accounts (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 2012.
- Análisis de la adaptación de los contenidos e indicadores del reporte de sostenibilidad a los recomendados en la Guía G3 del GRI y al suplemento del Sector de Alimentos.

RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN DE ALPINA Y DE DELOITTE

- La preparación del Informe de Sostenibilidad 2012, 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 2012 de Alpina.

DELOITTE & TOUCHE LTDA.
Jorge Enrique Múnera D.
Socio
Bogotá, Febrero 2012

- Revisión de las actuaciones realizadas con 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 2012 y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de Alpina.

Conclusiones

Como consecuencia de nuestra revisión, no se ha puesto de manifiesto ningún aspecto que nos haga creer que el Informe de Sostenibilidad 2012 contiene errores significativos o no ha sido preparado de acuerdo con la Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad del 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:

- Alpina debe evaluar la pertinencia de migrar a la nueva metodología GRI G4, para elaborar informes de sostenibilidad, que estará disponible a partir de mayo de 2013. Esto permitirá que Alpina siga a la vanguardia en la comunicación de su gestión responsable y sostenible.
- Con el objetivo de seguir fortaleciendo la gestión de información ambiental, sugerimos realizar una visita en el mes de agosto, con el fin de revisar indicadores GRI clave ambientales, lo cual garantizará una mayor confiabilidad en la información al momento de reporte.
- Fortalecer el Programa de Gestión y Desarrollo de Proveedores, sobre todo la validación del cumplimiento de los diez principios del Pacto Global en proveedores y el modelo de clasificación de proveedores en cuatro ejes estratégicos: Estabilidad Operacional, Sistemas de Gestión, Responsabilidad Social y Responsabilidad Ambiental.

Capítulo 08

Tabla de Indicadores GRI

PARA CONOCER LA TABLA DE INDICADORES, CONSULTE WWW.ALPINA.COM



(14)

BY AIR MAIL
PAR AVION

CONSTRUIR UN BUEN LUGAR PARA TRABAJAR

Alpinistas

URGENTE

DESAFÍO



REVISADO

AIRFLY

CLASS: **Y** SEAT: **14E**

ECONÓMICA
AV 9787 28MAY

FROM: BOGOTÁ / BOG
TO: NYC / KENNEDY

DEPARTURE TIME: **11:25**

SEQUENCE NO: 108
ETKT 113485309924724



100%
SOSTENIBLE

POST CARD

www.alpina.com.co



4 MEDISTON AB.