



Alpina Productos Alimenticios S.A.

150

LAGAAC

ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.

ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA

ACTA NO. 096

ANEXO # 1

Informe De La Junta Directiva Y El Presidente

Informe de Gestión del Presidente de | 2015
Alpina Productos Alimenticios S.A.

Informe del Presidente de Alpina a los Señores Accionistas

En cumplimiento de las disposiciones legales y los Estatutos de la Empresa, presento a consideración de los Señores Accionistas a nombre del equipo directivo de Alpina S.A., el informe de Gestión, en relación con las gestiones y resultados correspondientes al ejercicio económico del año 2015

Alpina durante el 2015 focalizó sus esfuerzos en fortalecer la productividad a través de procesos de innovación, buenas prácticas comerciales, renovación tecnológica y excelencia operativa. Lo anterior con el fin de asegurar una organización dinámica, ágil y competitiva que crece de forma sostenible.

En el 2015 se evidenció un impulso en la rentabilidad, con resultados financieros positivos. Las ventas brutas fueron de \$1.8 billones de pesos, y la compañía generó un EBITDA de \$ 230 mil millones de pesos.

Este Informe resalta los logros del trabajo en equipo de cerca de 6500 alpinistas que día a día nos enfocamos en entender las necesidades y los gustos de nuestros consumidores.

I. Aspectos Legales

En cumplimiento del artículo 1 de la Ley 603 del 27 de julio de 2000, confirmamos que la Compañía utilizó software 100% legal y los productos protegidos por derechos de propiedad intelectual están siendo utilizados en forma legal, es decir con el cumplimiento de las normas respectivas y con las debidas autorizaciones; en el caso específico del software, de acuerdo con la licencia de uso que viene con cada programa.

En cumplimiento del Decreto 1406 de 1999 en sus artículos 11 y 12, nos permitimos informar que la compañía ha cumplido sus obligaciones de autoliquidación y pago de los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral. Así mismo, manifestamos que los datos incorporados en las declaraciones de autoliquidación son correctos y se han determinado correctamente las bases de cotización. La Compañía como aportante se encuentra a paz y salvo por el pago de aportes al cierre del ejercicio 2015, de acuerdo con los plazos fijados.

No existen irregularidades contables en relación con aportes al Sistema, especialmente las relativas a bases de cotización, aportes laborales y aportes patronales.

La información exigida por el ordinal 3º del Artículo 446 del Código de Comercio con todos sus detalles, está a disposición y es parte integrante del presente Informe. Así mismo, conforme a lo estipulado en la misma disposición y lo ordenado por la Superintendencia Financiera, este



Alpina Productos Alimenticios S.A.

151

LAGAAC

Informe, los Estados Financieros y los demás documentos exigidos por la Ley, fueron puestos a disposición de los Accionistas con la debida anticipación, previa revisión y análisis de la Junta Directiva, organismo que los acogió en su totalidad.

De acuerdo con lo dispuesto en la Ley 222 de 1995 copia de este Informe de Gestión fue entregado oportunamente a la Revisoría Fiscal, para que en su dictamen informe sobre su concordancia con los Estados Financieros.

II. Contexto Macroeconómico

El año 2015 inició con desfavorables perspectivas económicas en comparación con años anteriores, producto del bajo dinamismo de la economía mundial, impulsada principalmente por la desaceleración de la economía China y la reducción de los precios internacionales del petróleo. Adicionalmente, los efectos negativos que ha ocasionado el cambio climático, entre ellos el fenómeno del Niño, que ha causado una reducción en las lluvias, han afectado de manera significativa la oferta de alimentos dentro de la economía colombiana, desincentivando el consumo interno como resultado de la apreciación en los precios de los alimentos y la apreciación del dólar.

Analizando así los principales indicadores macroeconómicos, al cierre del 2015 la economía colombiana muestra un crecimiento 3.1%¹, menor a lo registrado en 2014, principalmente por la caída en los ingresos de las empresas pertenecientes al sector minero energético.

Debido a esto, la desaceleración de la economía se hizo evidente en otros aspectos como la inversión fija que era uno de los factores que históricamente presentaba uno de los mejores crecimientos con tasas hasta de dos dígitos². Para 2015 el crecimiento se redujo notablemente como producto de los recortes de inversión por parte de las empresas petroleras³, las cuales no sólo se han visto afectadas por las reducciones de precios sino que además, tras la entrada en vigencia de la reforma tributaria de 2014, asumió una mayor carga impositiva que se presenta como una barrera más para la inversión en el largo plazo, ya que como lo explica en un comunicado de prensa la ACP: "Son preocupantes las medidas anunciadas de gravar la inversión mediante la extensión del impuesto al patrimonio más una sobretasa en el CREE. El impuesto al patrimonio, tal como fue concebido, grava la inversión en exploración, en un momento en el cual al país le urge incrementar las reservas de petróleo y gas para mantener su abastecimiento energético y lograr la sostenibilidad fiscal y económica"⁴.

Sumado a esto, la tendencia de desaceleración se percibió en otros componentes de la demanda como lo fue en el equipo de transporte, maquinaria y equipo, servicios y en el sector agropecuario, los cuales presentaron crecimientos menores a los reportados durante el año anterior. Sin embargo, la inversión en obras civiles mostró nuevamente un crecimiento favorable, que ayudó a mitigar las desaceleración que se venía presentando, al crecer la construcción de obras civiles un 7.4% en comparación a un 5.1% en 2014⁵.

Por otra parte, al analizar la balanza comercial, esta mostró un mejor desempeño durante 2015 debido a que las exportaciones netas mostraron un mejor comportamiento sobre el PIB, esto explicado por una contracción en las importaciones realizadas en el país, como respuesta al alto precio del dólar con una devaluación anual de 32%. Esta situación también contribuyó a una disminución del consumo de los hogares, los cuales si bien concentraban el gasto en la compra de bienes durables y semi durables, han percibido el aumento del precio de dichos

¹ Perspectivas económicas Corficolombiana : proyecciones a 2016 la cruda realidad

² *Ibíd.*

³ *Ibíd.*

⁴ Asociación Colombiana del petróleo (ACP)

⁵ Perspectivas económicas Corficolombiana : proyecciones a 2016 la cruda realidad



Alpina Productos Alimenticios S.A.

152

LAGAAC

bienes como producto de la apreciación del dólar, lo que produjo una reducción de este componente pasando de un 4.3% durante el último trimestre de 2014 a un 3.4% en el segundo trimestres de 2015⁶.

De esta forma es importante señalar, que si bien se espera que se continúe la dinámica de desaceleración de las economías a nivel global, y que los precios de los recursos energéticos continúen con los niveles que se presentan en la actualidad ocasionando a futuro quizá mayores pérdidas para los países exportadores de hidrocarburos, Colombia es una de los países latinoamericanos con mejor crecimiento económico en la actualidad, y se espera que para 2016 el mismo se vea jalonado principalmente por el sector de la construcción, en el cual los proyectos de construcciones de vías de cuarta generación (4G) empiecen a mostrar rendimientos favorables para la economía, sumado a la reapertura de la refinería de Cartagena y diferentes estrategias gubernamentales como la implementación del Plan de Impulso a la Productividad y Empleo (PIPE 2.0).

Por otro lado, el mercado laboral en Colombia se ha mantenido de una forma favorable a lo largo del 2015, reportando a noviembre reportó una tasa de desempleo de 7.3% siendo la más baja hasta esa fecha y mostrando un mejor comportamiento que en noviembre de 2014 donde registró un 7.7%⁷. De igual manera, este comportamiento favorable se evidencia en el crecimiento de la tasa de ocupación nacional la cual se ubica en 58.9% siendo 0.6 puntos porcentuales mayor al año anterior y mostrando un incremento superior en la tasa de empleados asalariados (3.6%) sobre la tasa de trabajadores informales (2.4%)⁸.

Al analizar uno de los indicadores macroeconómicos más importantes, la inflación, para el cierre del año se situó en niveles de 6.7%⁹, una tasa que rompió la meta del 3% establecida por el Banco de la República y que representa el mayor dato presentado desde finales de 2008 (7.67%). Si bien durante el año se realizaron diferentes ajustes para frenar el crecimiento de este indicador, el más significativo se vio en la tasa de interés de intervención del Banco de la República, la cual se incrementó en tres momentos durante el año hasta llegar 5.5%.¹⁰ A pesar de esto, el dato para el cierre del año superó el promedio de 6.67% que esperaban diferentes actores del mercado colombiano¹¹.

Todo esto es generado principalmente por el cambio climático ya que el fenómeno del Niño, que azotó al país, afectó principalmente al sector de alimentos siendo este el que presentara la mayor tasa inflacionaria para el cierre del año con un (10.85%)¹². De continuar las sequías y las consecuencias del cambio climático, se estima que los efectos del niño se seguirán manifestando en la economía por lo menos hasta la primera mitad del 2016.

Producto de esta situación, el Índice de Confianza de los Consumidores - ICC e IPP tuvieron un deterioro importante en 2015. El ICC se fue deteriorando consistentemente durante todo el año en comparación con las cifras reportadas en 2014, así durante el tercer trimestre se reportaron 2.7 puntos a diferencia de los 21.7 del 2014, lo que evidencia que el consumo privado se ha venido reduciendo en gran medida como respuesta a las diferentes problemáticas que afronta el país actualmente en relación a los términos de intercambio locales y externos poco favorables. Así mismo, el índice de precios al productor (IPP) presentó para este 2015 una variación de 5.48%, mostrando un decrecimiento con relación al presentado en 2014 cuando se situó en 6.33%.

⁶ *Ibíd.*

⁷ Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

⁸ Balance preliminar de la economías de América Latina y el Caribe – Colombia 2015- Cepal

⁹ Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

¹⁰ BanRep

¹¹ Inflación 2015: 6.77%, precios de alimentos por las nubes - Portafolio.com

¹² Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)



Alpina Productos Alimenticios S.A.

153

LAGAAC

Finalmente, al analizar los acuerdos comerciales los cuales se encuentran en etapa de negociación, están los tratados de libre comercio con Turquía y Japón, que de llegarse a firmar abrirían una nueva ruta de comercio atractiva para el país ya que en el caso de Japón, tras tres años de decrecimiento, en 2015 se empezaron a evidenciar las primeras tasas de crecimiento positivo con una expectativa de crecimiento de 0.6% para 2015¹³. De igual forma, la Alianza del Pacífico (México, Colombia, Perú y Chile) ha mostrado a nuestro país como un escenario estratégico para la inversión extranjera, especialmente teniendo en cuenta que calificadoras de riesgo como Moody's y Fitch Ratings han mantenido la calificación de riesgo de deuda soberana a nivel de grado de inversión y con perspectiva estable, lo que impulsaría la llegada de nuevos flujos IED, debido también a la apreciación del dólar haciendo posible para las economías desarrolladas invertir en escenarios internacionales, como lo es el caso de Estados Unidos.

Así, tras observar el contexto actual, es claro que si bien 2015 fue un año difícil dada la incertidumbre en el mercado, y las altas pérdidas de ingresos para el sector de hidrocarburos colombiano como consecuencia de la caída del precio del petróleo en el escenario internacional, además de los retos internos con los que ha tenido que lidiar la economía, es posible decir que la economía colombiana se ha mantenido estable en el escenario internacional, con crecimientos superiores a otros países de la región, como Argentina, Brasil y Venezuela.

No obstante, es importante señalar que se deben tener en cuenta a futuro el desarrollo de la economía internacional y los posibles cambios en el precio del barril de petróleo en el escenario internacional. Así mismo, por parte del contexto interno, tras cerrar las conversaciones del acuerdo de paz y entrar en el inicio del post conflicto, se espera un mayor gasto en inversión para la reparación del tejido social, lo que sumado al déficit de ingresos que hay hoy en día en los ingresos de la Nación debido a las bajas rentabilidades de las empresas del sector minero energético, deja ver que la reforma tributaria de 2016 buscará aumentar las bases gravable, la cantidad de personas que deben declarar y en un sentido global, aumentar todos los impuestos nacionales y territoriales con el fin de poder subsanar el vacío del presupuesto nacional.

Dicha estrategia puede afectar el crecimiento del consumo de los hogares a futuro ya que si a este aumento en los impuestos se le suman las altas tasas inflacionarias que se mantendrán hasta el primer semestre de 2016 debido al fenómeno del Niño, más la depreciación del peso que se traduce en mayores costos en la categoría de los bienes durables y semi durables, el incremento del IVA y su imposición en una nueva lista de bienes, los hogares colombianos y la economía en general no se encontrarán en condiciones de dinamizarse sino por el contrario continuará la tendencia de decrecimiento que se ha venido presentando lo que podrá afectar el crecimiento de la economía para 2016.

III. Visión Alpina 2020

Alpina como compañía sigue centrando su aspiración en "Ser la compañía preferida por los consumidores brindando alimentación, gratificación y diversión para diferentes momentos de su vida. Al tiempo que aseguramos sostenibilidad y retornos superiores para nuestros accionistas impactando positivamente nuestras comunidades".

A la luz de esta aspiración, Alpina espera seguir creciendo el valor de compañía manteniendo y fortaleciendo su presencia en las 4 geografías actuales: Colombia, Ecuador, Venezuela y Estados Unidos y adicionalmente explorando nuevas oportunidades.

Alpina quiere seguir siendo un jugador líder en el mercado impulsando sus negocios tradicionales y continuando su posicionamiento en otras categorías buscando nuevas oportunidades de negocios

¹³ Balance 2015 y perspectivas 2016 - ANDI



Alpina Productos Alimenticios S.A.

154

LAGAAC

En **Bebidas Lácteas** la aspiración es expandir el tamaño de la categoría e incrementar la participación de mercado.

En **Leches** se pretende acelerar el crecimiento rentable en el mercado por medio de altos niveles de preferencia nacional y diferenciación.

En **Quesos** se busca ser la compañía generadora de cultura quesera en Colombia vía educación, competitividad y generación de valor.

En **Refrescos** se quiere ser la compañía referente del mercado de jugos por el desempeño en términos de naturalidad y sabor, ofreciendo productos de valor agregado dentro de un portafolio de marcas relevante para el consumidor.

En el caso de **Postres**, Alpina espera expandir el negocio de postres listos, dinamizando la categoría, ofreciendo diferentes opciones y estando presente en diferentes momentos de consumo.

En la categoría de **Alimentos para Bebés**, Alpina se propone ser el aliado de los padres en la alimentación de sus hijos, ofreciendo un portafolio que involucre nutrición, crecimiento y desarrollo.

Para el caso del **negocio institucional** para 2020 se espera haber desarrollado un portafolio especializado para este mercado acorde con sus necesidades, así como fortalecer la segmentación de nuestros clientes institucionales generando propuestas de valor.

Alpina continuará trabajando en el fortalecimiento de la innovación a través de plataformas de transferencia tecnológica basadas en ciencia y tecnología. Se centrará igualmente en el desarrollo de su capital humano y la excelencia operativa.

IV. Visión de la Estrategia de Negocio Sostenible

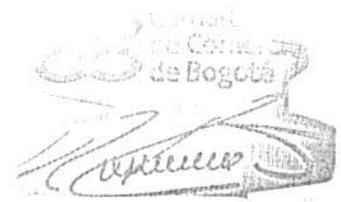
Alpina entiende la sostenibilidad como una forma de hacer negocios y como una serie de acciones y decisiones que día a día toma, cuidando el impacto y el valor que generan. Desde su fundación, la empresa ha asumido el compromiso de asegurar su crecimiento de forma sostenible, impactando positivamente a sus comunidades y garantizando retornos superiores para sus accionistas.

4.1. Valor Económico

a. Desempeño Financiero

El desempeño financiero del 2015 es el resultado de una política de competitividad, del fortalecimiento de procesos de innovación focalizados en el lanzamiento de nuevos productos que buscan responder a los gustos y necesidades del consumidor, aunado a un impulso de la excelencia operativa y al trabajo constante de un equipo comprometido con los objetivos y principios de ALPINA.

Como consecuencia de lo anterior, las ventas brutas de Alpina crecieron el 9.0% alcanzando \$1.8 billones de pesos. Por su parte las ventas netas se incrementaron en 7.9%, ubicándose en \$1.6 billones de pesos y la utilidad bruta pasó de \$641,752 millones en 2014 a \$698,061 millones en 2015 para un incremento del 8.8% y con un margen bruto del 42.9%.



Alpina Productos Alimenticios S.A.

155

LAGAAC

Igualmente, la compañía incrementó su generación operativa alcanzando un EBITDA¹⁴ de \$230,093 millones de pesos, con un incremento de 28.7% con respecto al año anterior que fue de \$178,731 millones de pesos. Es así como en materia de rentabilidades, el 2015 resultó un año muy positivo para Alpina, incrementado 254 puntos básicos el margen EBITDA respecto a 2014, situándose en 14.2%.

La utilidad operacional incrementó 46.7% generando un crecimiento de 2.8% en el margen operacional, que pasó del 7.8% en el 2014 al 10.6%. Por su parte la utilidad neta se incrementó en 127.4% al pasar de \$16,234 en el 2014 a \$36,908 en el 2015.

La compañía mantiene una dinámica positiva del capital de trabajo, teniendo en cuenta un incremento en ventas netas de 7.9% en 2015. Los días de inventario disminuyen en 1.4 días. La cartera comercial cierra con una rotación de 18.1 días apalancado en una eficiente gestión del recaudo.

En cuanto al pasivo, el 63.2% del mismo lo constituyen las obligaciones financieras de las cuales el 48.8% está compuesto por los Bonos Ordinarios Alpina 2009 por \$260,000 millones de pesos.

En el 2015 se da un incremento de 37% frente al 2014 en los niveles de inversión, sin perjuicio de lo cual se logró mantener un nivel de liquidez apropiado. El perfil de plazos se mantiene balanceado frente a los requerimientos de inversión tanto de largo como de corto plazo.

El endeudamiento a cierre del 2015 de la compañía es inferior al de la industria, presentando el nivel de apalancamiento más bajo de los últimos 5 años. Deuda Neta/EBITDA se ubicó en 1.8 veces frente a 2.2 del 2014 en línea con el perfil de deuda conservador que ha perseguido Alpina de forma sostenida.

El patrimonio de los accionistas ascendió a \$172,959 millones de pesos en el 2015. El método de participación correspondiente a las inversiones en Ecuador y Venezuela ascendió a \$2,455 millones de pesos.

Desde el punto de vista contable el 2015 fue un año de transición en el que la compañía se adaptó a las normas NIIF para presentar como efectivamente lo hizo los primeros estados financieros bajo estas normas ante la Superintendencia Financiera.

En materia de impuestos, la reforma tributaria ha impactado a la compañía por su carga impositiva; para el 2014 Alpina tuvo un gasto por concepto de impuestos por \$69,296¹⁵ millones, equivalente al 146% de su utilidad antes de impuestos (\$47,447 millones). Esta tendencia se mantuvo para el 2015 con un gasto de \$88,913 millones¹⁶, equivalente al 105% de su utilidad antes de impuestos.

b. Evolución de las categorías:

Categoría Bebidas Lácteas

La categoría de Bebidas lácteas cerró el año 2015 manteniendo un liderazgo sólido y ganando participación frente al año anterior (1.7% en volumen y valor).

En cifras internas, la categoría reportó un crecimiento del 10.6% en sus Ventas Brutas frente al año anterior. Las principales acciones de la categoría estuvieron enfocadas entre otros en

¹⁴ EBITDA Ajustado: EBITDA + Descuentos netos por pronto pago.

¹⁵ Gasto impuestos: Impuesto de renta, ganancias ocasionales, CREE, anticipo CREE, IVA, impuesto al patrimonio, impuesto a la riqueza, gravamen movimientos financieros, ICA, Impuesto predial, alumbrado público, para fiscales y otros.

¹⁶ Ibid.



Alpina Productos Alimenticios S.A.

156

LAGAAC

lanzamientos de nuevos sabores en marcas como Finesse (Piña y Manzana), Bon Yurt (Magnet) y Yogurt Griego (Maracuyá) para ofrecer nuevas alternativas al consumidor.

Categoría Leches y Refrescos

Leches y Refrescos reportó un crecimiento de 6.7% en ventas brutas.

El segmento de Leche UHT, cerró con un crecimiento en volumen de 11.9% frente al año anterior (último año móvil¹⁷).

En el segmento de Leches saborizadas, **Alpín** mantuvo su liderazgo dentro de su categoría y reportó un crecimiento de 21.8% en ventas brutas.

En Refrescos, Fruper cierra creciendo un 7.2% en ventas brutas. **Frutto** crece un 3.8%. **Soka** crece 9.9%

Categoría Quesos y Culinarios

La categoría reportó en 2015 una participación de mercado en valor de 20.2% y de 10.5% en volumen (último año móvil¹⁸), creciendo frente al año anterior en 0.7 y 0.5 puntos porcentuales, respectivamente.

Categoría Postres y Baby

En cifras internas, la categoría Postres cerró el año con un crecimiento en sus ventas en valor del 16.8%, impulsado por el desempeño positivo de todas las marcas y al lanzamiento de **Mini BonYurt**.

Por su parte, la categoría **Baby** reportó para 2015 un crecimiento de 13.3% en sus ventas en valor, soportado por el buen desempeño de Papilla, Yogurt Alpina Baby y al lanzamiento de Fórmulas Infantiles.

c. Inversiones

La Compañía invirtió durante el 2015 \$85,600 millones de pesos, principalmente en proyectos de infraestructura y aumento de capacidades.

Adicionalmente, para el desarrollo del plan de tecnología se realizó una inversión de \$3,926 millones de pesos, en el desarrollo de portafolio \$551 millones de pesos y en la potencialización del Instituto Alpina \$244 millones de pesos.

Los gastos OpEx asociados a los proyectos durante el 2015 fueron de \$4.035 millones de pesos.

4.2. Sostenibilidad- Valor Social

De acuerdo al ejercicio de Materialidad ejecutado en 2014, los focos fundamentales de la Sostenibilidad de Alpina son:

1. Nutrición (combatir el sobrepeso y la obesidad y la desnutrición)

¹⁷ Fuente: Nielsen. Última lectura corresponde al período Octubre – Noviembre de 2015

¹⁸ Fuente: Nielsen. Última lectura corresponde al período Octubre – Noviembre de 2015



Alpina Productos Alimenticios S.A.

157

LAGAAC

2. Sostenibilidad Ambiental (Uso responsable del agua, gestión de la energía y el cambio climático)
3. Competitividad y Productividad del Sector Lácteo
4. Alpinistas (este es un constante que permanece)

En el 2015 el foco estuvo en implementar estrategias tendientes a desarrollar los pilares arriba mencionados. En el Informe de Sostenibilidad 2015 se incluye el detalle de lo que se presenta a continuación.

4.3. Nutrición

Se lanzó el proyecto Buen Provecho para disminuir las pérdidas y desperdicios de alimentos. Con este programa se lograron ahorros en 6 de 10 iniciativas propuestas con acciones como capacitación en buen manejo en CDRs y mejoras a la planificación entre otros, dentro de un contexto complejo, donde el volumen total de pérdidas se aumentó principalmente por las devoluciones de cadenas y las averías en Distribuidores. Externamente, se desarrolló un reto de innovación abierta, que permitió identificar 3 soluciones (de más de 40 proponentes) que serán implementadas en 2016. Adicionalmente se consolidó el grupo de expertos con la FAO y el ICBF para desarrollar conocimiento que incida en la política pública de este tema.

De igual manera se incluyó en nuestras principales referencias la información del perfil nutricional del producto con el fin de darle a nuestro consumidor información completa que le permita hacer una elección informada al momento de ingerirlo.

Desde hace 4 años Alpina trabaja por la seguridad alimentaria a través de la alianza con la Asociación de bancos de Alimentos de Colombia - ABACO y con su proyecto Desayunos Saludables desde el año 2014. Los principales logros en esta materia en 2015 fueron:

- La donación de 592 toneladas de producto, distribuidas en 9 ciudades como: Bogotá, Cúcuta, Barranquilla, Ibagué, Pereira, Villavicencio entre otras y 10 bancos de alimentos de las respectivas ciudades, apoyando la nutrición de 4.813 personas.
- En el programa Desayunos Saludables aportamos a través de la donación de 6.636 litros de leche al mes.
- En la pasada crisis de la frontera con Venezuela, Alpina apoyó haciendo donaciones de producto a los afectados.

4.4. Competitividad y productividad del Sector lácteo

Lograr la productividad y competitividad del sector agrícola sigue siendo prioritario para la compañía, y más en un año con dificultades tan importantes para el sector como la enlechada de comienzos de año y el posterior fenómeno del niño. En el 2015 se realizaron más de 6,400 visitas a ganaderos para trabajar en conjunto oportunidades de mejora en su productividad. Adicionalmente se desarrollaron talleres a profundidad donde se revisaron temas como manejo de costos y suplementación estratégica para lograr la mejor calidad y productividad de los hatos. Además se realizó una caracterización de los proveedores en función de sus variables críticas de productividad para fortalecer una estrategia segmentada, y una línea base para el desarrollo de los mismos.

Para Alpina sigue siendo de vital importancia construir relaciones sólidas y de largo plazo con nuestros ganaderos. Es así como les compramos toda su leche en temporada de enlechada.



Alpina Productos Alimenticios S.A.

158

LAGAAC

4.5. Alpinistas

Dentro del contexto de los principios guías, las acciones críticas para la Sostenibilidad de Alpina con respecto a sus colaboradores se enfocaron en:

- **Formación y Desarrollo:** Este frente busca potenciar el talento de los Alpinistas y motivarlos para facilitar su crecimiento al interior de la organización. En el 2015 se realizaron distintos programas de capacitación como Coaches comerciales impactando a más de 300 personas, y las capacitaciones virtuales en plantas que superaron las 17,000 horas. Adicionalmente se continuó trabajando en el programa Semillero de Talento, donde, desde su selección, practicantes y aprendices son acompañados en su desarrollo para lograr retener a los de más alto desempeño. En gestión del desempeño, todos los colaboradores han sido evaluados, y esto ha sido el insumo para las convocatorias internas y planes de sucesión hasta gerentes, las cuales fueron cubiertas en un 94% por personal interno. Por último, los programas Líderes en Acción donde participaron 441 colaboradores en 25 sesiones para un total de 3.500 horas y Al Frente con mi Gente se llevaron a cabo 2.561 sesiones cubriendo 5.122 horas, estas se ejecutaron para capacitar en temas de liderazgo a los Alpinistas y propiciar conversaciones más valiosas entre todos los niveles de la compañía y así generar mejor toma de decisiones.
- **Salud y Bienestar:** Contar con ambientes saludables y seguros es pilar fundamental de la compañía en su objetivo de disponer de sitios que salvaguarden la vida de los colaboradores y que ofrezcan todas las garantías para desarrollar con total efectividad su labor, lo que además tiene un impacto importante en la productividad. Durante el 2015 la organización ha hecho inversiones que superan los 4.500 millones de pesos destinados para la intervención y mejora de las condiciones de trabajo y bienestar laboral, así como la implementación de programas para la detección e intervención oportuna de los riesgos prioritarios que incluyen trabajos en alturas, riesgo ergonómico, químico y en general, riesgos de seguridad industrial. Adicionalmente, el Plan de acompañamiento para los colaboradores con recomendaciones médicas, cuya finalidad se concentró en asegurar el cumplimiento de éstas y potencializar al máximo sus capacidades, fue desarrollado, logrando que el 53% de los colaboradores con recomendación médica sean altamente productivos, lo que suma al bienestar de las personas y a la sostenibilidad de la compañía. Por último, se realizaron más de 231 iniciativas de Bienestar en todas las Plantas y Sedes, con un presupuesto superior a los 1.600 millones de pesos con el propósito de mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

4.6. Medio Ambiente

La cadena de abastecimiento de Alpina es agro basada, el sector agropecuario y nuestras actividades Industriales y logísticas son directamente dependientes de la naturaleza para el suministro de agua, energía y otros recursos naturales. Por esta razón, la gestión de asuntos ambientales está directamente ligada al negocio pues se refleja en factores de rentabilidad y de competitividad, buscando constantemente generar aportes positivos al negocio, teniendo como principio fundamental el respeto y el manejo adecuado del medio ambiente.

De la misma forma, la gestión de los asuntos ambientales incluye variables que influyen en la toma de decisiones en las operaciones y en la definición de las estrategias futuras de la compañía, cubriendo la gestión responsable del agua, la gestión de la energía y el cambio climático, y la gestión de materiales y residuos.

¿Qué está haciendo Alpina?



Alpina Productos Alimenticios S.A.

159

LAGAAC

- Cerrando Ciclos: Anteriormente, los residuos de cartón, papel y Tetra Brik al finalizar su ciclo en los diferentes procesos de Alpina, eran vendidos a terceros. En 2015 estos residuos empezaron a ser gestionados por PAPELSA, proveedor de materiales de embalaje, recogidos en nuestras plantas y CDRs, transformándolos en cajas de cartón 100% reciclado para nuestro material de embalaje de leche litro TetraPak, contribuyendo a la rentabilización de nuestros productos.
- Así mismo, durante el año 2015, se identificó y dio viabilidad a un proyecto de Aprovechamiento de Biogás para cogeneración, con el cual se logrará un ahorro del 25% en el consumo de energía eléctrica de la red pública, aumentando la seguridad energética de la compañía.
- Gracias a los programas de ahorro y uso eficiente del agua, se dejaron de extraer 83.000 m³ de agua, aun cuando la producción incrementó respecto al año anterior.
- Debido a la optimización de procesos y modificación a los mismos para lograr mayor eficiencia, pasamos de consumir en nuestras operaciones industriales 472 kWh por tonelada producida en 2014 a 467 kWh por tonelada producida en 2015, dejando de consumir 2.295.000 kWh al año, equivalente al consumo de la planta de Sopó en un mes, con lo cual se logran operaciones más rentables y una menor huella de carbono.
- Con la modificación en el diseño de los empaques de nuestros productos, en 2015 se logró disminuir en 93 toneladas materiales para empaques, incluyendo botellas, envases plásticos y cajas, disminuyendo también de esta forma los residuos posconsumo generados en los hogares de nuestros consumidores.

V. Fundación Alpina

La Fundación Alpina es una entidad sin ánimo de lucro independiente de Alpina S.A., con su propia estructura directiva y personal. Ambas comparten el objetivo de trabajar por la nutrición infantil desde una perspectiva sostenible como el balance entre una alimentación adecuada, un entorno sano y unos hábitos de vida saludable promovidos a través de la educación y el fortalecimiento de capacidades. Dentro de este objetivo, la Fundación trabajó en los siguientes temas durante 2015:

- Mejoramiento de la Seguridad Alimentaria y Nutricional de los 3 Internados que atienden a más de 2000 niños y a sus respectivas Familias Wayúu en los Municipios de Frontera de la Alta y Media Guajira.
- Incremento de la competitividad de la cadena láctea, en 14 municipios del departamento del Cauca atendiendo a más de 1600 familias.
- Desarrollo social y productivo de más de 420 familias productoras de leche en 7 municipios estratégicos del departamento del Cauca.
- Realización del primer foro "Hacia la sostenibilidad de la nutrición infantil", un espacio de discusión y reflexión sobre los retos que enfrentan los distintos actores y la línea de ruta que marcará su futuro en el largo plazo.
El encuentro contó con la participación de más de 400 personas y se celebró en Bogotá, Riohacha y Popayán.
- Fortalecimiento de Seguridad Alimentaria en 10 colegios que atienden a 1700 niños.

VI. Gobierno Corporativo y Disposiciones Legales

Con la incursión de Alpina durante 2009 en el mercado público de valores, vía la primera colocación de bonos, la Compañía adquirió un nuevo rol en el mercado de capitales y nuevas responsabilidades de revelación de información pertinente al público en general de manera frecuente.



Alpina Productos Alimenticios S.A.

160

LAGAAC

Durante el 2015 se dio continuidad a las iniciativas diseñadas para cumplir con estos compromisos adquiridos frente a la Superintendencia Financiera de Colombia y otros participantes del mercado de capitales.

El sistema de control y revelación de la información correspondiente al año 2015, se resume en las siguientes estadísticas de información eventual revelada al mercado como aparece en la página de la Superintendencia Financiera de Colombia.

Tema	Cantidad
Situaciones financieras del emisor	8
Avisos publicados por la sociedad	4
Situaciones legales del emisor	4
Decisiones de Junta Directiva	3
Calificación valores	1
Calificación emisor	1
Aumento del Capital Suscrito y Pagado	1
Informes de fin de Ejercicio	1
Proyecto Utilidad o Perdida aprobado por Asamblea	1
Proyecto Utilidad o Perdida a presentar a Asamblea	1
Citación a Asamblea Ordinaria	1
Asambleas Extraordinarias	1
Citación Asambleas Extraordinarias	1
Total	28

El resultado de la implementación y aplicación de las medidas de Gobierno Corporativo durante el año 2015 fue el siguiente:

#	Medida	Fecha
1	Nombramiento de los Miembros Independientes Junta Directiva y Comité de Auditoría	Marzo 2015
2	Implementación y aplicación de los Reglamentos para Asambleas, Juntas Directivas y Comité de Auditoría	Permanente
3	Respuesta Encuesta Código País y envío a la Superintendencia Financiera	Abril 2015
4	Seguimiento y resolución de situaciones que pueden dar origen a Conflictos de Interés	Permanente



Alpina Productos Alimenticios S.A.

161

LAGAAC

Se destaca desde el punto de vista de buenas prácticas legales que durante el 2015 en un ejercicio de armonización del manejo contractual de Alpina con las tendencias globales, se incluyeron de manera expresa en los contratos de la compañía ciertas cláusulas tendientes a garantizar el manejo y conducta transparente de nuestros contratistas. Es así como hoy en día los contratos de la compañía incluyen declaraciones expresas de los contratistas, como son:

- No tener ningún tipo de relación delictiva, no ser parte de ninguna investigación por narcotráfico y/o lavado de activos ni hacer parte de ninguna lista restrictiva;
- No llevar a cabo acciones vinculadas a su relación con Alpina que promuevan o acepten conductas de corrupción y/o soborno, ni recibo u ofrecimiento de dádivas o regalos;
- Obligarse al cumplimiento de la normatividad nacional e internacional en materia de protección de derechos humanos;
- Comprometerse a proteger y preservar en el ejercicio de su actividad el medio ambiente.

VII. Reconocimientos Públicos

En el marco de la celebración de los 70 años de Alpina en Colombia, en 2015 la Compañía recibió importantes reconocimientos por parte de diferentes sectores e instituciones que destacan su historia, calidad, innovación, su enfoque sostenible en la manera de operar, el aporte al desarrollo del país y sus buenos resultados. Estos reconocimientos evidencian que el trabajo en equipo y la pasión por ganar de los Alpinistas son destacados por las diferentes audiencias de interés.

Reputación

▪ **Portafolio Colombia** (Encuesta Elite Empresarial):

Alpina ocupó el primer lugar en 2 de las 8 categorías de esta medición: Empresa con productos de mejor calidad y Empresa más innovadora. Así mismo, en otras categorías la Compañía se ubicó dentro de los mejores 10 de la siguiente manera:

Empresa más recordada - 3er lugar
Empresa más responsable Social y Ambientalmente - 3er lugar
Empresas más admiradas de Colombia - 6to lugar
Mejor Gerente - 5to lugar
Servicio al Cliente - 8vo lugar

▪ **Merco empresarial**

En el más reciente estudio del Índice de Reputación Corporativa realizado por Merco, Alpina se ubicó como la sexta empresa mejor reputada del país. Dentro de las mediciones que componen el ranking total de Merco, Alpina ocupó las siguientes posiciones: Primer lugar en el ranking de Merco Consumo y segunda empresa mejor reputada del sector de alimentos. Así mismo, en la medición de Merco para España y América Latina, Alpina alcanzó el lugar número 16 de este ranking.

Aporte al desarrollo:

- Alpina recibió por parte del Gobierno Nacional la Orden al Mérito Industrial por ser una de las empresas más representativas del sector de alimentos, por impulsar la dinamización del agro colombiano, transfiriendo tecnología y buenas prácticas a sus pequeños productores, y por su compromiso con la gestión eco-eficiente en sus operaciones.



Alpina Productos Alimenticios S.A.

162

LAGAAC

- El Concejo Municipal de Sopó otorgó a Alpina la Orden Cacique Sopó por su aporte al municipio en cuanto al desarrollo económico y generación de empleo en procura de una mejor calidad de vida.

Talento:

- En la última medición de Merco Personas, Alpina ocupó el tercer lugar de las empresas del sector de alimentos más admiradas para trabajar y el noveno lugar en el ranking general.
- Según los jóvenes colombianos, Alpina es la sexta compañía más deseada para trabajar, de acuerdo al estudio realizado por la Compañía de Talentos.

Valor de marca:

- Alpina ocupó el segundo lugar en *Meaningful Brands Index* realizado por Havas Media Group el cual mide el potencial de negocios en relación a los beneficios que las marcas ofrecen para mejorar la calidad de vida de los consumidores de 34 países en los que se realiza la encuesta y cuyo resultado se expresa en Valor de Marca.
- Alpina ocupó el sexto lugar del ranking de las 50 marcas de consumo más valiosas, realizado por la firma Compassbranding quién desde hace más de 10 años mide el valor de las principales marcas colombianas. La clasificación de Compassbranding combina aspectos financieros y de mercado, para estimar el valor que las marcas representan.

Oferta de productos e innovación:

- La organización Belga International Taste & Quality Institute (iTQi) dedicada a catar y promover productos alimenticios de sabor superior, reconoció al Yogurt Alpina con el Superior Taste Award o Premio al Sabor Superior, que se otorga anualmente y que reconoce alimentos y bebidas de excelente sabor y calidad. El Yogur Alpina con trozos de fruta se convirtió en el primero en nuestro país en recibir esta distinción.
- El Instituto de Investigación Científica de Alpina, recibió el aval de Colciencias por sus resultados tangibles y verificables.

Sostenibilidad:

- Alpina fue reconocida como Empresa Estratégica en Sostenibilidad por los altos niveles de desempeño y mejoramiento ambiental en la planta de Sopo, otorgado por la Universidad de los Andes y la autoridad ambiental CAR. Además de alcanzar el máximo nivel en el programa, la planta de Sopó fue la mejor de todas las empresas que se postularon al programa.
- El estudio MERCO, reconoció a Alpina entre 100 empresas, como la segunda compañía con mejor implementación de programas de Responsabilidad Social Empresarial y la primera en el sector de alimentos y bebidas.
- Alpina fue la primera empresa en obtener el sello de sostenibilidad, por parte de Icontec en y ContREEbute, como un reconocimiento a las prácticas responsables con el medio ambiente y la sociedad, y a la gestión de la sostenibilidad alineada a la estrategia de negocio.



Alpina Productos Alimenticios S.A. ▶

163

LAGAAC

VIII. Palabras Finales

El 2015 fue un año muy importante para Alpina en el que cumplimos 70 años alimentando a los colombianos en los diferentes momentos y en el que pudimos ratificar que nuestro crecimiento constante ha sido posible gracias a los principios y valores de nuestros fundadores y la capacidad de adaptación de miles de Alpinistas que desde 1945 han trabajado desde una perspectiva de innovación, calidad y sabor.

En este año, nos trazamos como objetivos ser más competitivos y eficientes en nuestra operación, lo que nos permitió tener un crecimiento en las ventas y en la rentabilidad de la compañía en un mercado cada vez más competitivo.

En el proceso de cumplir estos objetivos, tuvimos que enfrentarnos a un contexto difícil, con incertidumbre en el mercado, un alto precio del dólar y un sector de alimentos afectado por el fenómeno del niño que se tradujo en menos oferta de materia prima, mayor inflación y en consecuencia menor incentivo al consumo. Sin embargo, el compromiso de nuestros Alpinistas, el trabajo en equipo y la confianza en nuestras capacidades, nos permitieron cerrar el año cumpliendo nuestras metas y con un crecimiento mayor al del sector al que pertenecemos.

Seguiremos en la tarea de ser cada día una empresa más competitiva, ágil y eficiente, convencidos de que tenemos el mejor equipo para lograrlo. El 2016 es un año de importantes retos, en el que estoy seguro que con innovación, confianza, mayor conocimiento de nuestros consumidores y rápida capacidad de adaptación a los cambios, continuaremos siendo la marca preferida por los colombianos siendo reconocida por su calidad, sabor y responsabilidad con el medio ambiente y las comunidades donde opera.

Me despido agradeciendo de manera muy especial a nuestros accionistas, Alpinistas, inversionistas, ganaderos, proveedores, distribuidores, clientes, y consumidores, quienes con compromiso, pasión y decisión han aceptado el reto de continuar creciendo conjuntamente con nosotros para seguir siendo una de las Compañías más queridas por los colombianos.

Con mi consideración y todo respeto.

Ernesto Fajardo Pinto
Presidente
Representante Legal Alpina Productos Alimenticios S.A.

Bogotá D.C., febrero 2016

PRESIDENTE



ERNESTO FAJARDO PINTO

SECRETARIO



CLAUDIA CABALLERO LECLERCQ