INFORME
DE SOSTENIBILIDAD
2014

CRÉDITOS

Coordinación editorial
Luisa Fernanda Acevedo
Amelia Rey Bonilla
Pablo Fergusson
Cristina Uribe
Sandra Milena Romero

Redacción y edición
Juan Pablo Ferro para Jimeno Acevedo & Asociados

Dirección creativa, dirección de arte, diseño y diagramación
Gatos Gemelos

Contenido

2 Carta del Presidente

4 Un ejercicio para comunicarse con el entorno

8 Cambios internos para una estrategia renovada

5 Una ruta marcada por el reconocimiento

14 Generando valor económico

10 Definir y establecer la importancia de los aspectos materiales para el negocio

16 Alimentar saludablemente, deleitando y anticipándose a las necesidades del consumidor

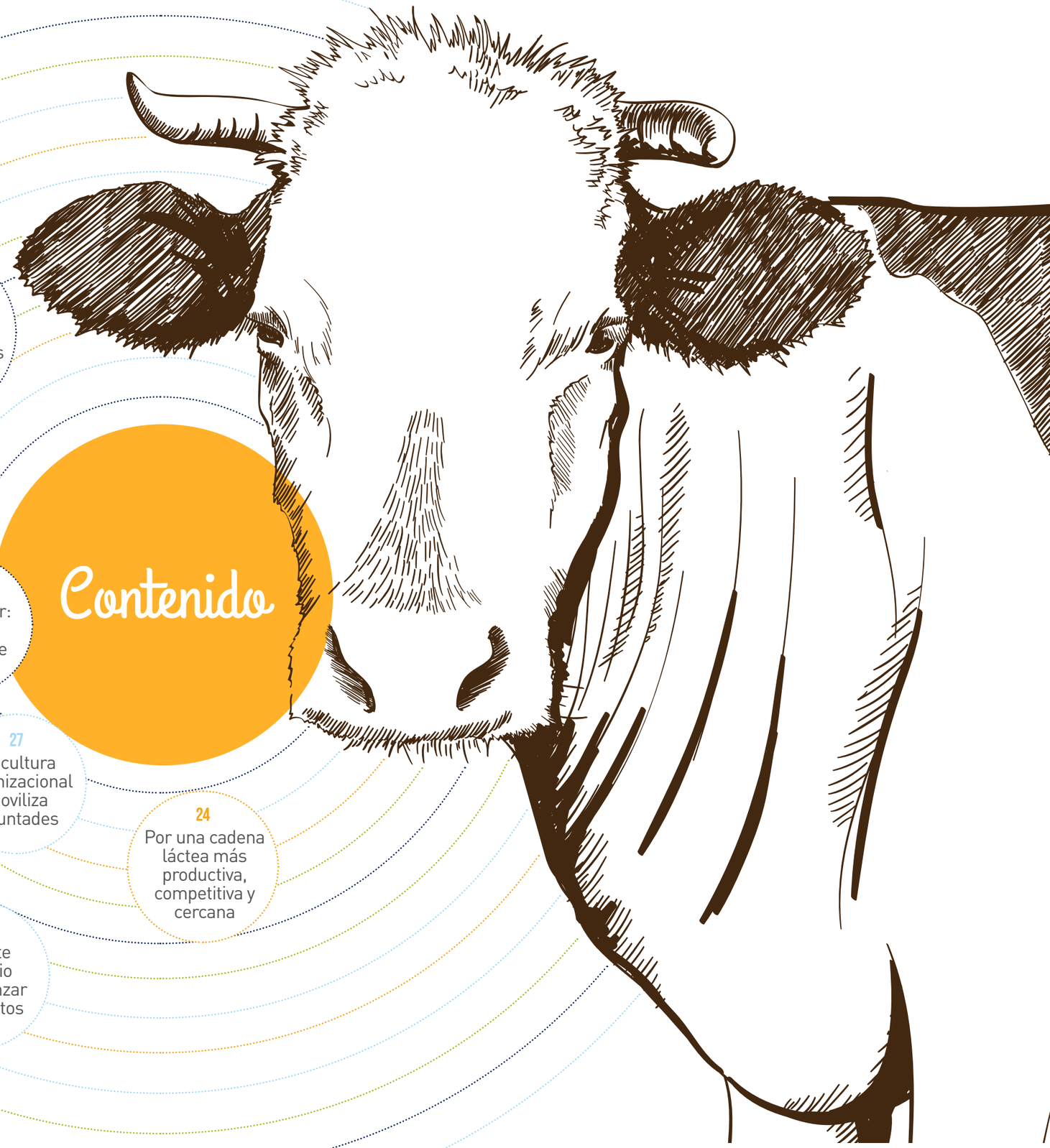
21 Favoreciendo el desarrollo empresarial y ambiental

30 El consumidor: punto de partida y de llegada

27 La cultura organizacional moviliza voluntades

12 Un ajuste necesario para alcanzar nuevos retos

24 Por una cadena láctea más productiva, competitiva y cercana



CARTA DE NUESTRO presidente

APRECIADOS AMIGOS:

En Alpina actuar de manera sostenible es un imperativo que orienta nuestra acción y que cobra especial sentido, pues nuestro negocio está atado a una de las funciones primordiales del ser humano: la de alimentarnos. Reconocemos la extraordinaria responsabilidad que implica llegar con productos nutritivos y saludables a un extenso número de consumidores, aportando a su bienestar a través de una alimentación sana.

En nuestra organización anteponemos al consumidor a todas nuestras decisiones y acciones. Es por ello que nos esforzamos por entender profundamente sus necesidades y anticiparnos con nuestras marcas y portafolio de productos a sus requerimientos. La innovación nos permite contar con marcas y productos que tocan a diario la vida de los consumidores, con lo cual se aporta a su bienestar a través de una alimentación sana.

Somos conscientes de los grandes temas globales que enmarcan la sostenibilidad de un negocio como el nuestro y que nos generan importantes retos. Nos preguntamos, ¿qué nuevos patrones de consumo están emergiendo con la extensión de la expectativa de vida de nuestros consumidores? ¿Qué rol juega Alpina en nuestros países de economías emergentes, en los cuales el crecimiento de la clase media cambiará los hábitos alimentarios? ¿Cómo contribuir al mejoramiento de la salud pública desde la mejor nutrición y los hábitos de vida saludables? ¿Cómo crecer de manera sostenible gestionando el cambio climático y la escasez de recursos en un negocio que se abastece de materias primas como la leche y la fruta provenientes del campo? ¿Cómo tener acceso al agua potable y gestionar responsablemente el recurso hídrico? ¿Cómo fortalecer nuestro sector de forma tal que sea competitivo frente a otras economías con mayor escala y productividad? ¿Cómo competir en un entorno más complejo, con más y nuevos jugadores y donde aún existe informalidad en algunas geografías? ¿Cómo nuestra organización puede mejorar el bienestar y la calidad de vida de nuestros empleados y de las comunidades en dónde operamos?

Si bien este año profundizamos nuestro ejercicio de mapear los riesgos, la conclusión a la cual llegamos es que, entendiendo la complejidad del entorno en el cual nos movemos, reconocemos un panorama importante de oportunidades donde la innovación nos permitirá abrir nuevas rutas de crecimiento trabajando de la mano con nuestros aliados en la cadena de valor. A lo largo de los años hemos creado un universo de relaciones que nos seguirán permitiendo aportar a la construcción de una sociedad sostenible.

En este informe compartiremos con ustedes nuestras metas a mediano y largo plazo en cada uno de nuestros pilares de negocio sostenible: Nutrición; Gestión ambiental responsable; Competitividad y productividad del sector lácteo.

Así mismo, podrán encontrar qué está haciendo Alpina para garantizar el bienestar y las condiciones laborales adecuadas para nuestros colaboradores, así como las acciones para impactar de manera positiva en nuestras comunidades y aliados en la cadena de valor.

En el 2014 aumentamos la inversión en investigación y desarrollo para formular productos que contribuyan a la nutrición de las personas, con lo cual buscamos ofrecer perfiles nutricionales adecuados.

Hemos mejorado la ecoeficiencia de nuestras operaciones, redujimos nuestra huella de carbono, hicimos inversiones en tecnologías más limpias y gestionamos alianzas para extender a nuestros proveedores buenas prácticas de gestión ambiental.

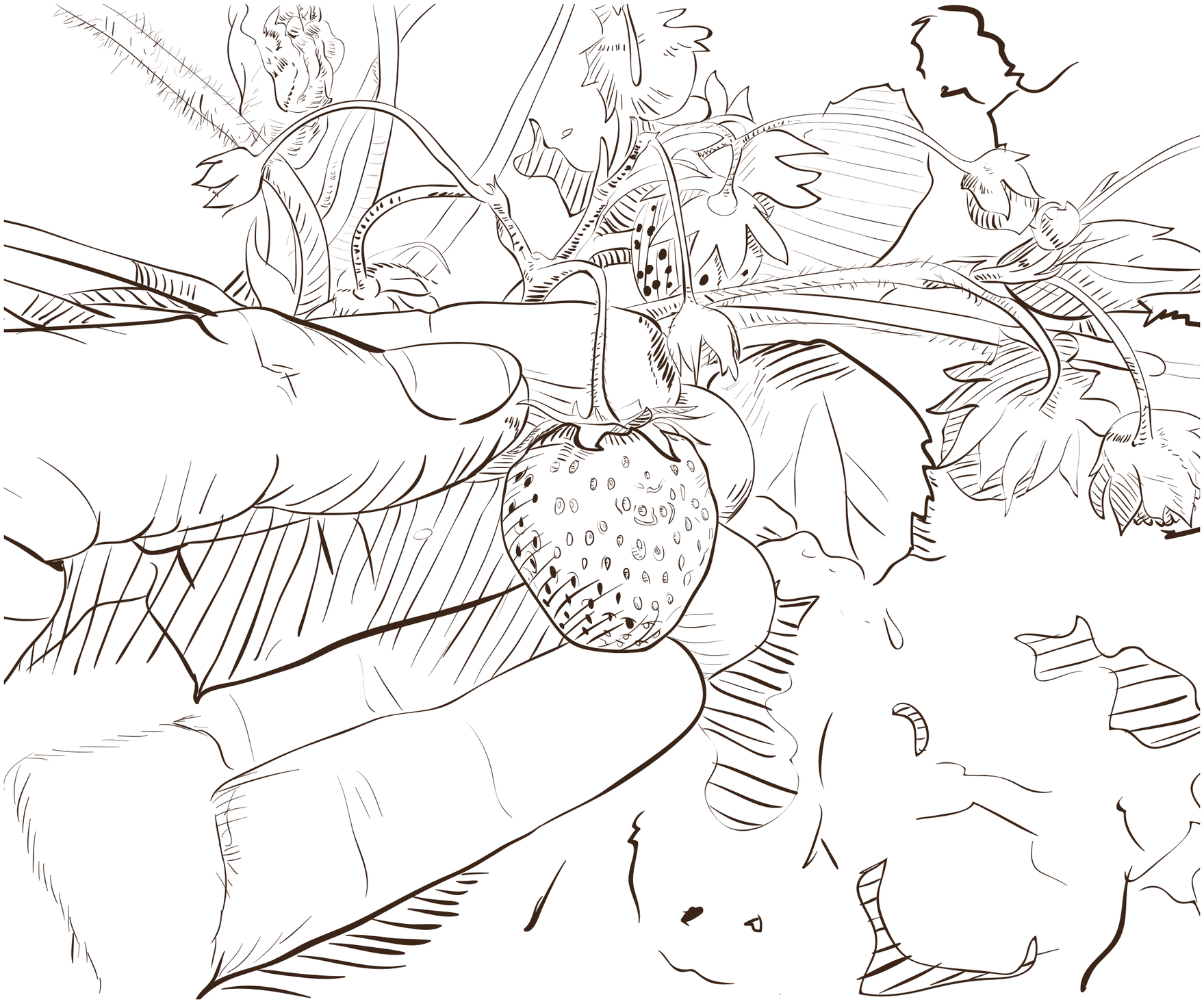
Participamos de manera directa en el desarrollo de herramientas que le permitan al sector lácteo enfrentar la dinámica generada por los TLC, en Colombia hemos estado en la primera línea de la construcción del Programa de Transformación Productiva PTP, y en los diferentes países donde operamos hacemos parte de mesas técnicas donde se busca diseñar una mejor regulación.

Por último generamos conversaciones abiertas y sinceras con nuestros Alpinistas en todas nuestras sedes, fortalecimos los ambientes de trabajo seguros y productivos, y reforzamos el desarrollo del talento interno y las actividades de bienestar para nuestros colaboradores y sus familias.

Toda la información contenida en este Informe ha sido verificada por **Deloitte** y se apega a los estándares de la Guía para Informes de Sostenibilidad del **Global Reporting Initiative** G4 (GRI).

ERNESTO FAJARDO PINTO

UN EJERCICIO PARA COMUNICARSE con el entorno



PERÍODO DEL INFORME, METODOLOGÍA GRI, VERIFICACIÓN EXTERNA

Este informe consolida la información de Alpina Colombia, Alpina Ecuador, Alpina Venezuela y Alpina Foods (Estados Unidos) para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del 2014. Desde el año 2008, la Compañía reporta su gestión de la sostenibilidad según la metodología del Global Reporting Initiative (GRI). Se han producido seis informes hasta la fecha.

El reporte se acoge a la opción esencial "de conformidad" con la guía GRI G4 y es verificado externamente por la firma Deloitte & Touche (auditor externo y revisor fiscal).

Para nosotros es importante conocer sus opiniones, inquietudes y comentarios con respecto a este Informe. Puede enviarlas al correo electrónico:
comunicaciones.alpina@alpina.com.co

UNA RUTA MARCADA por un propósito superior

PROPÓSITO SUPERIOR

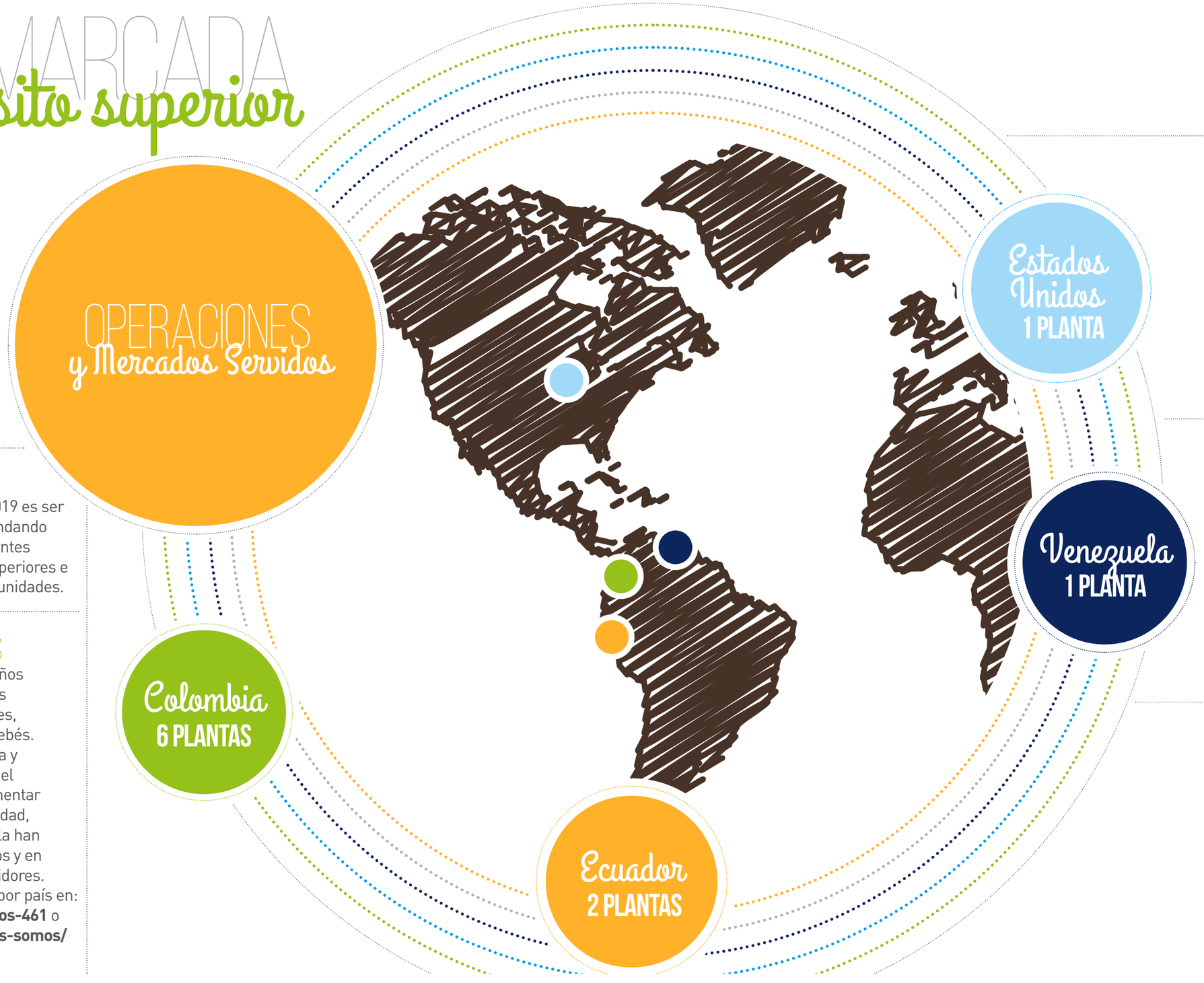
En Alpina estamos comprometidos con alimentar saludablemente. Creemos con firmeza que la vida genera vida. Somos una organización inteligente que logra prosperidad colectiva de manera persistente.

ASPIRACIÓN GANADORA

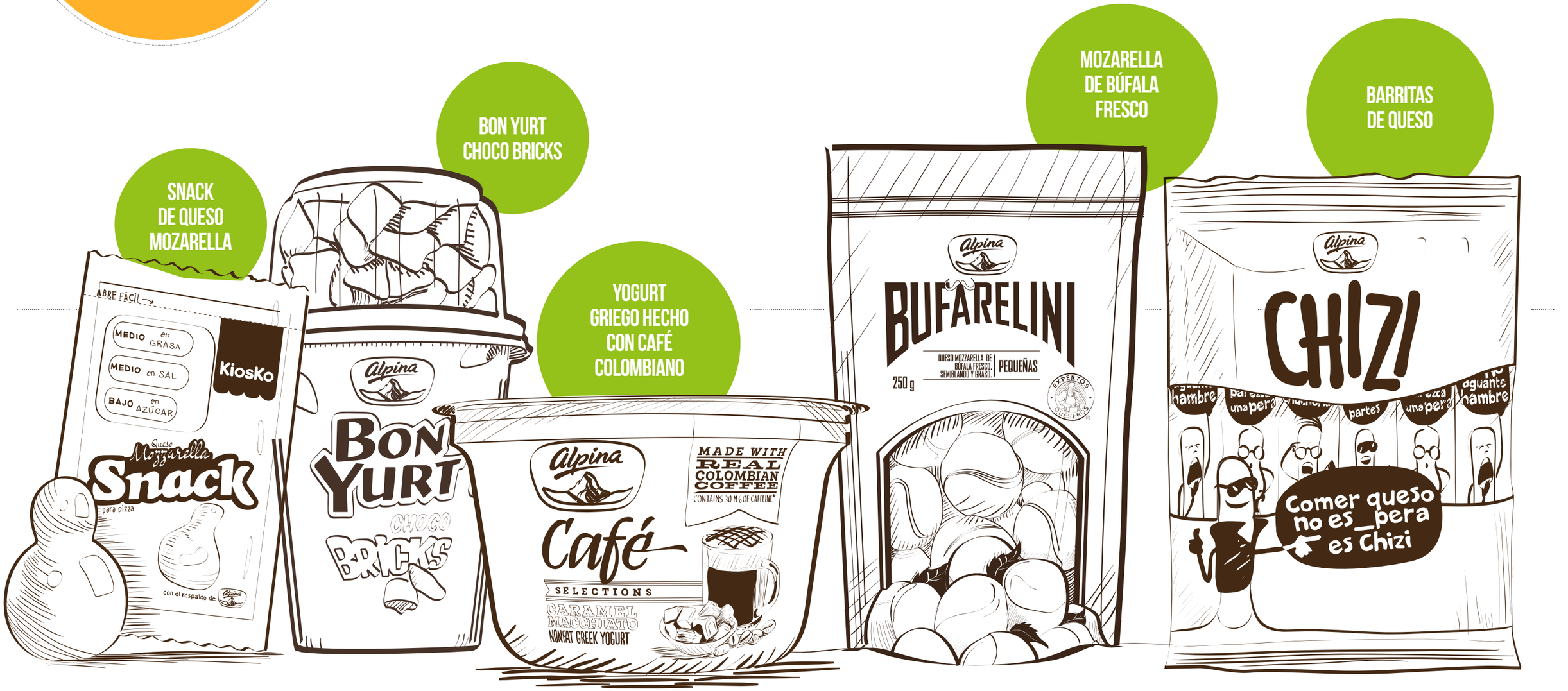
Nuestra aspiración ganadora con miras al año 2019 es ser la Compañía preferida por los consumidores, brindando alimentación, gratificación y diversión para diferentes momentos de sus vidas, asegurando retornos superiores e impactando positivamente a todas nuestras comunidades.

OPERACIONES Y MERCADOS SERVIDOS

Alpina es una multinacional colombiana con 70 años de historia, dedicada a la producción de alimentos en seis categorías: bebidas lácteas, quesos, leches, postres, bebidas refrescantes y alimentos para bebés. Tiene operación en Colombia, Ecuador, Venezuela y Estados Unidos, y comercializa sus productos en el mercado centroamericano. En su objetivo de alimentar saludablemente, Alpina es reconocida por su calidad, tradición y constante innovación. Estos atributos la han convertido en líder en el mercado de los alimentos y en una de las marcas más queridas por los consumidores. Puede consultar nuestros principales productos por país en: **http://www.alpina.com/contenido/pais/productos-461** o en el siguiente enlace: **http://alpina.com/quienes-somos/productos/**



PRINCIPALES *lanzamientos*



Reconocimientos

CALIDAD

PORTAFOLIO COLOMBIA (ENCUESTA ELITE EMPRESARIAL):
Alpina obtuvo el segundo lugar como la empresa con más alta calidad de productos y está dentro del top 10 en la categoría de empresas colombianas más social y ambientalmente responsable.

INNOVACIÓN

En Ecuador, Alpina fue reconocida por tener **EL MEJOR QUESO MOZZARELLA Y QUESO HOLANDÉS DEL MERCADO,** según estudio de la CIL – Centro de Industria Láctea.

TALENTO

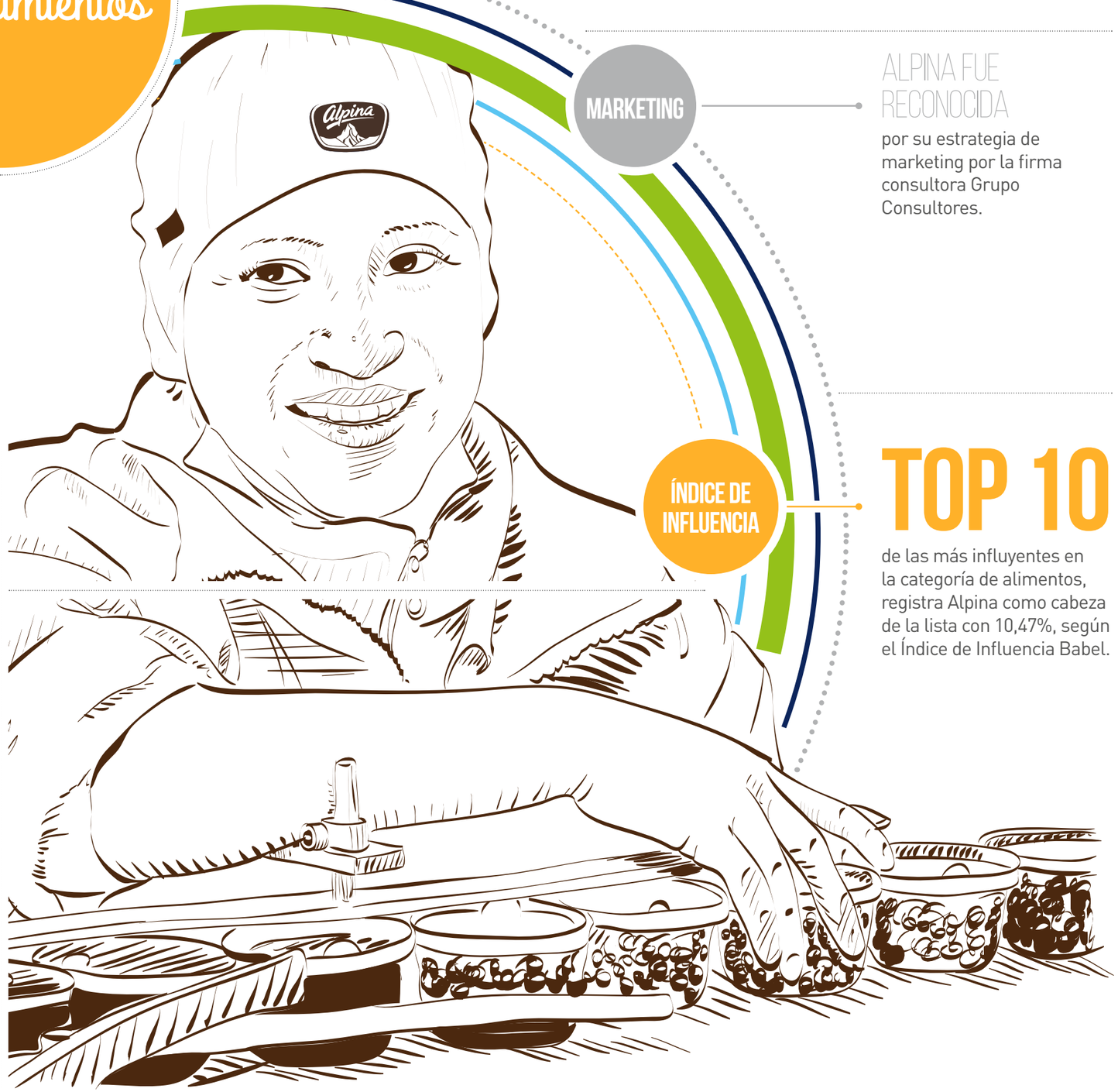
De acuerdo con el estudio de Invamer Gallup, Alpina continúa siendo una de las diez empresas más admiradas del país.

10+

REPUTACIÓN

CUARTA

Empresa mejor reputada del país en el índice de reputación corporativa realizado por merco.



MARKETING

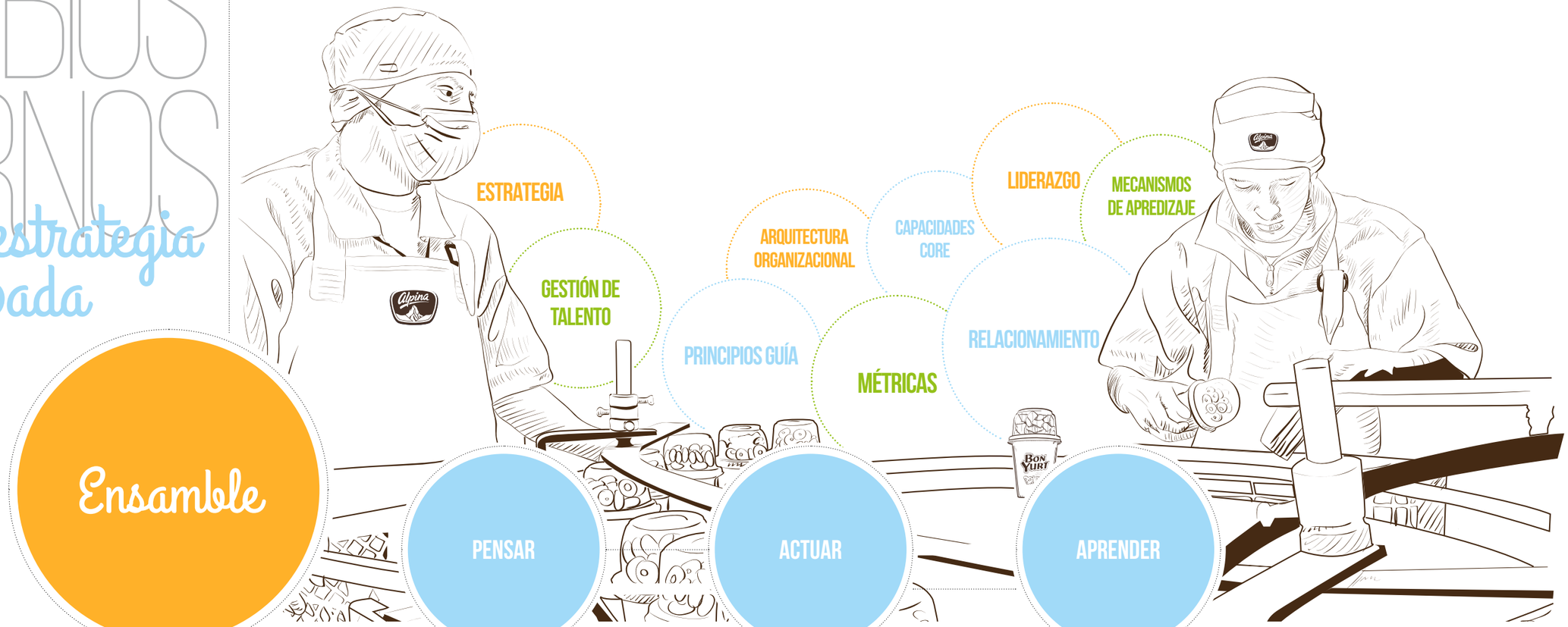
ALPINA FUE RECONOCIDA
por su estrategia de marketing por la firma consultora Grupo Consultores.

ÍNDICE DE INFLUENCIA

TOP 10
de las más influyentes en la categoría de alimentos, registra Alpina como cabeza de la lista con 10,47%, según el Índice de Influencia Babel.

CAMBIOS INTERNOS

para una estrategia renovada



ESTRATEGIA DE NEGOCIO

En el año 2014 Alpina atravesó una serie de cambios internos orientados a asegurar posiciones de liderazgo en el mercado, lograr una operación rentable y sostenible y ser más competitiva. Se adelantó un proceso denominado Ensamble Organizacional, en el que se revisaron la estrategia, los procesos, las métricas, las capacidades organizacionales, el tipo de talento que queremos, los valores de compañía y la forma de relacionarnos y aprender del entorno para así garantizar absoluta alineación.

Fue pertinente ajustar la arquitectura organizacional con el fin de lograr más agilidad y eficiencia en la operación y en toda la cadena de valor, evitar reprocesos, mejorar nuestro servicio y seguir siendo una Compañía con capacidad de anticiparse a las exigencias del mercado.

Este proceso fue liderado por la Presidencia de Alpina, con la participación activa de los Colaboradores, el Equipo Directivo y el Comité Asesor.

La participación y el diálogo entre las diferentes instancias, permitió aportar a la visión del negocio y formular una estrategia desde una mirada sistémica, generando una coherencia entre cómo pensamos, actuamos y aprendemos.

Fue una labor de carácter colectivo, incluyente, en la que los Colaboradores sintieron el compromiso y la responsabilidad con las metas de la Compañía y se apropiaron de la estrategia, de tal forma que todas las áreas trabajen por un mismo fin. Asimismo, el crecimiento en valor que se quiere lograr fue construido de abajo hacia arriba a través de un ejercicio participativo.

La suma de esfuerzos y de los compromisos de cada una de las partes dio lugar a cambios a corto plazo para mejorar con rapidez, y a transformaciones de fondo para crear un impacto positivo a mediano y largo plazo de la Compañía, que aseguren la competitividad y sostenibilidad.

El ejercicio de Ensamble se concreta en planes de acción e iniciativas de negocio, alineadas con el Balance Score Card, con el presupuesto y con el plan de inversiones. De este modo, cada área tiene claro lo que necesita para responder efectivamente a las expectativas de crecimiento que se han planteado dentro de la estrategia global al 2020; es decir, propender por que cada uno desde su área ejecute lo planeado. Una labor que, por otra parte, significó tomar decisiones con el fin de hacer más racionales y rentables ciertos procesos.

SOSTENIBILIDAD Y NEGOCIO

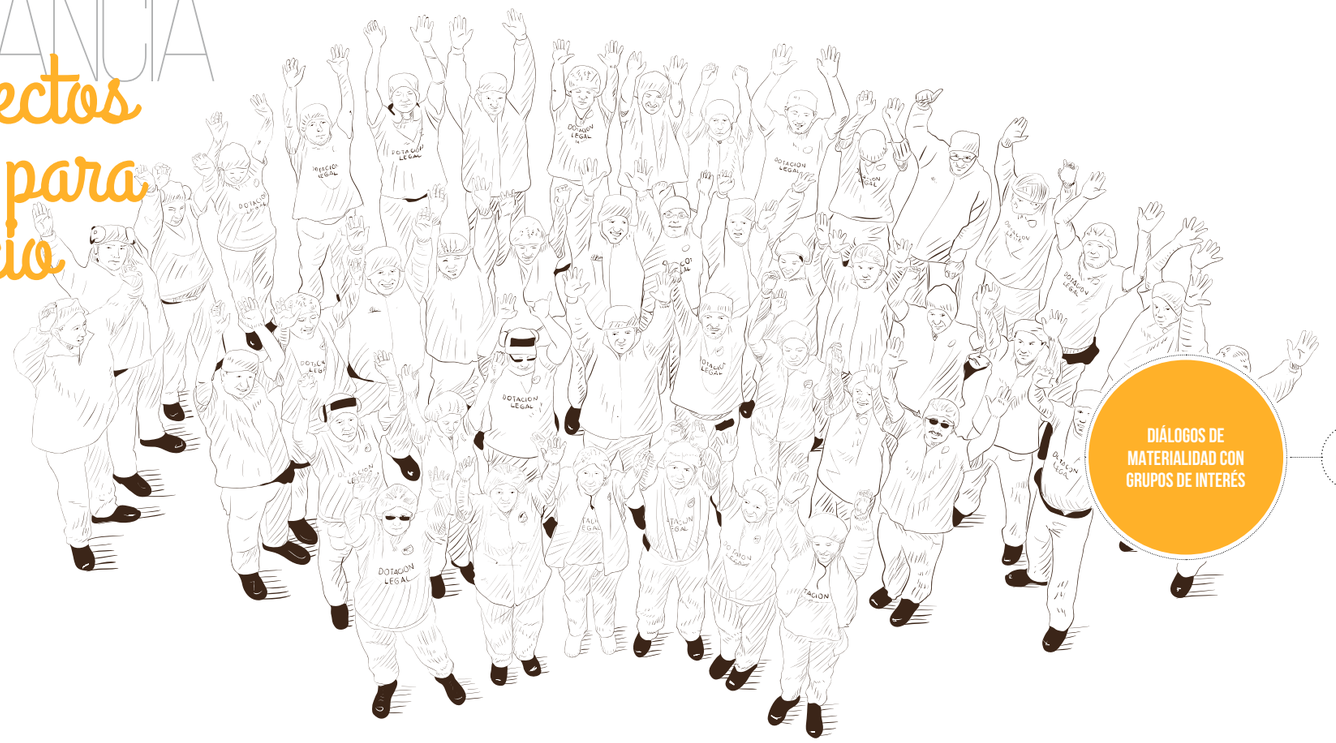
Para Alpina la sostenibilidad es el horizonte que enmarca su ejercicio del negocio, y que hace que considere de manera holística los efectos de sus actuaciones en el terreno social, medioambiental y económico. La sostenibilidad propicia la búsqueda de la innovación y del mejoramiento continuo, apalancando la buena marcha y la competitividad de la Compañía en el tiempo.

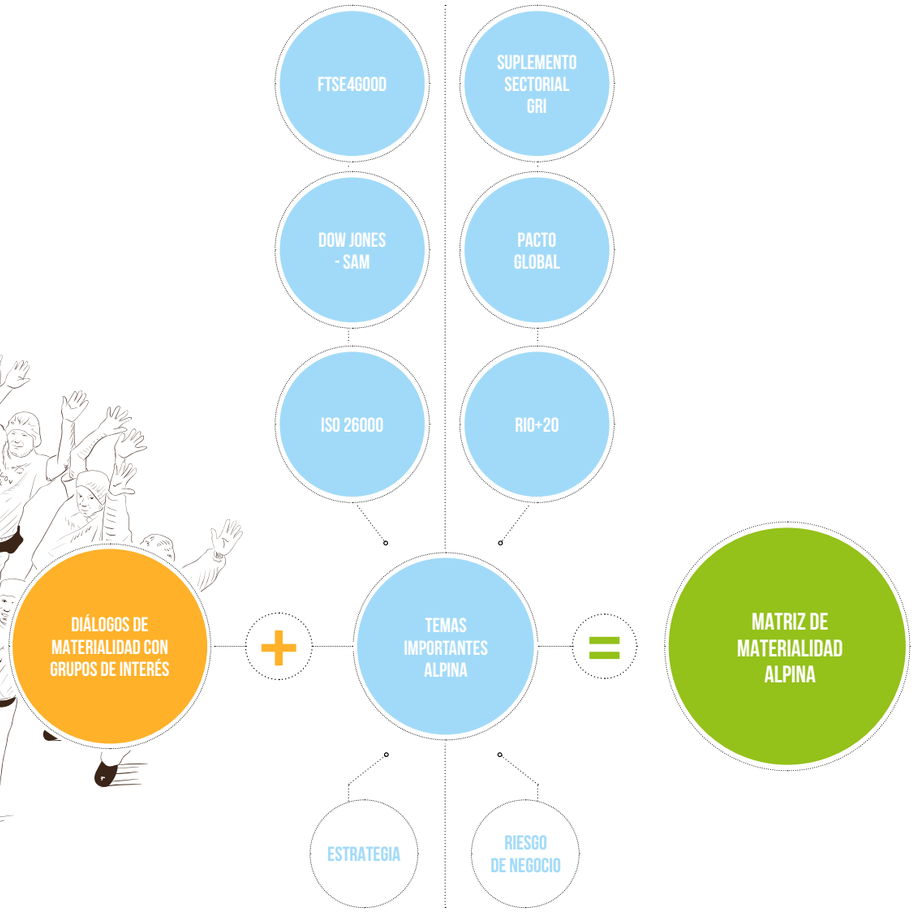
Alpina entiende la sostenibilidad como una forma de hacer negocios, por ello está inmersa de manera tangible en el quehacer diario de los Colaboradores, en las decisiones que se toman tanto individual como colectivamente; en sus procesos más críticos como son la innovación, la asignación de capital, la planeación estratégica; en nuestros principios guía que rigen la forma como pensamos y nos comportamos y en las métricas y evaluaciones de desempeño. La sostenibilidad es un ejercicio de coherencia empresarial y sucede a lo largo de la Organización, no se llega a ser un negocio sostenible sin que diariamente se tomen decisiones sostenibles para el corto, mediano y largo plazo y sin que las acompañen los comportamientos correctos de los colaboradores, hacia el interior y en su relacionamiento con nuestros grupos de interés.

Durante el 2014 Alpina, como parte de su compromiso con la sostenibilidad y con sus grupos de interés, decidió adherirse voluntariamente al Sello de Sostenibilidad resultado de una alianza estratégica entre Icontec y conTREEbute, lo cual le permitió identificar su nivel de avance en las dimensiones económica, social y ambiental, y en las áreas de oportunidad para continuar mejorando su gestión. El sello es un reconocimiento a las organizaciones que entienden la sostenibilidad como parte de su estrategia, como un imperativo para progresar a largo plazo y que buscan una transformación positiva tanto para la organización como para el entorno que las rodea. Este proceso de evaluación le permitió obtener el sello en la categoría Evolución.

LA SOSTENIBILIDAD ES UN EJERCICIO DE COHERENCIA EMPRESARIAL. NO SE LLEGA A SER UN NEGOCIO SOSTENIBLE SIN QUE A DIARIO SE TOMEN DECISIONES SOSTENIBLES PARA EL CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO, ADEMÁS DE COMPORTAMIENTOS CORRECTOS DE LOS COLABORADORES, HACIA EL INTERIOR Y EN SU RELACIONAMIENTO CON NUESTROS GRUPOS DE INTERÉS.

DEFINIR Y ESTABLECER LA IMPORTANCIA de los aspectos materiales para el negocio





Con el fin de determinar los aspectos relevantes para hacer de Alpina un negocio sostenible, que escucha y atiende a su entorno, se actualizó el ejercicio de materialidad a la luz de la nueva estrategia.

PROCESO DE MATERIALIDAD

Conversar con los grupos de interés, ha sido una característica de Alpina a lo largo de sus 70 años de vida. Un intercambio en el que las partes manifiestan sus ideas y expectativas, basadas en la experiencia de su quehacer y en la manera en la que interactúan para generar valor y confianza.

Alpina, como organización dialogante, tomó la decisión en el 2014 de ampliar el número de interlocutores de sus grupos de interés, en cabeza de los líderes de la Organización.

Los equipos directivos en las diferentes sedes y los representantes de todos los niveles operativos y técnicos, reconocieron aspectos a mejorar, identificaron oportunidades de cambio y definieron acciones para hacer de Alpina una compañía todavía más querida y ganadora.

En los diálogos de materialidad del año 2014 participaron Colaboradores, ganaderos, distribuidores y clientes.

206 Colaboradores de las plantas de Sopó, Facatativá, Entrerríos, Chinchiná, Caloto y Popayán; de los Centros de Distribución Regional de Bogotá, Barranquilla y Bucaramanga y de los Centros de Distribución Nacional de Sopó y Chinchiná. Asimismo, se conversó con los Colaboradores de Transporte Primario y Secundario y con los de Ventas del Canal Tradicional, Moderno y Autoventa.

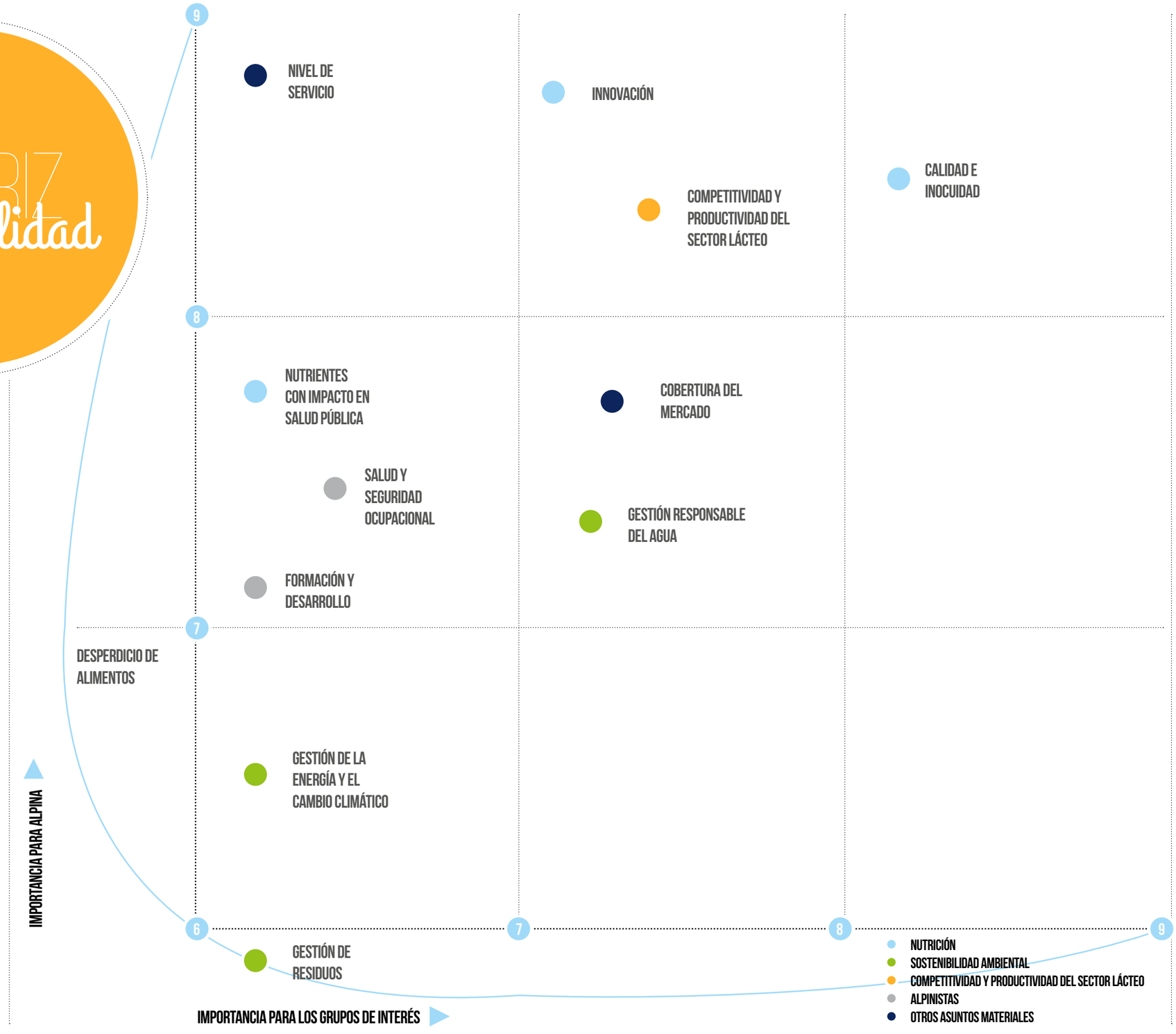
131 ganaderos -grandes, medianos y pequeños- provenientes de la sabana de Bogotá, Boyacá, Antioquia y Nariño. En el caso de este último departamento, acudieron representantes de 45 asociaciones.

Con los clientes, la conversación fue liderada por los responsables de los diferentes canales de venta: tiendas, supermercados, distribuidores, minimercados e institucional.

De la misma forma, se revisó el tipo de relacionamiento con cada uno de los grupos de interés de la Compañía, considerando la posición actual y la deseada, se fijaron unos índices que permiten comparar el grado ideal de relacionamiento, con el ánimo de fortalecer la cercanía, la preferencia, la apertura y la fidelidad.

Los aprendizajes durante estas conversaciones, junto con el conocimiento claro de la estrategia de la Compañía y de los riesgos estratégicos potenciales, más las recomendaciones obtenidas de los estándares internacionales de sostenibilidad (Dow Jones Sustainability Index, GRI G4, FTSE4GOOD, Sustainalytics, Pacto Global, entre otros), llevaron a redefinir los asuntos materiales del negocio, que se presentan en la Matriz de Materialidad del año 2014. Los aspectos relevantes se priorizaron según su impacto estratégico en el negocio y en el entorno, pensando en lo que se debe hacer hoy para que Alpina sea más competitiva y sostenible.

MATRIZ Materialidad



Nota: En la Matriz de Materialidad se incluyen dos temas que, aunque no quedan en el cuadrante de alta relevancia para el negocio y alta relevancia para los grupos de interés, hemos decidido incluir porque vemos su importancia a futuro.

La revisión de la materialidad dio lugar a un cambio importante en los focos de sostenibilidad del negocio que pasaron de ser siete desafíos a concentrarse en tres pilares: **Nutrición, Sostenibilidad Ambiental y Competitividad y Productividad del Sector Lácteo.**

UN AJUSTE NECESARIO *para alcanzar nuevos retos*

En medio de los grandes logros de los últimos años y ante la presión del entorno, se generaron algunos desajustes en nuestra estructura y procesos que dieron lugar a la aparición de barreras entre áreas; y redundancias que hicieron que el futuro fuera más veloz que nuestro modelo de organización.

Atendiendo esta realidad, iniciamos una renovación organizacional que pretende, como lo hacen los atletas de alto rendimiento, "ponernos en forma", para superarnos permanentemente, mejorar nuestra capacidad de aprendizaje, volvernos más fuertes y activos para obtener mayores recompensas.

AFM

Los cambios en la Organización y en la forma de gobernar la Compañía, orientados a una operación más sencilla, ágil, eficiente y efectiva en todas las instancias, llevaron al desarrollo del proyecto de renovación Alpina Fitness Model (AFM).

Una iniciativa mediante la cual las diferentes áreas evaluaron y determinaron lo que deberían transformar en sus procesos, a fin de ganar más foco, robustecer las capacidades, los aprendizajes y los intercambios colaborativos entre los equipos de trabajo, hacia la excelencia operacional conjunta. A raíz de este nuevo modelo, ahora se socializan metas y proyectos que son enriquecidos con los aportes del saber hacer propio de cada una de las áreas de la Compañía. Una puesta en común para dar coherencia a nuestras acciones, que se aprecia en el resultado global.

Esta necesaria dinámica de renovación también hizo evidente la conveniencia de crear la Vicepresidencia de Operaciones, para potenciar la administración de la cadena de suministro; y la Vicepresidencia de Talento encaminada a estimular y optimizar nuestro talento humano. En resumen es "ponernos en forma" para enfrentar certeramente la competencia, en un entorno de mercado cada vez más complejo y cambiante.
El rediseño de la arquitectura organizacional nos ha permitido consolidar negocios actuales y aprovechar la capacidad instalada, así como atender adecuadamente el crecimiento en términos de logística, gestión de canales y sistemas de producción. Se trata de tener una sola Alpina con capacidades definidas, con soporte transversal para articular el pensamiento estratégico, la operación y la gestión.

Ahora bien, uno de los desafíos del nuevo modelo de trabajo es hacer que los Colaboradores sean aún más conscientes de que son parte esencial de toda la Compañía, más que de un área particular y en consecuencia, sintonicen sus acciones con los cambios que vive la Compañía.

Notas:

- Las entidades presentadas en la gráfica son personas jurídicas sujetas a control por administración por parte de la entidad Sociedad Alpina Corporativo S.A. con domicilio en Panamá.
- De las sociedades presentadas en la gráfica, el emisor en el mercado público de valores de Colombia es la sociedad Alpina Productos Alimenticios S.A.
- Alpina Foods Inc., es licenciataria de la marca Alpina.

ÉTICA Y CUMPLIMIENTO

Para estimular un ambiente de control interno en toda la Compañía, y en aras de la optimización de nuestro desempeño, se reformularon los principios éticos que guían las actuaciones y comportamientos de la Compañía. Se realizaron capacitaciones en pautas y procedimientos que sirven de referente, buscando fortalecer la transparencia y la no tolerancia frente a asuntos que no se enmarquen dentro de nuestros principios y directrices.

Asimismo, este año, en las diferentes sedes se socializó la importancia y beneficios de la Línea Ética, un mecanismo para hacer denuncias -anónimas y confidenciales- y consultas con respecto a dudas o dilemas que surjan en el manejo de las situaciones. Se amplió la difusión a otras audiencias, como clientes, distribuidores, vendedores y proveedores industriales y accionistas para que hagan los reportes que consideren pertinentes, y en el 2015 llegará al equipo de trabajo de los Estados Unidos y a otros grupos.

Los casos se gestionan y resuelven en el Comité de Ética. La línea ética es un activo intangible que también da tranquilidad y credibilidad hacia afuera.

De otra parte, en el 2014, se estableció el Mapa de Riesgos de la Compañía utilizando la metodología W-erm, en el cual se analizan y clasifican los riesgos y su nivel de impacto, y se formulan planes de acción que permitan mitigarlos. Fue un proceso transversal, liderado desde el Comité Directivo, que permitió que los riesgos estratégicos estén catalogados y calificados. Así se han determinado los eventos posibles y probables, que pueden afectar la competitividad de la organización tanto a nivel estratégico como a nivel operativo.

El compromiso es tener claro el mapa de riesgos potenciales y gestionarlos para que no se materialicen. Introducir un sistema de gestión de riesgos ayuda a los Colaboradores a sintonizarse y a pensar en lo que hoy se llama "modo de riesgo", a fin de detectarlos y abordarlos con mayor rapidez.

LOS CASOS SE GESTIONAN Y RESUELVEN EN EL COMITÉ DE ÉTICA. LA LÍNEA ÉTICA ES UN ACTIVO INTANGIBLE QUE TAMBIÉN DA TRANQUILIDAD Y CREDIBILIDAD HACIA AFUERA.

GENERANDO valor económico

Un negocio requiere ser competitivo y ágil para poder generar y distribuir valor. Alpina busca crecer de manera rentable, ganar participación y ampliar los mercados llegando a más consumidores. En el año 2014, el negocio se concentró en incrementar el valor en las geografías y categorías en las que hoy participa, sin dejar de ver nuevas oportunidades a futuro.

INVERSIONES DE ESTE AÑO

En un trabajo que tuvo la participación de las diferentes áreas de la Organización, se construyó un mapa de las inversiones que se requerirán para cumplir la meta de crecimiento al 2019, mapa que permite determinar las rutas prioritarias y hacer una adecuada planificación de los recursos para financiarlas.

El año 2014 las inversiones tuvieron un claro foco en la repercusión en la sostenibilidad del negocio y en el cumplimiento de marcos regulatorios. Se priorizaron pensando en seguir mejorando la eficiencia y competitividad de la Compañía, de acuerdo con las expectativas de crecimiento previstas y, en consecuencia, se destinaron a la ampliación de la capacidad industrial y logística junto con una renovación tecnológica; adecuaciones en plantas; mejores condiciones de trabajo y de bienestar para los Colaboradores; e inversiones para el mercado de los Estados Unidos.

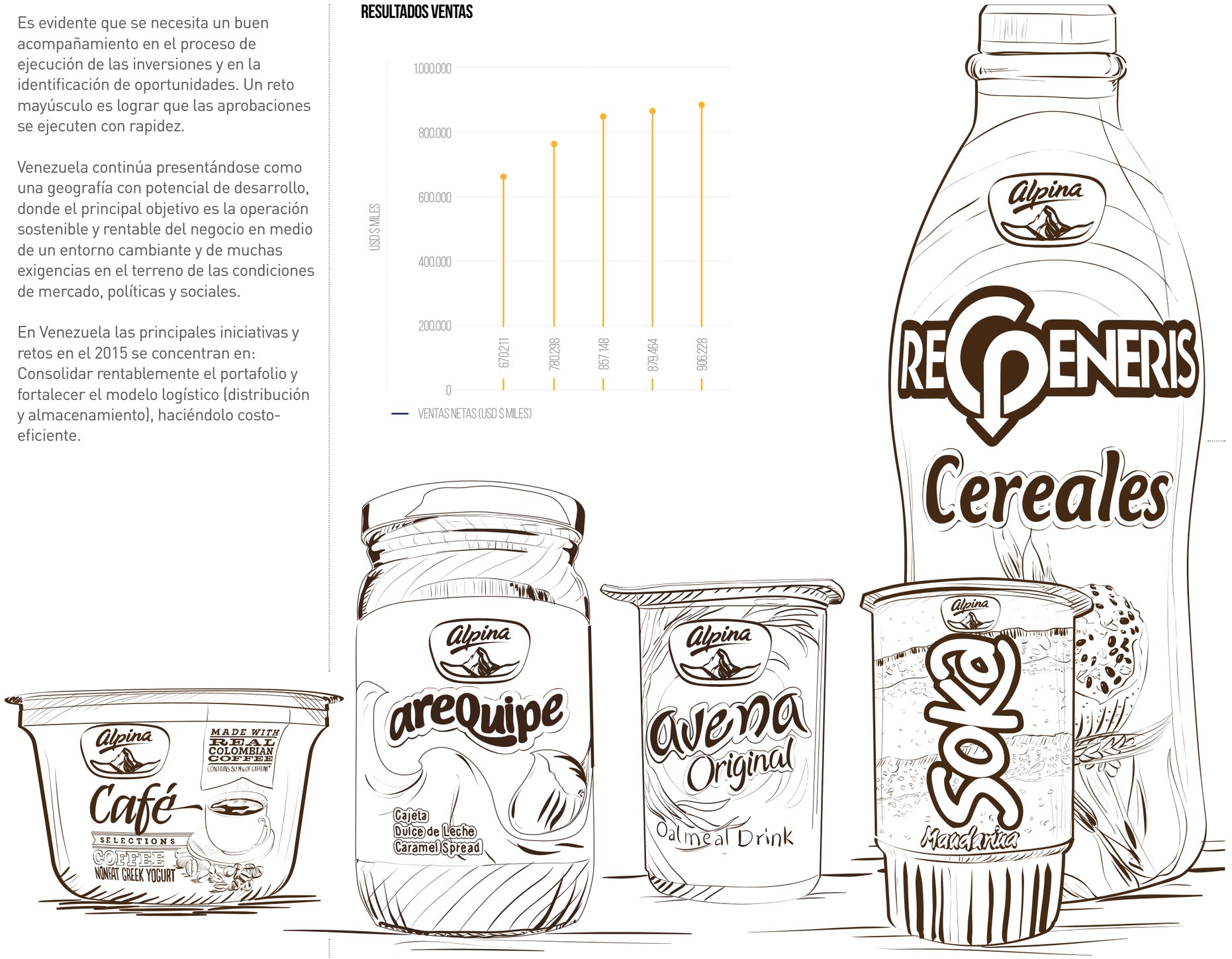
Se creó un modelo de asignación de recursos que permite que los proyectos de inversión de Alpina sean estudiados integralmente, más allá de su carácter netamente financiero. La matriz de inversiones contempla el nivel de impacto de los proyectos basándose en cuatro criterios: 1) grado de alineación estratégica, 2) retorno financiero 3) beneficio a la gestión sostenible de los asuntos materiales y 4) si ayuda a prevenir y/o mitigar los riesgos estratégicos del negocio.

Es evidente que se necesita un buen acompañamiento en el proceso de ejecución de las inversiones y en la identificación de oportunidades. Un reto mayúsculo es lograr que las aprobaciones se ejecuten con rapidez.

Venezuela continúa presentándose como una geografía con potencial de desarrollo, donde el principal objetivo es la operación sostenible y rentable del negocio en medio de un entorno cambiante y de muchas exigencias en el terreno de las condiciones de mercado, políticas y sociales.

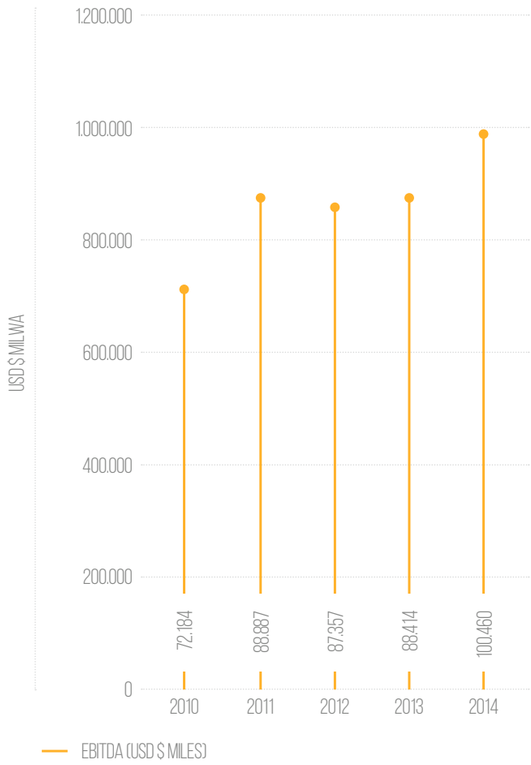
En Venezuela las principales iniciativas y retos en el 2015 se concentran en: Consolidar rentablemente el portafolio y fortalecer el modelo logístico (distribución y almacenamiento), haciéndolo costo-eficiente.

RESULTADOS VENTAS



El 2014 fue un año positivo para todas las geografías donde Alpina tiene presencia. Las Ventas Netas Total Compañía alcanzaron 906,228 miles de USD con un crecimiento de 3,04% y el EBITDA registró 100,460 miles de USD con un crecimiento del 13,62%. Los resultados financieros muestran la solidez y liderazgo con que viene avanzando Alpina en el mercado, producto de mejoras en la forma de operar y la conformación de equipos de trabajo, asegurando así una organización cada vez más dinámica, ágil, flexible y altamente competitiva.

RESULTADOS EBITDA



ALIMENTAR SALUDABLEMENTE

deleitando y anticipándose a las necesidades del consumidor

Alpina se ha distinguido por su capacidad de ofrecer al consumidor productos nutritivos y saludables, que responden y se anticipan a sus necesidades y expectativas. Entiende que la alimentación genera gratificación y diversión y que esto se puede lograr estando a la vez a tono con las tendencias hacia una alimentación y estilos de vida cada vez más saludables. Es de interés para nuestra Organización seguir contribuyendo al logro de mejores condiciones de salud desde la óptica del consumidor y de la salud pública, dado que una sociedad bien nutrida es una sociedad más productiva.

NUTRIENTES CON IMPACTO EN SALUD PÚBLICA

RELEVANCIA DEL TEMA

Al observar el contexto epidemiológico mundial y, particularmente el de la salud pública en América Latina, se aprecia el aumento en la prevalencia de casos de sobrepeso, obesidad, diabetes, hipertensión y enfermedades cardiovasculares, entre otras. Algunas de sus causas obedecen al excesivo consumo de azúcares, grasas y sodio, factores que se pueden contrarrestar con cambios en la dieta y en el estilo de vida.

Frente a este panorama, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS) han pedido a los gobiernos que implanten políticas que ayuden a disminuir estas problemáticas, a través de la promoción del ejercicio físico como parte de estilos de vida saludables, junto con la expedición de regulaciones para la industria de alimentos en cuanto al contenido de grasa, azúcar y sodio en los productos. Algunos países de América Latina ya han adoptado algunas medidas con respecto a esto último.

¿QUÉ ESTÁ HACIENDO ALPINA?

Considerando las diferentes regulaciones así como la preferencia del consumidor hacia la escogencia de productos más saludables y nutritivos, la Compañía puso en marcha en el 2013, el proyecto Menos es Más, que busca perfiles nutricionales óptimos conforme con el adecuado y balanceado contenido de grasas, azúcares y sodio, y con las necesidades específicas de alimentación y nutrición en las diferentes etapas del desarrollo del ser humano.

En su primera fase el proyecto Menos es Más contextualizó las iniciativas que se han llevado a cabo en el mundo para reducir la cantidad de estos tres nutrientes en los productos; se revisaron los modelos de perfil nutricional establecidos en Reino Unido, Nueva Zelanda y los Estados Unidos y las recomendaciones de la OMS y del Instituto Nacional de Medicina de los Estados Unidos.

Este proceso de análisis y entrecruzamiento de trabajo en cuatro áreas de la Compañía: Nutrición, Gestión de Calidad, Desarrollo Tecnológico y el Instituto Alpina, nos permitió crear nuestro modelo de perfiles nutricionales, con los valores por porción adecuados, de acuerdo con las necesidades nutricionales diarias recomendadas, y teniendo en cuenta los patrones alimenticios de las diversas geografías. El nuevo perfil es aplicable a las seis categorías de nuestros productos.

Con la ejecución de Menos es Más, se mantiene o mejora el sabor de los productos, sin que ello represente un incremento en los costos de producción. Todos los nuevos productos y las reformulaciones se acogen a los criterios del perfil nutricional para su introducción al mercado.

Durante este año, se desarrollaron los prototipos elaborados en la primera fase del proyecto. Igualmente, se hizo un diagnóstico de los productos con respecto a los nuevos criterios de nuestro perfil nutricional. Además, se dio prioridad a los productos dirigidos a la población infantil para su adaptación. La meta es alcanzar la evolución nutricional de todos los alimentos para bebés el próximo año.

Alpina ha venido trabajando intensamente con el gobierno colombiano en las mesas técnicas para definir la estrategia de reducción de sodio (sal), en los alimentos industrializados, entre ellos los quesos, aportando su experticia sobre las implicaciones de este cambio, según los límites determinados por el Ministerio de Salud que serán presentados en una resolución oficial, que se aplicará a toda la industria en el 2017. La Compañía espera continuar participando en la definición de las estrategias para reducir azúcares y grasas.

De otra parte, Alpina Ecuador enfrentó nuevos retos derivados de las decisiones normativas relacionadas con la adopción de etiquetado de alimentos tipo semáforo, que indican en los porcentajes de grasa, azúcar y sal presentes en cada producto. De acuerdo con los rangos determinados por el gobierno, se les asigna un color: verde, amarillo o rojo.

Las normas de etiquetado en Ecuador imponen a la industria de alimentos el reto de innovar en las formulaciones de los productos pero, a su vez, señalan la importancia de interactuar con las instituciones del gobierno para manifestar los problemas y aportar nuestra experiencia hacia la definición de normas.

Ahora bien, en el esfuerzo y compromiso de ofrecer mejores productos que contribuyan a la salud del consumidor, Alpina participa y asiste a congresos y eventos de la comunidad médica y científica. La Sociedad Colombiana de Pediatría ha avalado con su sello varios de los productos de la línea infantil, que por su contenido de proteína, hierro, zinc, ácido fólico, vitamina D, B12 y B5, entre otros, ayudan a contrarrestar el déficit nutricional de esta población. Asimismo, con la Asociación Colombiana de Gastroenterología ha dado a conocer los beneficios del consumo de alimentos con probióticos, como Regeneris, y le ha entregado información a la Asociación Colombiana de Asma e Inmunología, sobre los beneficios de Yox para mejorar las defensas. A través de su página web, Alpina ofrece información que educa al consumidor en mejores hábitos de nutrición y salud para su bienestar.

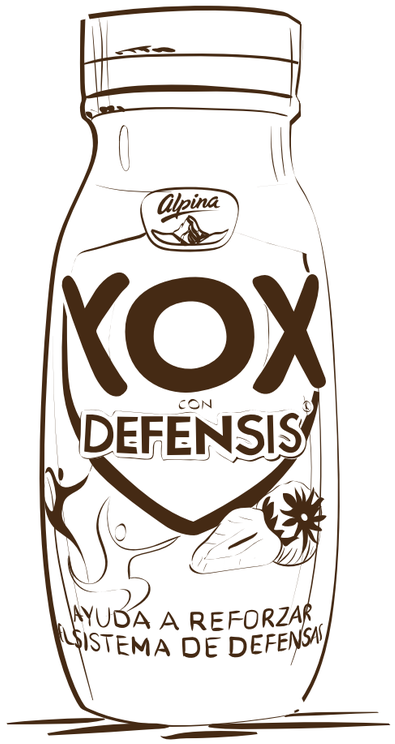
Todas las acciones anteriores le permiten a la Compañía tener un impacto más amplio y positivo en la salud pública, a la vez que afianza la competitividad y desarrollo del negocio al ritmo de las tendencias mundiales en el sector del consumo de alimentos nutritivos, saludables y gratificantes.

CASO DE ESTUDIO

Cercanía con las comunidades científicas:iInnovación en la alimentación

Alpina interactúa de manera colaborativa con sociedades científicas y médicas para avanzar en prácticas de salud que benefician a la población colombiana. En el 2014, participó en seis simposios académicos socializando los beneficios nutricionales de nuestros productos funcionales (Alpina Baby, Yox con Defensis y Regeneris), los cuales son avalados por las sociedades colombianas de Pediatría, Alergia Asma e Inmunología y Gastroenterología, respectivamente.

En el mes de mayo la Sociedad Colombiana de Pediatría realizó el IV Simposio Internacional de Pediatría, en donde los expertos de Alpina en nutrición infantil hablaron sobre "Nutrición: Oportunidad en el crecimiento y desarrollo del niño para su futuro". También intervinimos en dos eventos organizados por la Asociación Colombiana de Gastroenterología, el Simposio de Actualización en Enfermedades Gastrointestinales y el Curso Internacional



Retos Clínicos en la Gastroenterología de Urgencias, en donde se resaltaron los beneficios nutricionales y de salud de Regeneris. En la temática de alimentos, Alpina fue patrocinador en el Congreso Internacional de la Industria Láctea y en el Congreso Internacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos.

Producir alimentos innovadores que responden a las necesidades nutricionales de nuestros consumidores es una de las prioridades de Alpina. Por eso trabajamos de manera cercana y colaborativa con las comunidades científicas y apoyamos el intercambio de ideas y el avance de la ciencia en el beneficio nutricional y en la salud de la sociedad.

RETOS

IMPLEMENTAR MÁS PRODUCTOS CON EL NUEVO PERFIL NUTRICIONAL, HACIÉNDOLOS AÚN MÁS GRATIFICANTES PARA EL CONSUMIDOR.

EDUCAR AL CONSUMIDOR SOBRE LOS NUTRIENTES CON IMPACTO EN SALUD.

LIDERAR UNA PROPUESTA SOBRE LAS VENTAJAS DE ADOPTAR EL ETIQUETADO GDA, JUNTO CON CAMPAÑAS MASIVAS DE EDUCACIÓN AL CONSUMIDOR.

DEFINIR LA PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN NUTRICIONAL EN NUESTRO PROYECTO DE ETIQUETADO.

TRABAJAR MÁS DE LA MANO CON EL GOBIERNO.

INNOVACIÓN

RELEVANCIA DEL TEMA

La capacidad de innovar y de diferenciarse es crucial para la sostenibilidad de un negocio. Ello significa visualizar oportunidades antes que los competidores, ser capaz de entender las necesidades de consumidores y clientes con una mirada que tiene en cuenta las particularidades y diferencias locales, y es capaz de generar nuevo valor. Una empresa que reta siempre lo convencional, amplía su negocio y se supera en un mercado cada vez más competido y de mayor obsolescencia.

¿QUÉ ESTÁ HACIENDO ALPINA?

La Compañía lee oportunidades y tendencias de los mercados para anticiparse con precisión a las expectativas de nuestros consumidores y ofrecer productos innovadores, atractivos y rentables.

Alpina en 2013 se propuso robustecer el proceso de desarrollo de nuevos productos, cuya ejecución comenzó en el 2014. Con Llaves de la Innovación se facilita el desarrollo, lanzamiento y monitoreo de los nuevos productos, al abordar los proyectos desde la mirada interdisciplinaria y las competencias de cada una de las áreas de la Compañía. Con este nuevo modelo, se focalizan los proyectos y procedimientos de innovación, se agiliza la toma de decisiones pertinentes para crear nuevos productos rentables, en línea con las necesidades de los consumidores.

El proceso da viabilidad a las iniciativas más promisorias, desde la etapa de conceptualización y selección de proyectos con potencial destinados al Banco de Proyectos, pasando por el desarrollo de prototipos y estudios de prefactibilidad y factibilidad económica hasta la introducción y la permanencia en el mercado de los nuevos productos.

Una labor en la que es clave dar respuesta a las preguntas dónde, qué, cómo y cuándo innovar, para asegurar la alineación del proyecto con la estrategia de nuestro portafolio, evaluar el atractivo del proyecto para el negocio, la posibilidad de hacer y lanzar el producto en un tiempo razonable y ver si se comporta de manera satisfactoria en el mercado.

EN ALPINA LEEMOS OPORTUNIDADES Y TENDENCIAS DE LOS MERCADOS PARA ANTICIPARNOS CON PRECISIÓN A LAS EXPECTATIVAS DE NUESTROS CONSUMIDORES Y OFRECER PRODUCTOS INNOVADORES, ATRACTIVOS Y RENTABLES.

Llaves de la Innovación es un cambio cultural en la forma de innovar, que permite potenciar los procesos con base en el intercambio entre las áreas de la Compañía, apalancando la innovación a lo largo de sus etapas, y llegar al consumidor final con un producto diferente, atractivo y rentable.

En Colombia, Ecuador y Estados Unidos se viene fortaleciendo el Banco de Proyectos de Innovación.

En el 2014, Alpina Venezuela se focalizó en la fabricación y comercialización de portafolio rentable. Con esto se consolidó en bebidas lácteas, con sus productos líderes Bonyurt y Yogurt, pero también significó renunciar a la categoría de jugos, dadas las condiciones de regulación de precios y la complejidad en el abastecimiento de los insumos.

RETOS

HOY EXISTEN MÁS DESAFÍOS PARA QUE LA INNOVACIÓN SEA EXITOSA, PUES EL MERCADO ESTÁ MÁS COMPETIDO. TENEMOS QUE COMPRENDER MEJOR LOS CAMBIOS EN LAS PREFERENCIAS, GUSTOS Y DESEOS DE LOS CONSUMIDORES HACIA UNA ALIMENTACIÓN MÁS SALUDABLE, Y RESPONDER CON PRODUCTOS OPORTUNOS Y PERTINENTES, QUE MARQUEN LA DIFERENCIA FRENTE A LOS DE OTROS COMPETIDORES.

POTENCIAR LA CAPACIDAD DE INNOVAR EN TODOS LOS PROCESOS, ADEMÁS DEL DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.

HACER MÁS RÁPIDO EL PROCESO DE INNOVACIÓN.

CONTINUAR EL DESARROLLO DE PRODUCTOS NOVEDOSOS, SEGÚN LAS PARTICULARIDADES DE LOS MERCADOS EN COLOMBIA, ECUADOR Y LOS ESTADOS UNIDOS.

CALIDAD E INOCUIDAD

RELEVANCIA DEL TEMA

La calidad, vista como el cumplimiento de la promesa de valor a nuestros consumidores, es un aspecto central para Alpina. Es por esto que se concibe no solo como parte primordial de nuestro proceso productivo sino que, además, implica estar a la altura de las expectativas del consumidor y propiciar su fidelización. Esta promesa de calidad va de la mano del aseguramiento de la inocuidad de nuestros productos, una exigencia que es parte del compromiso y responsabilidad inherentes a nuestro negocio.

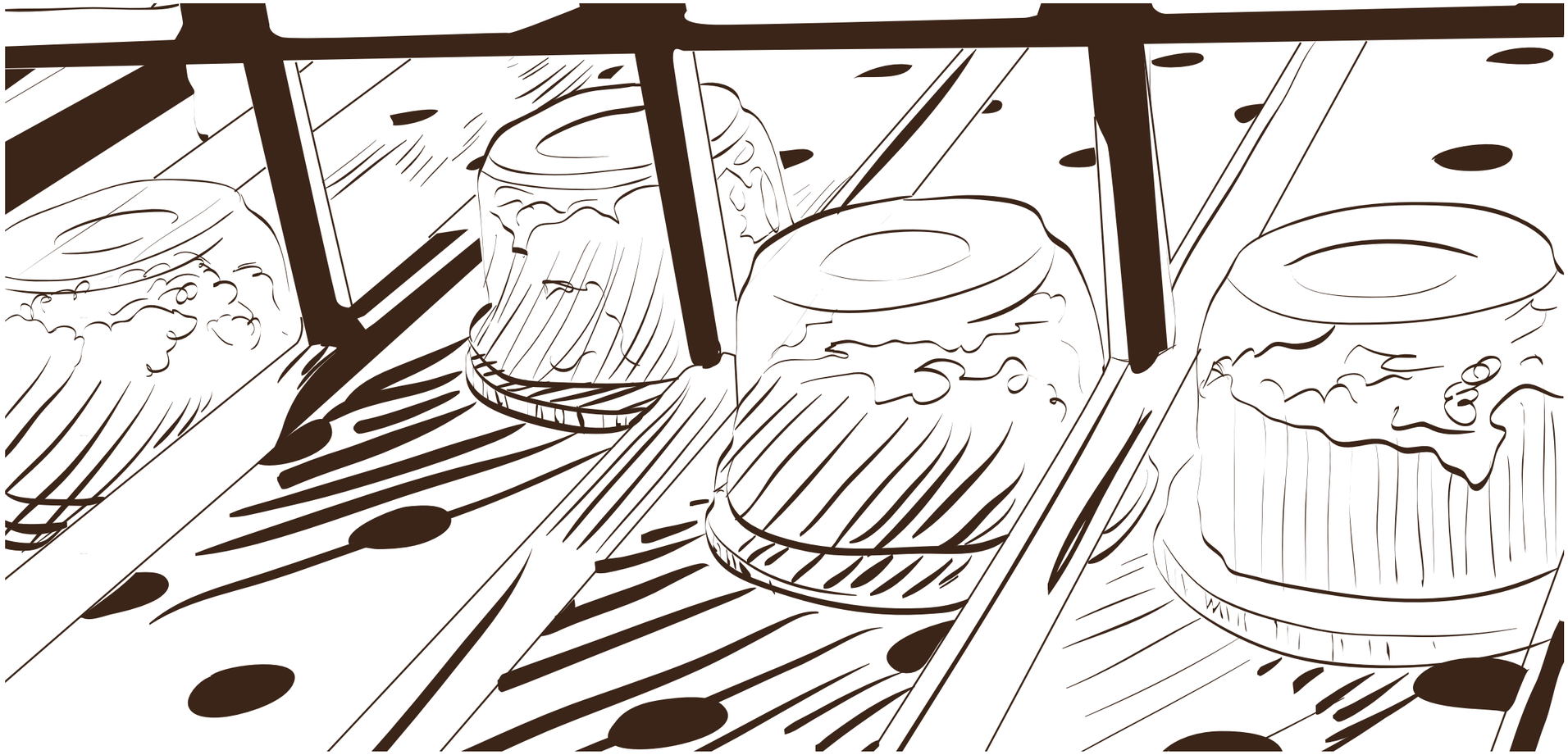
¿QUÉ ESTÁ HACIENDO ALPINA?

La calidad en Alpina, desde su creación, ha sido un concepto prioritario que ha llevado a cada una de nuestras áreas a lograr excelentes resultados. Esta madurez nos dio la oportunidad en el 2014 de trabajar en un proceso que hizo énfasis en la integración, para permitir que las mejores prácticas de calidad de las diferentes sedes se compartieran y apalancaran a través de todos los eslabones de nuestra cadena de valor, desde el abastecimiento hasta el consumo, y en todas nuestras plantas. Esto ha aumentado la agilidad y la oportunidad en la toma de decisiones al mejorar el flujo de información entre nuestras operaciones.

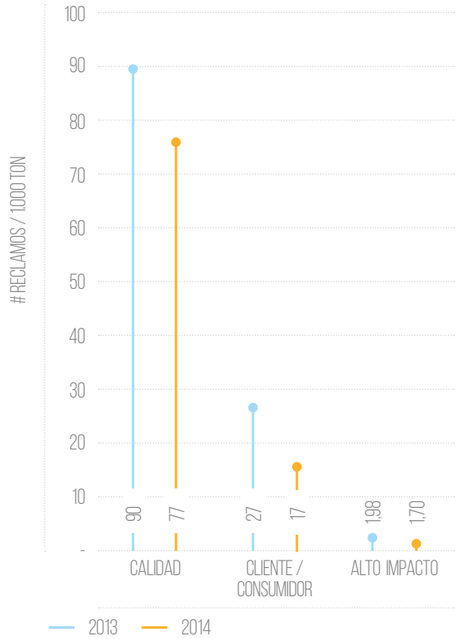
Los resultados de esta labor se ven reflejados en la satisfacción de nuestros clientes y consumidores a través de la evolución positiva de los reclamos. A partir de este año reestructuramos la forma de medición de estos reclamos y comenzamos a hacer seguimiento, no solo a los provenientes de cliente-consumidor (en especial los definidos como de alto impacto que se venían gestionando en el pasado), sino también a los reclamos totales de temas de calidad. Este cambio es coherente con el foco en la ampliación del alcance del aseguramiento de la calidad en la cadena logística mediante el proyecto de PICAL (Plan Integral de Calidad y Ambiental en Logística). En resumen, manejamos tres indicadores: Total de reclamos de calidad/1.000Ton, Reclamos de calidad de Cliente Consumidor/1.000 Ton y Reclamos de calidad de Alto Impacto/1.000 Ton.

Los resultados del 2014 son muy satisfactorios. Si bien la producción subió cerca de un 8%, el número total de reclamos se redujo en 8% en número neto (pasando de 33.444 a 30.881 reclamos totales de calidad). Todos los esfuerzos llevados a cabo en la gestión del mejoramiento del desempeño de la calidad en Colombia, lograron bajar sustancialmente los indicadores

normalizados: en 15% los reclamos totales, en 38% los de cliente consumidor y en 14% los reclamos de alto impacto en el 2014 frente al 2013.



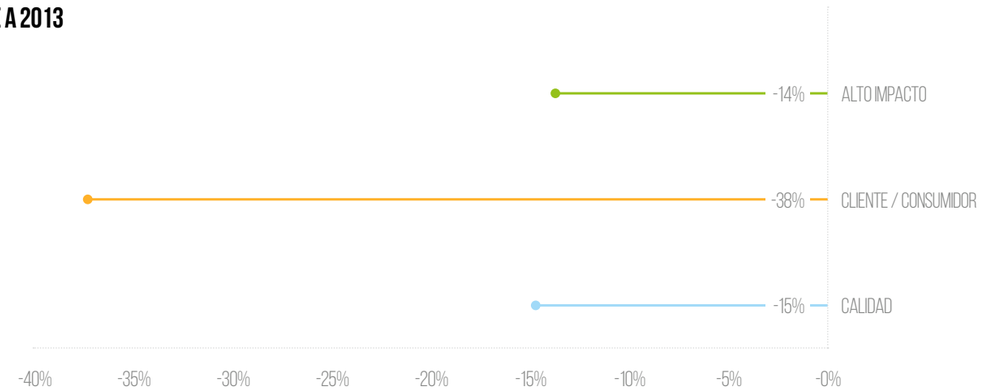
EVOLUCIÓN DE RECLAMOS / 1.000 TON



POR TIPO DE RECLAMOS DE CALIDAD

De otra parte, en el 2014 se revitalizó el Comité de Ingredientes, conformado por representantes de diferentes áreas de la Compañía, como: compras, calidad, desarrollo tecnológico, nutrición, entre otras, que analiza y asegura el control y el uso de los mejores ingredientes en todos nuestros productos.

VARIACIÓN ANUAL 2014 FRENTE A 2013



VARIACIÓN PORCENTUAL EN EL PROMEDIO DEL INDICADOR DE RECLAMOS / 1.000 TON

RETOS

ADEMÁS DE CONTINUAR CON EL PLAN INTEGRAL DE CALIDAD, UNO DE LOS RETOS IMPORTANTES DEL 2015 SERÁ CONSOLIDAR LA ACREDITACIÓN ISO 17025 DE NUESTROS LABORATORIOS PARA PAGO DE LECHE, QUE CONTINÚA DEMOSTRANDO LA FIABILIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS Y PROCESOS A FAVOR DE NUESTROS PROVEEDORES Y CONSUMIDORES.

COMBATIR EL HAMBRE A TRAVÉS DE REDUCIR LAS PÉRDIDAS Y EL DESPERDICIO DE ALIMENTOS

RELEVANCIA DEL TEMA

Cerca de una tercera parte de los alimentos que se producen en el mundo nunca llegan a consumirse. Cada año, América Latina y el Caribe pierde o desperdicia alrededor del 15% de sus alimentos disponibles. Esto conlleva un alto costo para la sociedad, pues ocasiona pérdidas de ingresos para los productores, falta de disponibilidad de alimentos para los consumidores, un uso no sostenible de los recursos naturales, aumento en los precios de los productos e impactos en salud y nutrición, entre otros.

La FAO ha reconocido la importancia de realizar acciones coordinadas con los países miembros, con el fin de reducir pérdidas y desperdicios de alimentos, como un aspecto estratégico para mejorar la seguridad alimentaria y nutricional.

¿QUÉ ESTÁ HACIENDO ALPINA?

Teniendo en cuenta que somos una empresa de nutrición que busca llegar al mayor número de personas posible, reducir las pérdidas y el desperdicio de alimentos a lo largo de nuestra cadena es muy relevante.

En el 2014 Alpina participó, en representación del sector privado colombiano, en la Primera Consulta Regional a Expertos en Pérdidas y Desperdicios de Alimentos, convocada por la Oficina de FAO para América Latina y el Caribe y SAVE FOOD, que se adelantó en Santiago de Chile.

El intercambio de experiencias permitió elaborar una propuesta de planes de acción regional y local para la reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos, y su incorporación en las políticas de seguridad alimentaria y nutricional. A la vez se identificó la necesidad de contar con un enfoque de gestión de pérdidas en la cadena de valor, promover políticas institucionales orientadas a regular la gestión de las pérdidas y desperdicios de alimentos y fortalecer las redes y mecanismos de comunicación y sensibilización sobre la problemática para que esté en la agenda pública.

Alpina conformó un equipo interdisciplinario que abordará esta problemática en el 2015, con el proyecto Buen Provecho.

CASO DE ESTUDIO

La Compañía ha emprendido una revisión de los eslabones de su cadena de valor, y se ha propuesto desde la manufactura y el procesamiento de los productos, disminuir los desperdicios y las pérdidas de alimentos, aprovechando plenamente la capacidad instalada y optimizando procedimientos que nos lleven a perder y desperdiciar menos.

En la Planta de Sopó, Colombia, se llevó a cabo el proyecto Rentabilización de Leche que permitió reducir mermas en leche deslactosada de 3,8% a 2%, por medio del control en el proceso, el empleo de herramientas de mejoramiento continuo, la disciplina y el trabajo estandarizado. Además, se destinaron recursos a la automatización del proceso para aumentar la confiabilidad.

En Sopó, una de las herramientas de mejoramiento continuo, que además genera impactos positivos en costos de producción, es perseo, un método que se ha puesto en marcha en las plantas que lo requieren para alcanzar los logros en la línea de producción. Es llevar a cabo ajustes, capacitando y empoderando a la gente y consolidando equipos autónomos, con la asesoría del área de Mejoramiento Industrial y Logística. Los dueños de los procesos son quienes mejor pueden ayudar a identificar posibles pérdidas y desperdicios que se dan en sus líneas y sugerir rápidas y novedosas formas de solucionarlas.

Los cambios en la cultura organizacional de las plantas han permitido una mejora en los resultados económicos con la misma gente, con las mismas máquinas y con la presencia y apoyo de los líderes en la aplicación de las metodologías para la reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos.

RETOS

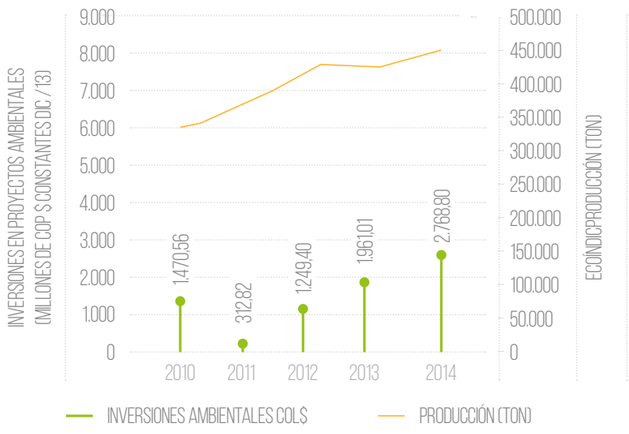
- **DESARROLLAR** EL PROYECTO BUEN PROVECHO.
- **DISEÑAR** UNA METODOLOGÍA ESTANDARIZADA PARA LA CUANTIFICACIÓN DE LAS PÉRDIDAS Y LOS DESPERDICIOS.
- **SENSIBILIZAR** A LA POBLACIÓN SOBRE LOS IMPACTOS DE LAS PÉRDIDAS Y LOS DESPERDICIOS.
- **IDENTIFICAR** SOCIOS ESTRATÉGICOS ENTRE LOS ACTORES DE LA CADENA Y GENERAR ALIANZAS.
- **ORGANIZAR** COMUNIDADES INTERDISCIPLINARIAS DE APRENDIZAJE CON LA ACADEMIA Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN.

FAVORECIENDO EL DESARROLLO empresarial y ambiental

Desde hace varias décadas, Alpina, como compañía que manufactura derivados del agro, ha entendido que su sostenibilidad depende del buen manejo de los recursos naturales a lo largo de su cadena de valor.
Los criterios de sostenibilidad ambiental están inmersos en las actuaciones de Alpina. Es nuestro interés y objetivo considerar el peso de las variables ambientales en las decisiones, como un aporte positivo al negocio y a los retos ambientales globales, como la gestión responsable de la huella hídrica, de carbono y el cambio climático.

La Compañía se ha empeñado en buscar y mantener un equilibrio racional entre el respeto y el adecuado manejo del medioambiente, la productividad empresarial y la rentabilidad económica, al propender a la ecoeficiencia desde tres aspectos: la gestión responsable del agua, la gestión de la energía y el cambio climático, y la gestión de materiales y residuos.

INVERSIONES AMBIENTALES



GESTIÓN RESPONSABLE DEL AGUA

RELEVANCIA DEL TEMA

El agua es un factor indispensable para el negocio y su cadena; por ejemplo, la producción de un kilogramo de producto requiere en planta, en promedio de 4,7 litros de agua, por lo tanto, asegurar que esta se extraiga, use y retorne del mejor modo posible constituye un foco relevante para la sostenibilidad de Alpina.

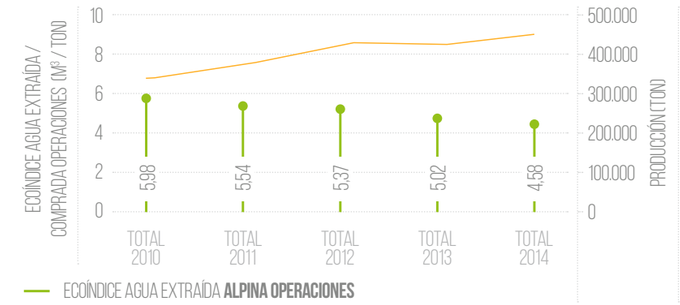
¿QUÉ ESTÁ HACIENDO ALPINA?

Gracias a las mejoras en el uso eficiente en el 2014 se evitó la extracción de aproximadamente 124.500 metros cúbicos de agua, a pesar del incremento en la producción.

En el caso de la planta de Sopó, el agua que exige la operación se obtiene de pozos profundos, con lo que se asegura el autoabastecimiento y, a la vez, la protección frente a la vulnerabilidad que ofrecen las aguas superficiales. Independientemente de la fuente, Alpina trabaja para hacer un uso eficiente y responsable del recurso hídrico contribuyendo con esto a que haya agua suficiente y de calidad para el consumo humano, el uso doméstico, la producción agropecuaria y el uso industrial.

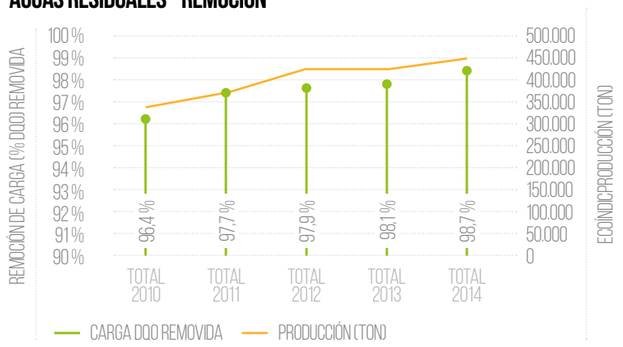
Los proyectos para la reducción del consumo de agua se impulsan en todas las sedes, siendo este uno de los principales indicadores de gestión.

ECOÍNDICE AGUA EXTRAÍDA / COMPRADA OPERACIONES INDUSTRIALES Y LOGÍSTICAS



La estrategia de manejo del agua incluye el tratamiento y disposición de las aguas residuales de la operación y de los subproductos que salen de las Plantas de Tratamiento de Aguas Residuales (PTAR). Alpina remueve en promedio el 98,7% de la materia orgánica de sus aguas residuales, y trabaja activamente en influenciar de manera positiva la normatividad colombiana. Adicionalmente, los lodos o biosólidos son tratados y aprovechados como compost y biogás aprovechado energéticamente.

AGUAS RESIDUALES - REMOCIÓN



RETOS

TENIENDO EN CUENTA LA CRECIENTE Y ACELERADA PRESIÓN SOBRE EL USO DEL SUELO, NUESTRAS ACCIONES BUSCAN SIMULTÁNEAMENTE LOGRAR EFICIENCIAS EN NUESTRO CONSUMO, MIENTRAS QUE TRABAJAMOS CON LOS GRUPOS DE INTERÉS PARA ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD DEL AGUA EN LAS REGIONES DE NUESTRA OPERACIÓN.

IGUALMENTE ES UN RETO EXTENDER NUESTRA CAPACIDAD DE SENSIBILIZACIÓN Y CONCIENTIZACIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DE HACER UN USO RESPONSABLE DEL RECURSO HÍDRICO A LO LARGO DE NUESTRA CADENA DE VALOR.

GESTIÓN DE LA ENERGÍA Y EL CAMBIO CLIMÁTICO

RELEVANCIA DEL TEMA

Como empresa de manufactura y distribución de alimentos, la energía en sus diferentes formas es indispensable para la operación de Alpina. Desde las operaciones de los ganaderos que nos abastecen la leche y el transporte de los insumos a nuestras plantas, hasta el procesamiento de los productos, su distribución y su venta, usamos importantes cantidades de energía, especialmente porque la mayoría de nuestros productos requieren mantener una cadena de frío.

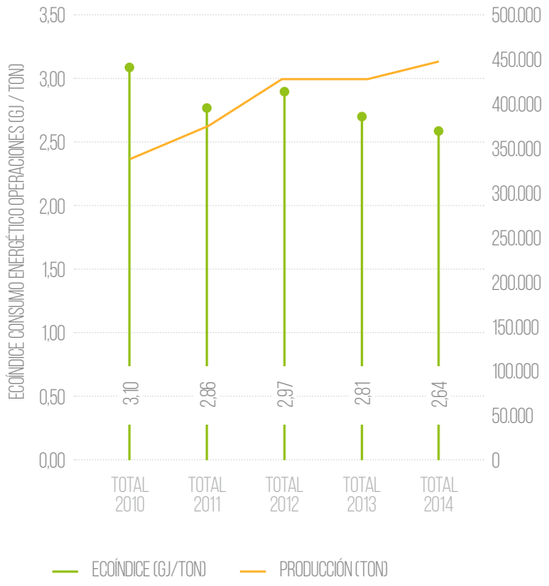
Los efectos del cambio climático tienen impactos directos tanto en la capacidad de nuestros proveedores de leche y fruta, dos de nuestros principales insumos, como en los procesos de manufactura y logística, sumados a la necesidad de ser competitivos. Esto hace que los temas de energía y cambio climático sean críticos para nuestra sostenibilidad.

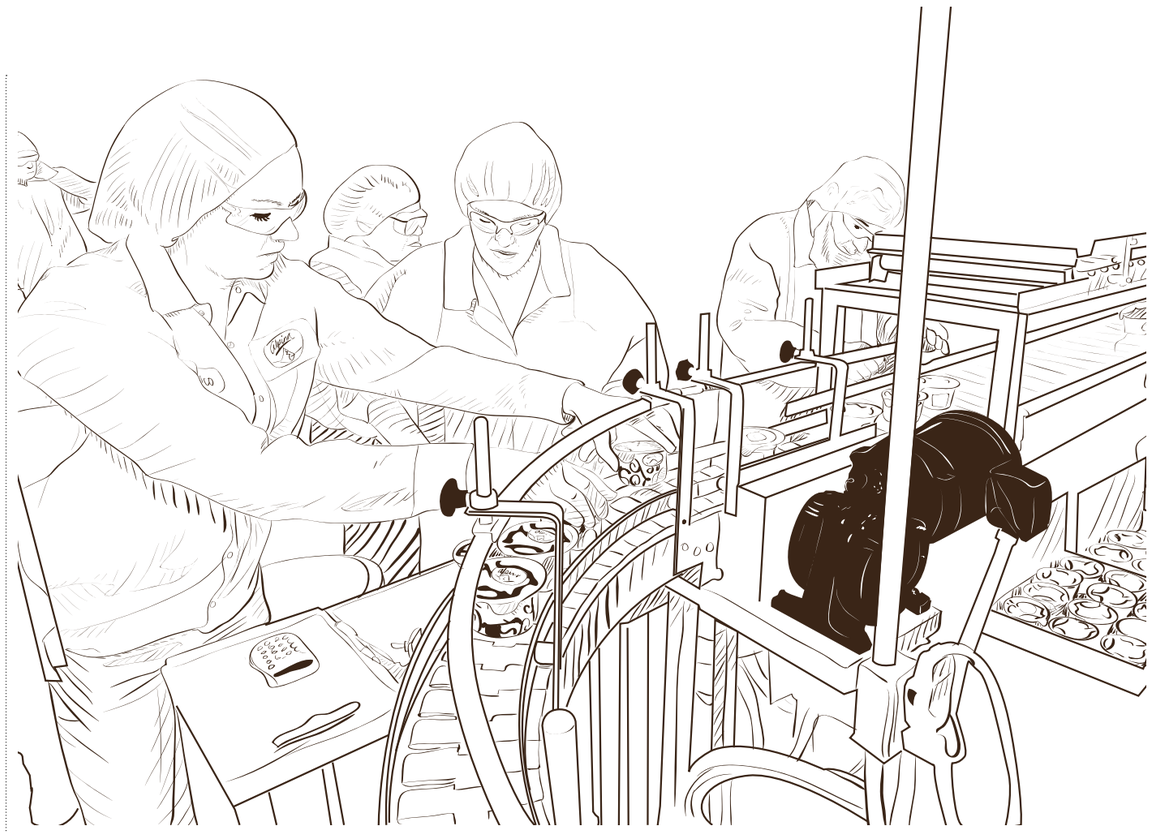
¿QUÉ ESTÁ HACIENDO ALPINA?

Las iniciativas relacionadas con la energía y el cambio climático se encaminan a la eficiencia y al autoabastecimiento energético, reduciendo el consumo y propiciando cada vez más el uso de energías alternativas derivados de nuestros propios procesos, en reemplazo de las energías provenientes de hidroeléctricas y combustibles fósiles.

La eficiencia energética se trabaja, por ejemplo, desde nuestras operaciones que comprende la cadena de aprovisionamiento, manufactura, distribución y logística, por medio de la descentralización de la producción, como lo fue el montaje de una nueva línea de leche en Entrerríos, Antioquia. Esto impacta favorablemente en el gasto de combustibles de la flota, gracias al recorrido de menores trayectos y trae a Alpina mayor competitividad y productividad. Asimismo, en logística se trabaja en el diseño de rutas circulares y en la adopción de prácticas culturales que hagan más eficiente el uso de la flota de transporte. Otros esfuerzos incluyen la renovación de la flota de transporte con vehículos de alta eficiencia (clasificación Euro IV). Igualmente hemos continuado con las mediciones de nuestra huella de carbono, en lugares como Ecuador y Venezuela para identificar y trabajar sobre las áreas críticas en consumo de energía y emisiones a lo largo de nuestra cadena de valor.

ECOÍNDICE CONSUMO ENERGÉTICO TOTAL OPERACIONES





RETOS

CON MIRAS A LA IMPLEMENTACIÓN EN EL 2015, ESTE AÑO SE ESTRUCTURÓ Y CALIFICÓ LA LICITACIÓN PARA APROVECHAR LA TOTALIDAD DEL BIOGÁS DE LA PTAR DE SOPÓ EN LA GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y TÉRMICA (COGENERACIÓN CON ENERGÍA RENOVABLE). EL PROYECTO DE ENERGÍA RENOVABLE PERMITE DISMINUIR LA HUELLA DE CARBONO, AVANZAR HACIA LA SEGURIDAD ENERGÉTICA, MÁS EFICIENCIA Y AHORROS.

MANEJO DE MATERIALES Y RESIDUOS

RELEVANCIA DEL TEMA

En Alpina, el manejo de materiales y residuos lo abordamos no solo a la luz de la gestión de residuos, sino del principio de prevención de la contaminación, con el fin de tratar de producir cada vez menos residuos. Comprendemos que el residuo más barato de tratar es aquel que no se genera y, por lo tanto, buscamos el ecodiseño y la ecoeficiencia en nuestros productos, especialmente para los materiales de empaque. Ello supone analizar aspectos como los impactos y ventajas de cada material, el grado de facilidad para reciclar o desensamblar los componentes de los empaques, la reducción al mínimo de los tamaños aparentes de los empaques, en especial los que llevan plásticos compuestos, que son importados en su mayoría y no son fácilmente reciclables, entre otros.

¿QUÉ ESTÁ HACIENDO ALPINA?

En línea con esta estrategia, hemos logrado un alto nivel de aprovechamiento de los residuos posindustriales que generamos en nuestras plantas. Adicionalmente, durante el año 2014, se llevaron a cabo los pilotos en el mercado para el cambio hacia el mayor uso de botellas de PET, material reciclable que deja una menor huella de carbono, principalmente por la ventaja de que por su peso liviano se pueden transportar más toneladas de producto en cada viaje.

Igualmente en el tema de la huella de carbono, en Ecuador y Venezuela se realizaron en el 2014 las mediciones para acopiar información confiable y tomar decisiones adecuadas.

ECOÍNDICE APROVECHAMIENTO DE RESIDUOS

Debido a inconvenientes presentados con el gestor que trataba el lodo generado en la PTAR Sopó, a partir de enero de 2014, sólo se aprovecha el 50% de los lodos los cuales son enviados a compostaje. El otro 50% se tratan a través de un proceso de fitoremediación y no cuentan con aprovechamiento después del proceso afectando considerablemente el ecoíndice de aprovechamiento de residuos RAT/RGT (%)

RETOS

ALPINA BUSCA, ADEMÁS, QUE LOS RESIDUOS SEAN MATERIAS PRIMAS PARA PRODUCTOS DE VALOR AGREGADO CON INICIATIVAS QUE PERMITAN RECICLAR MATERIALES SIN DESTRUIR EL VALOR ECONÓMICO EN EL PROCESO. EN ESTE SENTIDO, HEMOS REALIZADO PRUEBAS DE FUNCIONALIDAD PILOTO PARA INCLUIR MATERIAL DE RECICLAJE POSCONSUMO EN LOS VASOS DE LOS PRODUCTOS. PARA ELLO, EL MATERIAL PROVENIENTE DE LAS DEVOLUCIONES DE NUESTROS VASOS PLÁSTICOS SE LIMPIÓ, PROCESÓ Y SOMETIÓ A LAS PRUEBAS TÉCNICAS DE MIGRACIÓN DE CONTAMINANTES QUE ARROJARON UN BUEN RESULTADO. DURANTE EL 2015 TRABAJAREMOS EN OBTENER LOS AVALES LEGALES Y DE MERCADO PARA MATERIALIZAR EL PROYECTO.

CASO DE ESTUDIO

Red de Empresas Sostenibles - RedES-CAR

Con el fin de lograr un uso adecuado de los recursos y cuidado del medioambiente en nuestra cadena productiva, en el año 2014 iniciamos la ejecución del programa Red de Empresas Sostenibles RedES-CAR.

Este programa busca generar una transformación productiva en las cadenas de suministro, conformadas por grandes empresas y sus proveedores Pymes. Se trata de una alianza público-privada de la Corporación Autónoma Regional-CAR, la empresa privada, la Universidad de los Andes y otras instituciones aliadas, por medio de la cual las empresas mejoran su desempeño ambiental y, a la vez, su competitividad.

Alpina actúa en el programa como empresa ancla, que convoca a proveedores interesados para que hagan parte del programa. En el 2014, 19 ganaderos se inscribieron y desarrollaron proyectos dirigidos a mejorar su desempeño económico y ambiental en temas como: aprovechamiento y manejo eficiente de residuos, aprovechamiento de aguas lluvias, sistema de tratamiento de aguas, y generación de energía mediante el uso de residuos de sus operaciones.

Beneficios para proceedores participantes en RedES CAR	Fase 1	Fase 2	Total
Emisiones evitadas (ton CO_2 eq /año)	689	50	740
Ahorros en agua (m^3/año)	4.321	1.227	5.548
Residuos evitados (kg/año)	4.880.500	51.100	4.931.600
Ahorros en energía (GJ/año)	1.092	711	1.803
Reducción en uso de fertilizantes (kg/año)	29.493	13.200	42.693
Ahorros económicos (COP/año)	$394.657.500	$136.047.755	$530.705.255

Estos proyectos se han ejecutado a través de los tres pilares de la metodología: Producción Más Limpia, Aprendizaje en la Práctica, y Colaboración en Red. La tabla adjunta presenta algunos de los logros económicos y ambientales más relevantes obtenidos en el 2014. Para el año 2015 se planea aumentar el número de proveedores y proyectos asociados al programa.

POR UNA CADENA LÁCTEA

más productiva, competitiva y cercana

RELEVANCIA DEL TEMA

La productividad y la competitividad del sector lácteo tienen relación con una serie de factores complejos, entre ellos:

El estado de las vías y las condiciones del transporte, que inciden sustancialmente en los costos de desplazamiento de materias primas y productos terminados.

La productividad por hectárea

La diferencia en el grado de apropiación de mejoramientos tecnológicos entre los grandes, medianos y pequeños ganaderos.

Políticas agrarias adecuadas que faciliten el acceso del ganadero a determinados incentivos de capitalización y, permitan incrementar la competitividad.

El alto costo de la tierra y sus usos alternativos a la producción lechera.

Las contingencias en la producción de alimentos para el ganado y los cambios en el clima que afectan la productividad.

Igualmente, el aumento de las empresas informales que producen leche y derivados lácteos va en detrimento de la competitividad de las empresas formales sometidas a la regulación de precios y que, a diferencia de las primeras, cumplen a cabalidad las exigencias de calidad y control.

Teniendo en cuenta que la mayoría de nuestros productos son derivados lácteos, la leche es nuestra principal materia prima. Es decir, es de nuestro interés tener la mejor calidad junto con una estructura de costos competitiva, y para ello hay que contar con la competitividad de nuestros ganaderos. Por eso, Alpina cree que es indispensable que sus proveedores entiendan la importancia de desarrollar procesos de modernización, que les permitan optimizar su desempeño.

¿QUÉ ESTÁ HACIENDO ALPINA?

En consonancia con una de las tendencias del sector lácteo, la Compañía realiza acciones para mejorar la competitividad y la productividad de los ganaderos. Prueba de ello son: la difusión y puesta en marcha de buenas prácticas, que transformó la cuenca lechera de la sabana de Bogotá, y su propuesta de política de precio de leche por calidad, hoy aplicada en buena parte de la industria.

En el año 2014 se mapeó la cadena láctea para detectar oportunidades de mejoramiento que reviertan en la rentabilidad del negocio para todos, empezando desde el acopio, y definiendo estrategias hacia una posición más competitiva en el mercado.

Se capacita a los proveedores lácteos –grandes, medianos y pequeños- en la introducción de mejores prácticas, con el propósito de generar valor compartido y de que su actividad pueda ser más eficiente, sostenible y rentable, ofreciendo un mejor producto. Las acciones se orientan a temas de administración, manejo y tecnificación de las fincas.

Ahora bien, apoyar el desarrollo y crecimiento de los proveedores, asumiendo el reto de que produzcan más litros de leche y ganen más por hectárea, es decisivo para mejorar su calidad de vida y enfrentar con asertividad la entrada en vigor de los Tratados de Libre Comercio. Alpina se ha propuesto lograr eficiencias en la cadena de la leche sobre todo cuando la demanda de leche por su contenido proteínico y multiplicidad de opciones alimenticias va en alza.

De otra parte, se ha impulsado la instalación de tanques de enfriamiento en poblaciones

apartadas de los centros urbanos, de tal forma que los pequeños ganaderos puedan participar en nuestra cadena de producción con una materia prima que cumpla nuestros estándares de calidad. Una mejora tecnológica que, a su vez, ha estimulado la asociación de los ganaderos. En el departamento de Nariño, por ejemplo, el 90% de nuestros proveedores lecheros están asociados. En Ecuador, también se fortaleció el contacto con los ganaderos y sus asociaciones durante este año. Asociarse es una manera de fomentar economías de escala, favorecer a las empresas formales y garantizar que los procesos de higiene estén presentes a lo largo de la cadena láctea.

En el 2014, Alpina promovió alianzas con varias entidades para favorecer a los proveedores, entre ellas con Fedepapa, para buscar economía en los abonos y fertilizantes; con Finagro, se dictaron talleres para conformar el tejido asociativo; y con Boehringer Ingelheim se premiaron los mejores productores de leche por la calidad de los procesos que implementan.

Además, la Compañía acercó los centros de acopio a los de consumo, como ocurrió en Entrerríos, en el norte de Antioquia, una de las zonas de mayor desarrollo lechero en Colombia, donde instaló una planta para procesar la leche.

Para completar esta labor a favor del sector, la Compañía viene trabajando con gremios, otros miembros de la industria, proveedores y representantes de la institucionalidad gubernamental, en la armonización y estructuración de políticas públicas que redunden en la productividad general y que incluyan en sus reflexiones temas como el transporte, la vigilancia y el control, la política de precios, etc. Se trata, además, de estar a tono con los avances de la ciencia y la tecnología y de impulsar desde allí procesos de modernización que afiancen la competitividad del sector.

CASOS DE ESTUDIO

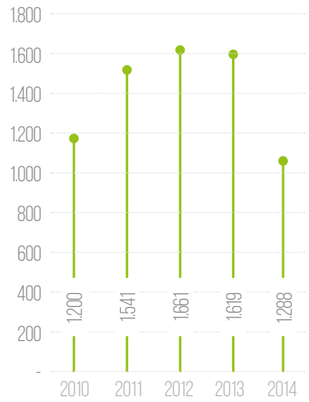
¿Qué quiere Alpina con sus ganaderos?

Alpina capacita a sus proveedores de leche en mejores prácticas, con el propósito de generar valor compartido y potencializar su productividad para crecer con ellos.

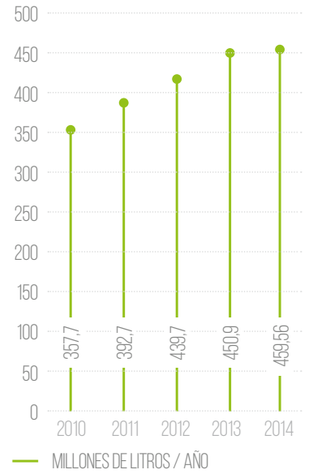
Una de las iniciativas más innovadoras del 2014 fue Los Días de Campo; serie de talleres dictados por Alpina en conjunto con Fedepapa y sus aliados comerciales, enfocados en incrementar la competitividad y productividad de nuestros ganaderos. En general, la producción de leche por hectárea es sumamente baja en algunas zonas de nuestro país, de ahí que Alpina se haya enfocado en capacitar a sus ganaderos para que sean más eficientes y más consistentes en sus procesos, obtener una mejor rentabilidad en su negocio, y con una leche de mayor calidad que podrán vender a mejor precio.

Un ganadero competitivo es un administrador constante, riguroso y con un proceso de educación continua, en cuanto a mejoras de su proceso. La producción de leche tiene múltiples variables ya que está íntimamente atada a la tierra, al clima, al pasto, a la genética de los animales y las habilidades de las personas que trabajan con ellos. Parte de ser competitivo es aprender a reconocer las prácticas que no funcionan y a precisar e implementar aquellas que sí.

NÚMERO DE PROVEEDORES GANADEROS



LITROS DE LECHE



Fue por eso que Los Días de Campo, más que proponer una solución, se volvieron espacios donde expertos y ganaderos compartieron y debatieron retos y buenas prácticas en temas como manejo de praderas, riego, rotación de potreros, buenas prácticas de ordeño y almacenamiento de la leche, cuidado bovino, alimentación, sanidad y manejo en el ordeño y protección del medioambiente, entre otros. Participaron ganaderos de todas las cuencas ganaderas en donde está Alpina, algunos prestando parte de su finca como laboratorio vivo para experimentar con distintas técnicas de fertilización, riego de cultivos y rotación de animales.

En el caso de algunos de nuestros ganaderos los incrementos en productividad fueron muy buenos. Por ejemplo, doña Janeth Rincón, con el acompañamiento de nuestro coordinador, José Fernando Vargas, logró duplicar la productividad lechera de su finca: “Nos fue super bien con el acompañamiento de Alpina. José Fernando nos entusiasmó y nos hizo recuperar el cariño por la finca. Nos impulsó a hacer un estudio de suelo que sirvió para comprar abonos más apropiados a nuestras necesidades. Pasamos de 500 litros de leche al día a casi 1000, con el mismo número de vacas y en la misma tierra”. “Me alegra mucho el caso de doña Janeth” -dice José Fernando-, esa es la idea, darles motivación y seguridad, que crean en la finca y que le metan disciplina y ganas.”

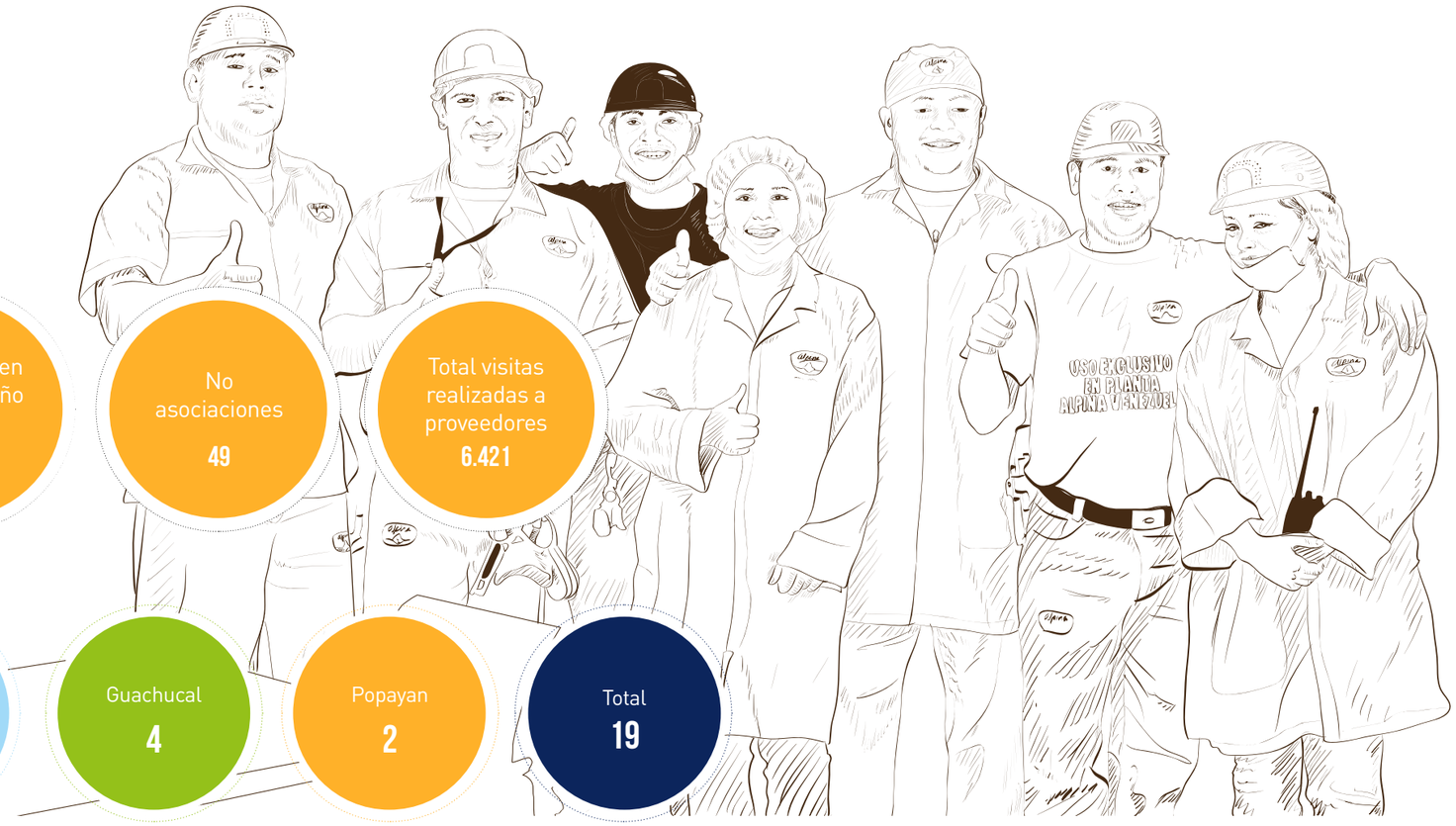
Se han hecho 19 talleres de Los Días de Campo, que se complementan con el material de la publicación Alpitécnicas. El taller se centra en tres temáticas: Manejo de praderas, análisis de suelos y alimentación estratégica del ganado.

DATOS

- No. proveedores año 2014: **1.288**
- Total Volumen comprado año 2014: **459,56**
- No asociaciones: **49**
- Total visitas realizadas a proveedores: **6.421**

DIAS DE CAMPO

- Sabana: **9**
- Antioquia: **4**
- Guachucal: **4**
- Popayan: **2**
- Total: **19**



RETOS

IMPULSAR LA EDUCACIÓN EN DISTINTOS FRENTES PARA UN MEJOR EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD.

INTRODUCIR SISTEMAS DE PLANEACIÓN EN EL SECTOR.

ENFRENTAR EL RELEVO GENERACIONAL Y EL CAMBIO DE ACTITUD FRENTE A LA ACTIVIDAD.

TOMAR MEDIDAS FRENTE AL CAMBIO CLIMÁTICO.

PREPARARSE PARA LOS IMPACTOS DEL TLC Y LA GLOBALIZACIÓN.

ELEVAR EL CONSUMO PER CÁPITA DE LÁCTEOS.

ASEGURAR EL ACCESO DE AGUA DE CALIDAD.

ENFRENTAR LA INFORMALIDAD EN LA PRODUCCIÓN Y EN EL COMERCIO.

PUBLICACIONES AÑO 2014	
Establecimiento y mantenimiento de praderas	CARTILLA
Alimentación del ganado lechero	CARTILLA
La ciencia detrás de la rutina de ordeño	ALPITÉCNICA NO. 117
Manejo integral suelo pasto animal	ALPITÉCNICA NO. 118
Entrevista a Diana Marlen Cañon	PERIÓDICO NO. 60
Ejemplo en el manejo de praderas	PERIÓDICO NO. 61
Finca la Vega	PERIÓDICO NO. 62
Finca la Colina explotación eficiente y sostenible	PERIÓDICO NO. 63

Asociatividad en Guachucal, Nariño

Cuando Alpina llegó a Guachucal en el año 2007, se encontró con una zona fría, de personas cálidas y grandes retos en cuanto a producción lechera. En ese entonces existían seis asociaciones que en total tenían una producción de 14 500 litros de leche diarios. El lechero nariñense trabaja su finca de la mano con su familia. Ve la ganadería como fuente de progreso y como una alternativa viable a los cultivos ilícitos. Se considera un empresario que busca competir aun con los retos de los tratados de libre comercio. Son propietarios de pequeñas extensiones de tierra, se ven afectados por la migración a las ciudades, los paros agrarios y la inseguridad. Su principal preocupación es garantizar la venta de su producción, sobre todo en momentos de crisis. Su mayor interés está en asociarse, tener buenos niveles de calidad y eficiencia para mejorar su competitividad.

Alpina ha venido trabajando con los ganaderos en garantizar el abastecimiento generando desarrollo. Ha habido una trasferencia de conocimiento a lo largo de los últimos siete años, que ha llevado a mejoras en diversos temas como salud animal, buenas prácticas agropecuarias, respeto al productor, acceso a crédito, certificación de hatos libres de brucelosis y tuberculosis, certificación de buenas prácticas ganaderas, iniciativas para la compra al por mayor de insumos agropecuarios y la oportunidad de participar en el programa de Bancóldex de Transformación Productiva: sector lechero. Alpina, Finagro y la Universidad Externado de Colombia promovieron la asociación de 300 productores independientes. Como parte del proceso de asociatividad se capacitaron los ganaderos en temas como: Desarrollo personal y liderazgo, Asociatividad, Estructura y modelo asociativo y Formación empresarial.

Hoy en día, en Guachucal hay 34 asociaciones que producen más de 62 000 litros de leche diarios, almacenados en su totalidad en tanques de enfriamiento. El modelo de desarrollo de asociatividad incrementa producción en litros de leche y simultáneamente mejora la calidad de leche producida lo cual, gracias al modelo de pago por calidad de Alpina, se traduce en mayores ingresos para el ganadero y su familia. En promedio, los ingresos de una familia asociada están en $1 500 000 mensuales. Alpina busca que las asociaciones se organicen en clústeres lecheros, los cuales potencializan la posibilidad de tecnificarse, comprar tanques fríos y negociar de manera conjunta.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL *moviliza voluntades*

Para poder crear valor y bienestar en el entorno, una empresa tiene que ser coherente y empezar por propiciar el bienestar y el desarrollo internamente. Por eso, y como parte de la coherencia, cuando se habla del talento humano, la sostenibilidad debe cubrir las oportunidades de desarrollo para los empleados, brindar ambientes de trabajo, retadores y seguros, ser incluyente y respetar la diversidad y los derechos humanos.

La revisión de procesos concluyó que era oportuno para la Compañía tener una Vicepresidencia de Talento Humano para seguir consolidando el desarrollo y retención del talento, teniendo como componente esencial el arraigo, orgullo y amor profundo de ser Colaborador.

CARACTERIZACIÓN COLABORADORES

País	Tipo de contrato	2011	2012	2013	2014
Colombia	Directos	3.938	4.233	4.347	4.169
	Temporales	649	390	441	832
	Total	4.587	4.623	4.788	5.001
Venezuela	Directos	168	173	191	176
	Temporales	0	0	0	0
	Total	168	173	191	176
Ecuador	Directos	62	678	710	714
	Temporales	0	0	0	0
	Total	662	678	710	714
Estados Unidos	Directos	16	54	72	47
	Temporales	1	0	0	0
	Total	17	54	72	47
Total		5.434	5.531	5.764	6.478

FORMACIÓN Y DESARROLLO

RELEVANCIA DEL TEMA

En su propósito de ser un gran lugar para trabajar, Alpina busca tener, atraer y formar talentos integrales, en un proceso en el cual se den oportunidades para que la Organización sea un espacio donde los Colaboradores puedan desarrollarse tanto en lo personal como en lo profesional y, al hacerlo, traer más bienestar a sus familias y a la sociedad en general.

¿QUÉ ESTÁ HACIENDO ALPINA?

Para cumplir con su objetivo de tener talentos integrales, la Compañía se propuso garantizar de manera permanente el desarrollo, crecimiento, promoción y retención del mejor equipo humano posible, un grupo que comparte metas y que responde a las demandas de innovación, rapidez, efectividad y agilidad de la Organización.

Alpina quiere tener la gente correcta en el lugar correcto, lo que incluye privilegiar al trabajador interno, retener y ascender a los mejores, fomentar la movilización y el crecimiento dentro de la Organización, estructurar semilleros de talentos, garantizar planes de sucesión y propender a una mezcla de personas para actuar y generar más valor agregado. Se busca una Compañía con colaboradores responsables, convencidos y comprometidos, con pasión por ganar y que se sientan orgullosos de ser parte de un mismo solo equipo.

Esta conformación de talentos integrales incluye un modelo que analiza los resultados de los Colaboradores, identifica las personas con mayor potencial y el valor que generan. Es también una herramienta cuyos resultados se ven claramente reflejados en ascensos y promociones y en la cifra de movilidad interna que, para este año, fue del 6,4%. Igualmente el mapeo de talentos les permite a los jefes tener conversaciones con rendición de cuentas con su equipo, y por lo tanto, sugerir, proponer y movilizar colaboradores por sus capacidades a diferentes áreas de la Organización. De la misma manera, ha permitido trazar una ruta de sucesión para los niveles directivo y gerencial.

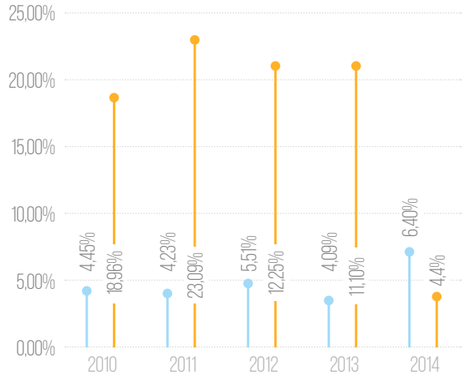
Al mapeo se le unen los procesos de retención para aprovechar el conocimiento; el de rotación de personal, que fortalece los procesos transversales; los de ascenso y movilización interna y repotenciación, que abren la posibilidad al crecimiento de los Colaboradores, y el de atracción de talentos jóvenes.

Ahora bien, retomando principios que han permeado la Compañía en sus 70 años, la preparación y desarrollo de las personas se fundamenta en la cercanía y la confianza. Se las acompaña en su oficio y en su proceso de entrenamiento, formación y crecimiento, fortaleciendo sus capacidades de liderazgo y para la toma autónoma de decisiones.

Los mecanismos transparentes de evaluación, para medir el desempeño en las labores, se asumen como un incentivo al desarrollo personal. El proceso de Gestión de Desempeño a través de Balance Score Cards individuales permite, además, un alineamiento con los planes maestros y con la planeación estratégica. Para las áreas de nivel operativo, se realiza una evaluación por competencias.

Asimismo, se miran los planes de desarrollo para definir los entrenamientos, con miras a que los Colaboradores cumplan los objetivos. La Compañía construye con base en la confianza y escucha a la gente a partir de conversaciones

ROTACIÓN



A fin de evidenciar la rotación imprevista, a partir de este año el indicador de rotación externa evalúa el índice de renuncias de la compañía, excluyendo la terminación de contratos a termino fijo, terminación de contratos por termino de pensión y demás causas previsibles en la terminación de contratos de trabajo

directas y honestas, en una búsqueda conjunta de las mejores soluciones. Se produce, así, una visión transversal y las áreas participan para llegar a los objetivos trazados.

Por otro lado, en el 2014, en aras de mejorar los niveles de servicio y las capacidades para ser más competitivos y ágiles, a partir de un riguroso análisis se decidió que las actividades clave del negocio sean retomadas directamente por Alpina. Con esto se asegura la ejecución de las funciones esenciales con mayor precisión y supervisión, mejor controladas y en línea con nuestra convicción de ganar. En consecuencia, se terminó el contrato comercial con las compañías de servicios tercerizados y se decidió iniciar el proceso de contratación directa para cientos de cargos en ventas y logística, áreas fundamentales en el negocio.

El cambio, que parte de la movilización de voluntades y de tener los talentos para responder a los objetivos de la Organización en el presente y para el futuro, se ha medido con los resultados del negocio.

RETOS ▼

PARA EL 2015 LA COMPAÑÍA HA ASUMIDO LOS SIGUIENTES COMPROMISOS:

AJUSTAR Y ESTANDARIZAR EL DESARROLLO Y LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y REFORZAR EL MODELO Y LA METODOLOGÍA DE LOS CICLOS DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO.

CONTINUAR TRABAJANDO Y MADURANDO EL MAPEO DE TALENTOS Y CONSOLIDAR EL PROGRAMA DE TALENTOS JÓVENES Y PRACTICANTES.

FORTALECER LAS CAPACIDADES Y COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.

AFINAR Y BUSCAR MAYOR APROPIACIÓN DEL PROCESO DE ARTICULACIÓN Y TRABAJO CONJUNTO ENTRE ÁREAS, IDENTIFICADO COMO FÁBRICA DE SOLUCIONES.

AVANZAR TECNOLÓGICAMENTE EN LAS HERRAMIENTAS DE DOCUMENTACIÓN.

SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL

RELEVANCIA DEL TEMA

La salud, el bienestar y la seguridad individual y colectiva de los Colaboradores son primordiales para tener unas condiciones de trabajo apropiadas, que repercuten favorablemente en las demandas del negocio y en la actitud y sentido de pertenencia con las que los Colaboradores hacen diariamente su trabajo.

¿QUÉ ESTÁ HACIENDO ALPINA?

En concordancia con el lineamiento organizacional de anticiparse a los eventos, en salud se actúa bajo una política de prevención, para responder con agilidad y elaborar planes de inversión, sensibilización, entrenamiento y capacitación que, en su conjunto, refuerzan el control en la fuente y mitiguen los impactos negativos. Promovemos la cultura de la prevención para optimizar, lo que incluye fomentar la conciencia del autocuidado frente a los accidentes, tener diagnósticos y valoraciones médicas adecuadas, y trazar un camino que sume en el rendimiento y la satisfacción de los Colaboradores, y en los objetivos de productividad del negocio.

Se ha enfatizado en tres frentes durante el 2014: una política inclusiva y de realización personal para disminuir la incidencia de casos de personas con recomendación médica, identificando sus capacidades laborales y suministrando las herramientas apropiadas para

EN SÍNTESIS, LA COMPAÑÍA SE HA OCUPADO DE FOMENTAR UNA CULTURA DE SALUD Y BIENESTAR QUE MOVILIZA VOLUNTADES.

garantizar su productividad. En este caso, las valoraciones médicas integrales son esenciales para establecer programas preventivos, de capacitación y manejo comportamental en función de los resultados. Cabe anotar que, en Ecuador, también se realiza un programa de inclusión y aprovechamiento de competencias, esta vez para personas con discapacidades y siguiendo los parámetros definidos en la ley.

En el segundo frente, ausentismo laboral, existe un proceso estandarizado de control y planes preventivos, con carácter asertivo, que contribuye al mejor funcionamiento de la Organización. Es de anotar que en Ecuador se ha puesto en marcha un Sistema de Auditoría de Riesgos de Trabajo, que será auditado en el 2015 por el Estado.

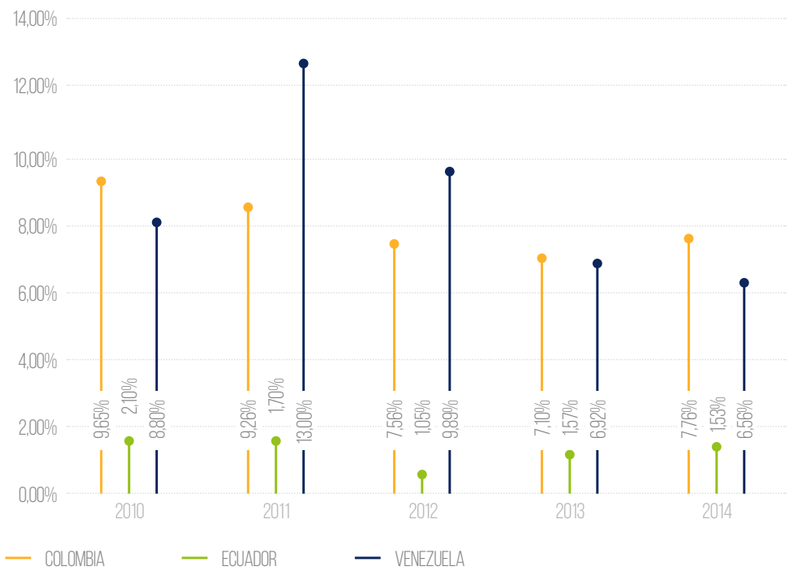
Con el modelo Líderes en Acción se ha empoderado a los jefes de procesos y a los líderes en el tema de la salud, quienes sienten su responsabilidad con el cuidado propio y el de los colaboradores y, a la vez, elaboran planes que multiplican en sus áreas.

Alpina ha desarrollado también un Plan Integral de Bienestar, en el que es primordial el fortalecimiento de la relación con las familias de los Colaboradores. Se complementa con programas de orgullo Alpinista reconociendo los roles, de integración y de calidad de vida.

En términos de mejoras y bienestar, el grupo de trabajo en Ecuador realizó cambios en la infraestructura de las plantas -baños, comedores, prevención de accidentes e incendios, entre otros- y tomó decisiones sobre nivelación de cargos, descansos y horarios y condiciones salariales. Con las iniciativas y otros programas especiales, se redujo la rotación de personal en 50%.

En síntesis, la Compañía se ha ocupado de fomentar una cultura de salud y bienestar que moviliza voluntades.

TASA DE ACCIDENTES INCAPACITANTES



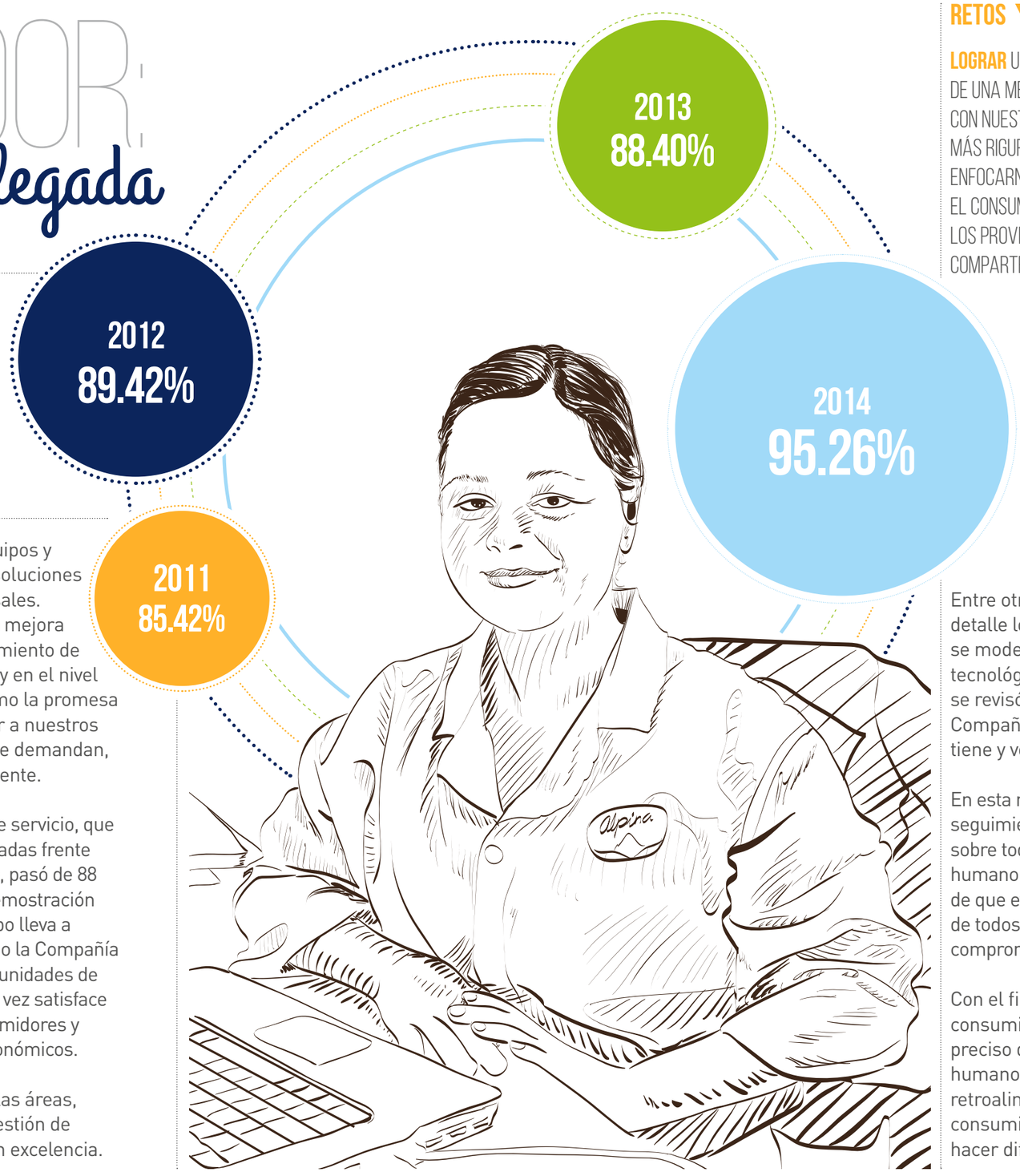
RETOS ▼

ALPINA CONTINUARÁ TRABAJANDO EN EL 2015 POR EL BIENESTAR Y SEGURIDAD DE LOS COLABORADORES DE TODAS LAS GEOGRAFÍAS, TENIENDO EN CUENTA SU IDIOSINCRASIA Y APROVECHANDO CABALMENTE LOS PRESUPUESTOS. TAMBIÉN IMPULSARÁ PLANES PREVENTIVOS PARA EL CONTROL DE RIESGOS Y CONTINUARÁ FOMENTANDO PROGRAMAS QUE FORTALEZCAN EL LIDERAZGO Y EMPODEREN A LOS LÍDERES PARA MANEJAR Y DESARROLLAR SUS EQUIPOS.

Nota: El reto de Alpinistas es un asunto material transversal a toda la organización

EL CONSUMIDOR: punto de partida y de llegada

Las empresas que quieran ser líderes en el mercado están obligadas a buscar mayor eficiencia en sus procesos y a estar más cerca y conocer en detalle al consumidor. Un enfoque al consumidor requiere que todo Colaborador, independientemente del área de la Organización en que se encuentre, entienda que su trabajo busca como fin último satisfacer a nuestros consumidores, anticipándonos a sus necesidades, estando atentos a lo que quiere decirnos y con actitud de mejora permanente. Esta es otra manera de fortalecer la sostenibilidad empresarial.



RETOS ▼

LOGRAR UN ÍNDICE DE SERVICIO EN 95% ES SINÓNIMO DE UNA MEJORA INTEGRAL EN LAS RELACIONES CON NUESTROS CLIENTES. IGUALMENTE, HACER MÁS RIGUROSO EL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y ENFOCARNOS EN EL PORTAFOLIO PRIORITARIO PARA EL CONSUMIDOR. ASIMISMO, LOGRAR QUE TODOS LOS PROVEEDORES SE SUMEN A LA META QUE COMPARTEN CON ALPINA.

NIVEL SERVICIO

RELEVANCIA DEL TEMA

La cadena de valor empieza y termina con el consumidor. Hacer un muy buen trabajo en ella, resulta vital. Su sincronización, entendida como la optimización de procesos, de principio a fin, en la producción y entrega de un producto o servicio al consumidor -que lo deja satisfecho por su calidad, cantidad, oportunidad y puntualidad en la entrega-, es esencial para alcanzar los resultados económicos esperados.

¿QUÉ ESTÁ HACIENDO ALPINA?

Alpina cumple con el objetivo trazado de hacer del servicio una prioridad competitiva de la Organización. Tener los mejores niveles de servicio es fundamental.

Para ello se trabajó colectivamente a partir de diagnósticos de situación al detalle, teniendo en cuenta la necesidad de la interfuncionalidad de equipos y áreas y potenciando las soluciones por actividades transversales. Este método produjo una mejora sustancial en el abastecimiento de la cadena de suministro, y en el nivel de servicio entendido como la promesa que hacemos de entregar a nuestros clientes los productos que demandan, en forma oportuna y eficiente.

En el año 2014 el índice de servicio, que mide las unidades entregadas frente a las unidades solicitadas, pasó de 88 en el 2013 a 95. Es una demostración de cómo trabajar en equipo lleva a resultados óptimos y cómo la Compañía sacó provecho a las oportunidades de mejoramiento, lo que a la vez satisface la demanda de sus consumidores y produce rendimientos económicos.

Se realizaron ajustes en las áreas, en los procesos y en la gestión de servicio para ejecutar con excelencia.

Entre otros asuntos, se analizó en detalle lo relacionado con el transporte, se modernizaron las herramientas tecnológicas para las personas de ventas y se revisó el sistema de inventarios. Hoy la Compañía tiene alineado lo que produce, tiene y vende.

En esta mejora, fueron decisivos el seguimiento, una mejor comunicación y, sobre todo, el cambio de actitud del recurso humano, su motivación y el convencimiento de que evolucionar es asunto de cada uno y de todos y que, entre más se progresa, más compromiso se tiene.

Con el fin de reforzar nuestro enfoque al consumidor y tener un conocimiento más preciso del mismo, se aumentó el equipo humano para estar informados y recibir retroalimentación, y saber qué cree el consumidor que es factible mejorar, qué hacer diferente y en qué cambiar.

COBERTURA DE MERCADO

RELEVANCIA DEL TEMA

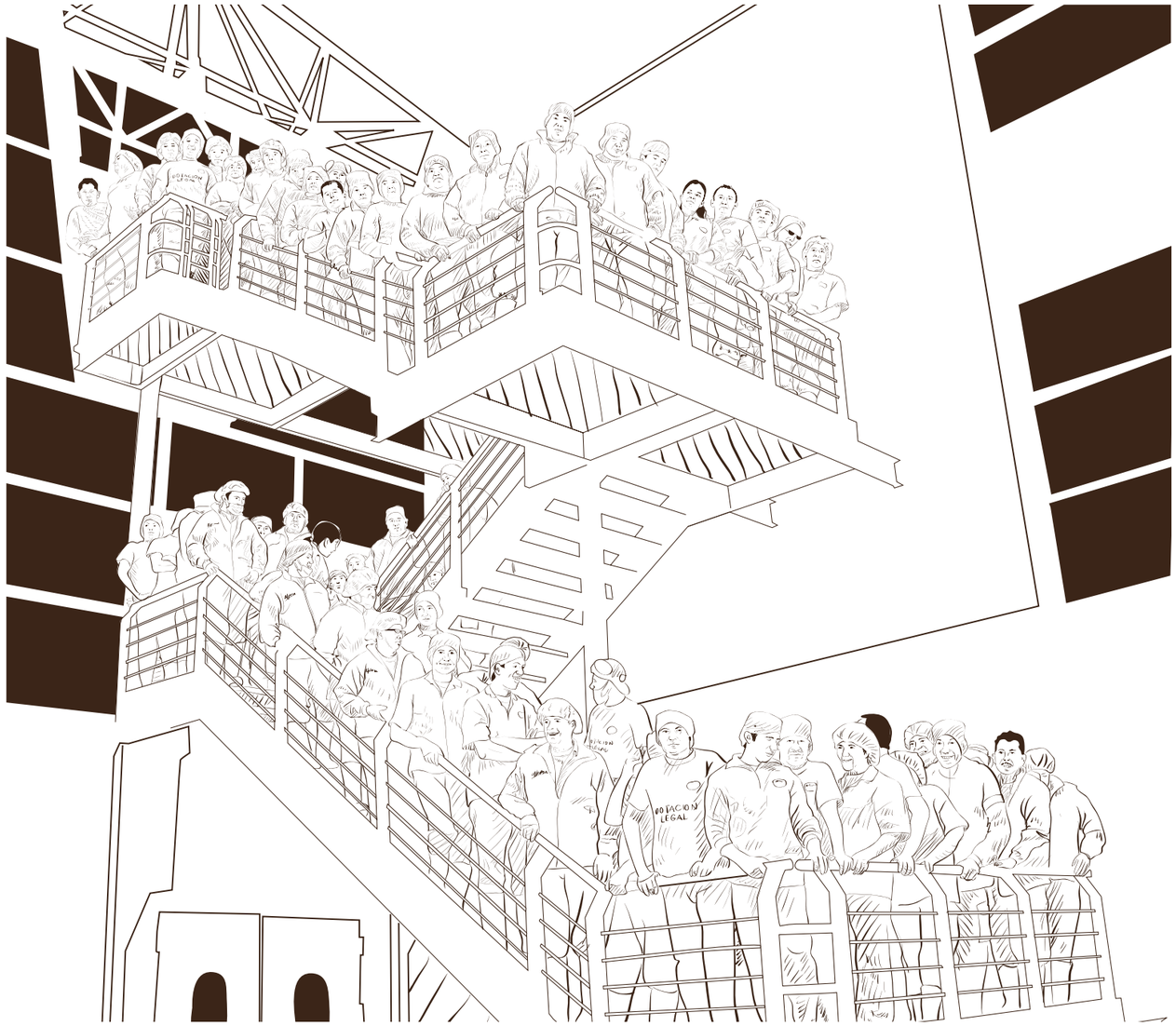
Como compañía dedicada a la alimentación saludable, sabemos que llegar con nuestros productos y servicios al mayor número de personas posible es una forma de contribuir desde el sector privado al estado nutricional de las poblaciones. Ampliar la cobertura permite garantizar que la población tenga acceso a alimentos de calidad, nutritivos y gratificantes; en el caso de Alpina es un compromiso mayor dado que nuestros productos son fuente importante de proteína y nutrientes por ser derivados de leche y fruta y a la vez un reto mayúsculo por ser perecederos y requerir refrigeración. La infraestructura para el transporte, almacenamiento y manipulación de alimentos refrigerados tiene importantes oportunidades en los países de América Latina y el Caribe, garantizar la inocuidad de estos alimentos a lo largo de la cadena de valor se convierte en un reto fundamental de nuestro sector.

¿QUÉ ESTÁ HACIENDO ALPINA?

La estrategia de go to market o de llegada al mercado es un elemento fundamental para determinar las acciones necesarias que aseguren una propuesta valiosa, diferente y ganadora en el punto de venta.

El objetivo es asegurar que la marca esté cada día más cerca del consumidor; por esta razón, Alpina está mejorando la disponibilidad de producto en todos los canales fortaleciendo nuestra capilaridad vía nuevas rutas al mercado y canales establecidos.

Queremos ser el proveedor preferido por nuestros aliados (clientes) por lo que nos hemos focalizado en mejorar el nivel de servicio (ver asunto material nivel de servicio capítulo 12,1).



En el 2014 Alpina trabajó de la mano con nuestros distribuidores y con la fuerza de ventas evolucionando herramientas comerciales que nos hagan más competitivos y nos permitan generar mayor valor y mayor impacto.

Uno de los componentes para mejorar la seguridad alimentaria es promover la disponibilidad de alimentos en cantidad y variedad amplia y suficiente. Alpina trabaja día a día por mejorar el nivel de servicio (88% en el 2013 vs. 95% en el 2014) para que nuestros aliados (clientes) y consumidores siempre que vayan al punto de venta a buscar un producto tengan acceso a todo nuestro portafolio Alpina.

Buscando también ampliar nuestra cobertura, innovamos en nuevas formas de llegar al mercado haciendo uso de la televenta, desarrollamos nuevas zonas de autoventa, incorporamos nuevos de clientes y ampliamos las ventas en clientes actuales con mayor foco y eficiencia ofreciendo el portafolio y servicio más idóneo para cada segmento.

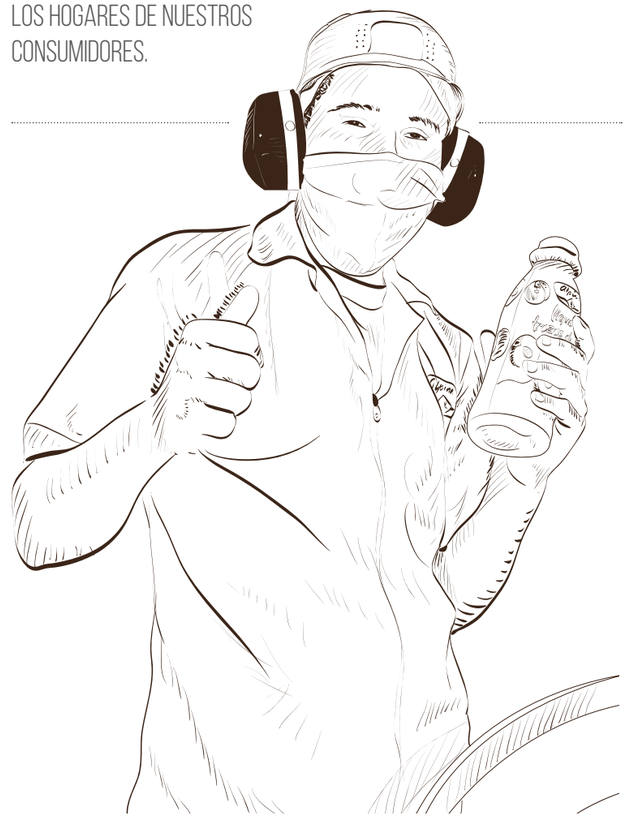
RETOS ▼

LOGRAR MANTENER EL LIDERAZGO A PESAR DE LA INCURSIÓN DE NUEVOS COMPETIDORES EN LA CATEGORÍA DE YOGURT.

EJECUCIÓN CON EXCELENCIA EN EL PUNTO DE VENTA.

SEGUIR MEJORANDO NUESTROS NIVELES DE SERVICIO.

INCREMENTAR LA PENETRACIÓN, LA FRECUENCIA Y LOS VOLÚMENES DE COMPRA DE NUESTROS PRODUCTOS EN LOS HOGARES DE NUESTROS CONSUMIDORES.



PRECIOS COMPETITIVOS

RELEVANCIA DEL TEMA

En Alpina buscamos siempre entender la oferta de valor que representa mayor ganancia para el consumidor y le ofrecemos como respuesta productos de alta calidad a un precio justo y competitivo. Es una oferta de valor en la que el consumidor gana y la Compañía también.

¿QUÉ ESTÁ HACIENDO ALPINA?

Alpina ha trabajado desde sus inicios en darle al consumidor lo que merece: productos de calidad asociados a un alto valor agregado y con promesas cumplidas de innovación.

La Compañía ha avanzado en las metodologías y procesos empleados para determinar qué es valor para el consumidor y, en función de ese valor, fijar sus precios. El sistema de fijación de precios no es un resultado de calcular unos costos y márgenes propios y de intermediarios. Hemos invertido la ecuación de forma tal que empezamos por entender cuánto estaría dispuesto a pagar el consumidor por nuestra oferta de valor, y a partir de allí, nos devolvernos para lograr ese precio objetivo haciendo uso de la innovación y de la eficiencia en toda la cadena. Si bien nos interesa llegar con nuestros productos al mayor número de personas posible, sabemos que lo único que no estamos dispuestos a sacrificar es la calidad que caracteriza a esta compañía desde sus inicios.

Además, hacemos uso de varias herramientas que nos permiten determinar los precios en función de las oportunidades del mercado, la competencia, la mezcla de nuestro portafolio y el rol de cada marca y categoría, entre otros.

Excelente comunicación de marca, buen manejo de la relación costo-beneficio, promociones y cercanía, y una sólida cadena de distribución son pilares de Alpina que todos reconocen y por los que también la admiran.

RETOS ▼

ENFRENTAR LA COMPETENCIA, SOBRE TODO A LOS COMPETIDORES INFORMALES QUE OFRECEN PRODUCTOS DE BAJO PRECIO, PERO SIN CUMPLIR CON ESTÁNDARES REGULATORIOS Y NORMAS MÍNIMAS DE CALIDAD.

AHONDAR EN LOS ATRIBUTOS DE MARCA DE CALIDAD Y SEGUIR GANANDO MERCADOS.

EN ECUADOR CONTINUAR EL CRECIMIENTO CON MARCAS DE BAJO DESEMBOLSO Y DE VALOR NUTRITIVO.

EN ESTADOS UNIDOS DIVERSIFICACIÓN DEL PORTAFOLIO CONSERVANDO LOS ATRIBUTOS DE MARCA.

RETOS ▼

TRABAJAR PARA QUE EXISTAN INICIATIVAS REGULATORIAS EN FAVOR DE LAS DONACIONES -INCENTIVOS TRIBUTARIOS, LEYES QUE PROTEJAN A LOS DONANTES Y NORMATIVAS DE ETIQUETADO, ENTRE OTRAS-, COMO UNA MANERA DE INCLUIR A MÁS EMPRESAS EN UN PROGRAMA QUE MEJORA LA CALIDAD DE VIDA DE LOS BENEFICIARIOS.

DONACIONES

RELEVANCIA DEL TEMA

Gracias al programa de donaciones, los colombianos que no tienen acceso a nutrición suficiente y de calidad obtienen alimentos nutritivos y saludables. Se trata de políticas a favor de la seguridad alimentaria y nutricional, que oxigenan a toda la sociedad y que son un gran aporte a la sostenibilidad de la Compañía.

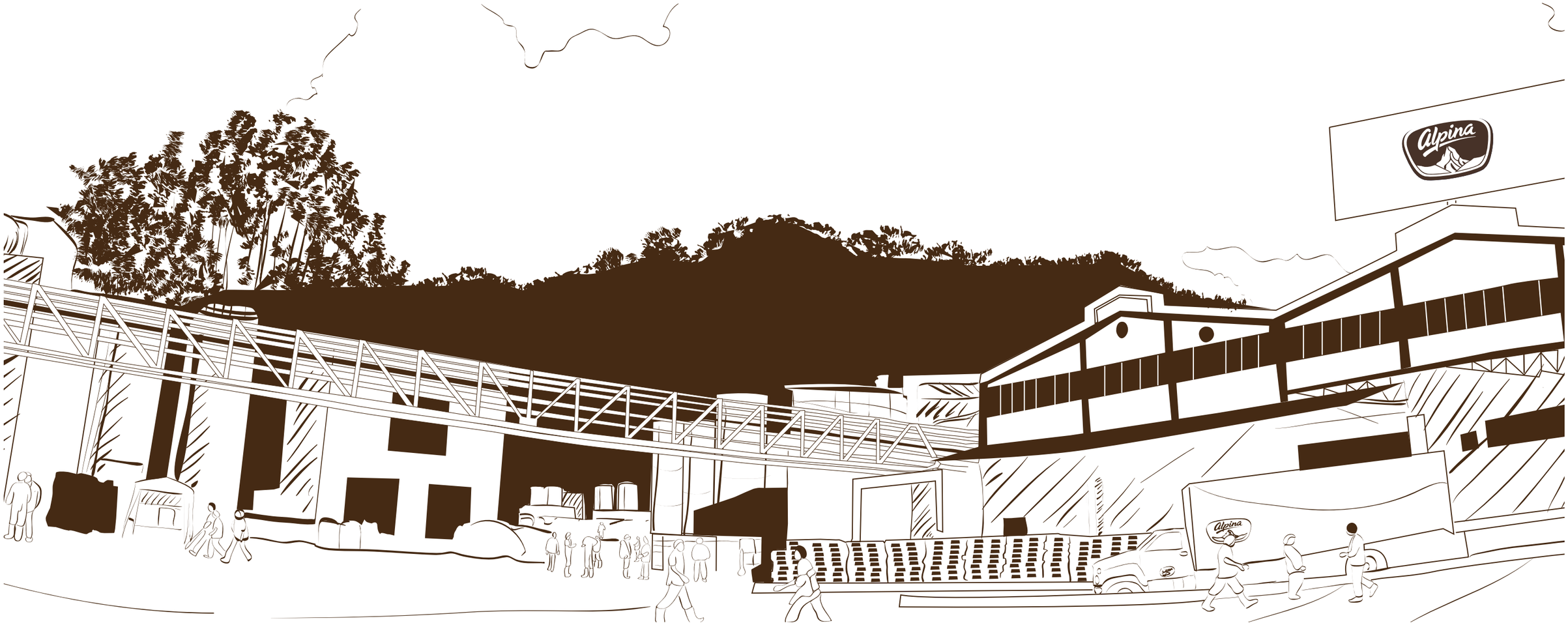
¿QUÉ ESTÁ HACIENDO ALPINA?

Continuando con una política que aplica desde sus inicios, Alpina desarrolla acciones de relacionamiento estrecho con las comunidades. Una de ellas es el programa de donaciones, que favorece especialmente a niños y, niñas, madres gestantes y lactantes y adultos mayores colombianos.

Mediante estas acciones, se cubren poblaciones de once ciudades del país. Alpina dona más del 90% de diversos productos en óptimas condiciones, que tienen siete días de vida, y que llegan oportunamente a su destino tanto por la acción del Programa Banco de Alimentos, de la Asociación ABACO, como por la labor de Colaboradores de las áreas de logística, comercial y sostenibilidad que, de esta forma, contribuyen al mejoramiento de las condiciones de vida de más de 300 000 colombianos. La consolidación de las donaciones a través del Banco, permitió a la Compañía mejorar su seguimiento y control y asegurar que lleguen cumpliendo la cadena de custodia de producto en las mismas condiciones de higiene y calidad que tienen los consumidores que adquieren nuestros productos.

De otra parte, Alpina impulsa el programa Desayunos Saludables, liderado por ABACO, que procura que la primera comida del día de niños en edad escolar básica de poblaciones vulnerables sea un desayuno balanceado y nutritivo.

Las donaciones hacen parte del programa de reducción de pérdidas y desperdicio de alimentos; comúnmente se perderían o serían alimento de animales, pero son completamente aprovechables para el consumo humano.



FUNDACIÓN ALPINA

CASO DE ESTUDIO

Proyecto "Desarrollo social y productivo de las comunidades pastoriles ubicadas en la zona de frontera colombo-venezolana del departamento de La Guajira".

Por solicitud de la Cancillería de Colombia, en cooperación con el SENA, las autoridades departamentales y con el aval del Ministerio de Agricultura, la Fundación Alpina asumió el liderazgo en la formulación técnica de un proyecto de desarrollo productivo y seguridad alimentaria para las comunidades wayuu de la Alta y Media Guajira. Este proyecto opera en el marco del Plan Fronteras por la Prosperidad y accede a recursos del Fondo de Regalías Directas.

En medio de la grave crisis alimentaria y nutricional generada por la sequía que se presenta desde finales del 2013, con lamentables registros de mortalidad infantil en esta región, el proyecto ha logrado demostrar su pertinencia y sostenibilidad; pues a bajo costo y con energía solar se han recuperado viejos pozos de agua que se encontraban colapsados, se mejoraron prácticas agrícolas y de manejo animal con lo cual se ha incrementado significativamente la producción de alimentos para el consumo humano y animal.

Además de las lecciones aprendidas, para su réplica, el proyecto ha impactado directamente a 60 comunidades indígenas de Uribia y Manaure, 60 líderes comunitarios wayuu integrados a la Red de Gestores Comunitarios, 160 jóvenes extensionistas de tres internados wayuu integrados a la red de gestores, 70 integrantes de la Cooperativa Capriwayuu de comercializadores de Maicao y 1 833 familias wayuu.

Una reciente visita de la Expedición Avina, en medio de la crisis alimentaria da cuenta de lo anterior.

ANEXOS

anexo 1

MAPA GREMIAL

COLOMBIA

Asociación Nacional de Anunciantes ANDA
Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI
Asociación Col. Procesadores de Leche - ASOLECHE
Asociación Nal. Comercio Exterior - ANALDEX
Compromiso empresarial para el reciclaje - CEMPRE
Consejo Privado de Competitividad
Fundación para el Progreso de Antioquia - PROANTIOQUIA
Fundación Prodesarrollo Norte Sabana - PRODENSA
Fundación Prodesarrollo Occidente Sabana - PRODEOCSA
ICONTEC
ILSI NORANDINO
Instituto Colombiano Derecho Tributario
Corporación Empresarial Norte del Cauca - CENCAUCA
Zona Franca del Cauca
GS1
Codex Alimentarius
Consejo Nacional Lácteo - CNL
Ministerio de Agricultura
Ministerio de Salud y Protección Social

ECUADOR

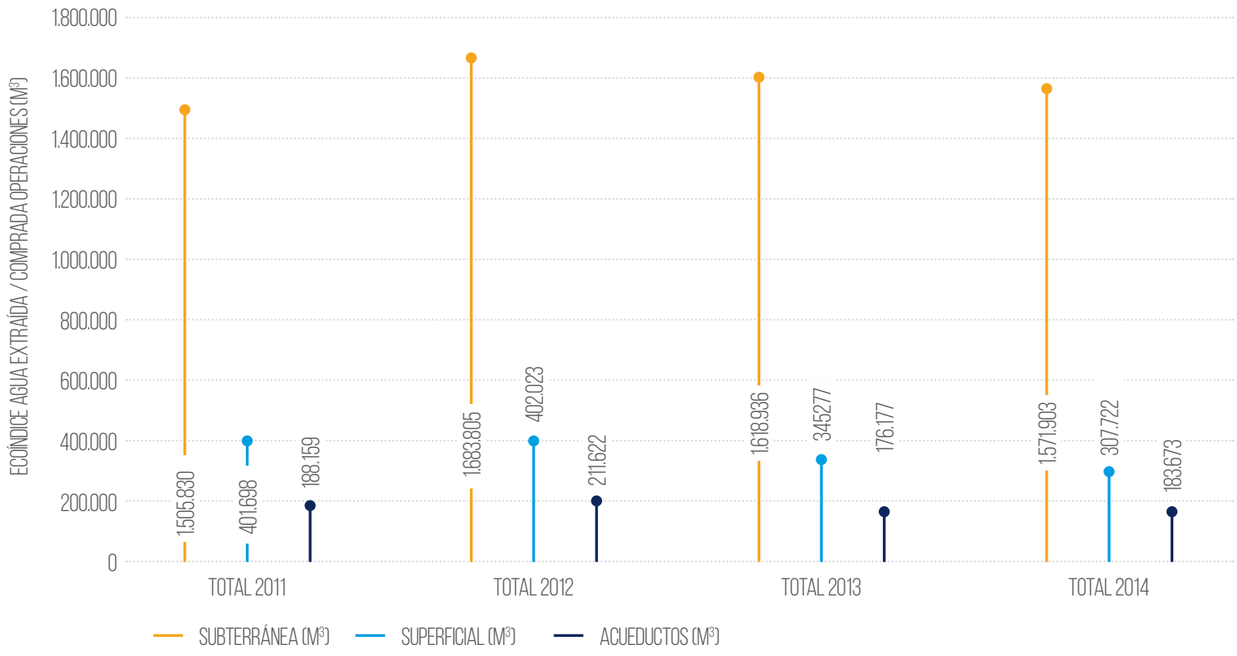
Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas - ANFAB
Centro de la Industria Láctea - CIL
Cámara de Industrias y Producción - CIP
Cámara de Comercio Ecuatoriano Colombiana - CAMECOL
Federación Nacional de Exportadores (FEDEXPOR)

VENEZUELA

Cavilac

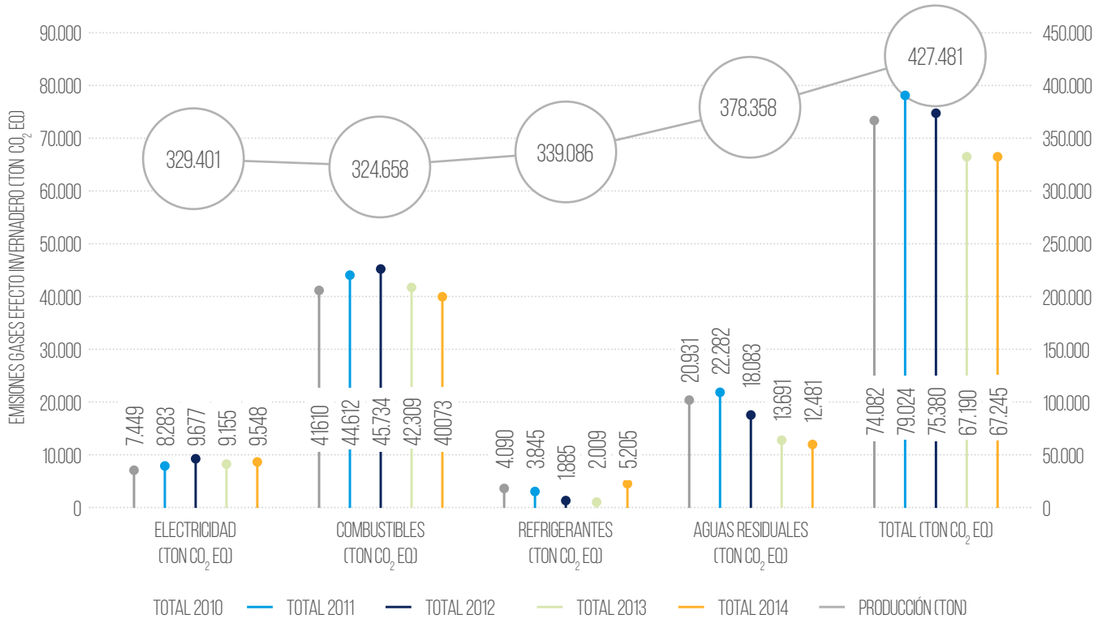
anexo 2

AGUA TOTAL CONSUMIDA POR FUENTE (INDUSTRIAL Y CDR'S)



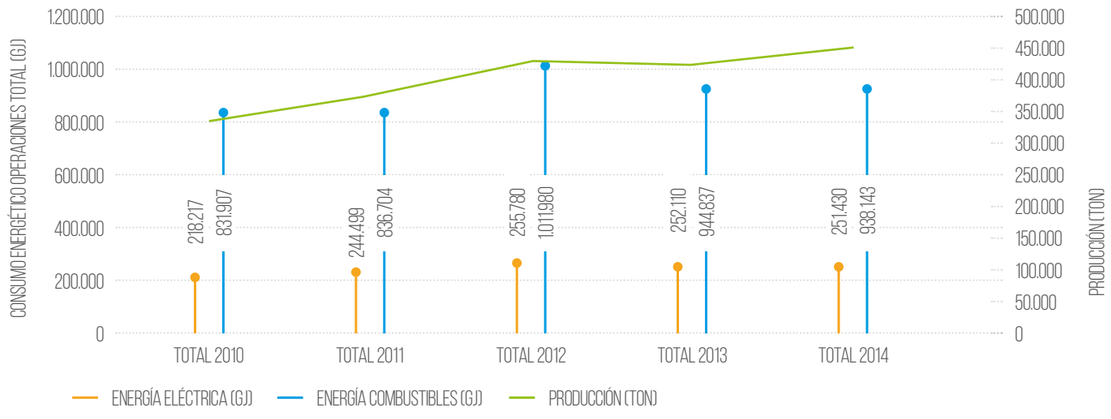
anexo 3

EMISIONES DE GASES EFECTO INVERNADERO ALCANCE 1 Y 2



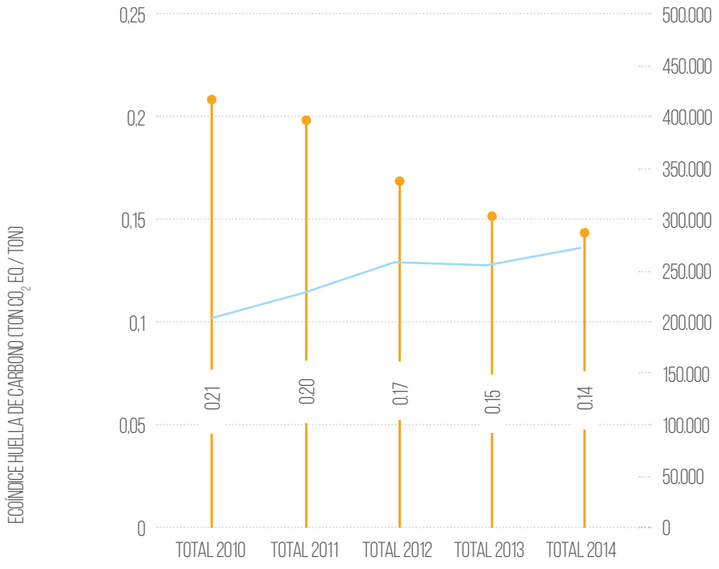
anexo 4

CONSUMO ENÉRGETICO OPERACIONAL TOTAL



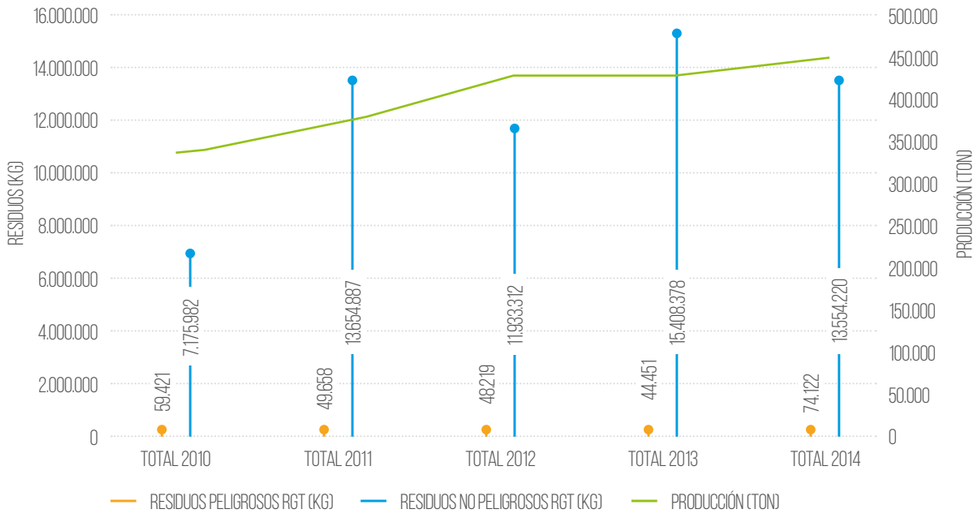
anexo 5

ECOÍNDICE HUELLA DE CARBONO ALCANCE 1 Y 2



anexo 6

GENERACIÓN DE RESIDUOS PELIGROSOS Y NO PELIGROSOS



La cantidad de Residuos Peligrosos aumentó considerablemente durante el año 2014 debido a una campaña de disposición de materias primas vencidas y dadas de baja almacenadas en las plantas de Alpina Colombia las cuales deben tratarse como residuos peligrosos

anexo 7

PORCENTAJE DE PRODUCCION CON CERTIFICACIONES DE INOCUIDAD DE ALIMENTOS

Ton HACCP	364.649	85,70%	
Ton ISO 22000	41.098	9,70%	
Ton SQF 2000	9.953	2,30%	
Ton con verificaciones por terceros	415.700	97,70%	
Ton sin verificación por terceros	9.722	2,30%	Quesería Sopó
Ton Totales	425.422	100,00%	

GRI Tabla

Indicador	Respuesta	Página	Auditoría externa
Estrategia y análisis			
G4.1 Declaración del máximo responsable de la toma de decisiones de la organización sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización.	Carta del Presidente	3	√
G4.2 Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.	*Carta del Presidente *4. Cambios internos para una estrategia renovada - 4.2 Sostenibilidad y negocio *7. Generando valor económico 7.1 Inversiones de este año	3/9/14	√
Perfil de la organización			
G4.3 Reporte el nombre de la organización.	Alpina S.A. Productos Alimenticios	N/A	√
G4.4 Reporte las principales marcas, productos y servicios.	3. Una ruta marcada por el reconocimiento - 3.3 Operaciones y mercados servidos	5	√
G4.5 Reporte la localización de la casa matriz.	*Km. 3 vía Briceño - Sopó, Sede Administrativa, Sopó, Cundinamarca, Colombia.	N/A	√
G4.6 Reporte el número de paises donde opera la empresa y el nombre de los paises donde la empresa tiene operaciones significativas o que son relevantes para los temas de sostenibilidad tratados en el informe.	3. Una ruta marcada por el reconocimiento - 3.3 Operaciones y mercados servidos	5	√
G4.7 Naturaleza de la propiedad y forma jurídica.	http://alpina.com/quienes-somos/etica-y-transparencia/codigo-de-buen-gobierno/ (ver Reglamento Asamblea General De Accionistas Reglamento Asamblea General de Accionistas.pdf)	N/A	√
G4.8 Mercados servidos (Incluyendo el desglose geográfico, los sectores que abastece y los tipos de clientes).	3. Una ruta marcada por el reconocimiento - 3.3 Operaciones y mercados servidos	5	√
G4.9 Reporte la escala de la organización, incluyendo: - Número de empleados. - Número total de operaciones. - Ventas netas o ingresos.	*3. Una ruta marcada por el reconocimiento - 3.3 Operaciones y mercados servidos *7. Generando valor económico - 7.2 Resultados ventas - 7.3 Resultados EBITDA *11.1. Formación y desarrollo - 11.1.1 Relevancia del tema	5/15/27	√

Indicador	Respuesta	Página	Auditoría externa
G4.10 Reportar la siguiente información laboral: - Reporte el número total de empleados por contrato y genero. - Reporte el número total de empleados por región y genero.	11.1. Formación y desarrollo - 11.1.1 Relevancia del tema	27	√
G4.11 Reporte el porcentaje de empleados cubiertos por una convención colectiva.	10,55% Colombia	N/A	√
G4.12 Describa la cadena de proveedores de la organización.	*10. Por una cadena láctea más productiva, competitiva y cercana - 10.1. Relevancia del tema http://alpina.com/quienes-somos/arquitectura-organizacional/	24	√
G4.13 Cambios significativos durante el periodo cubierto por la memoria en el tamaño, estructura, propiedad o en la cadena de proveedores de la organización.	*4. Cambios internos para una estrategia renovada *6. Un ajuste necesario para alcanzar nuevos retos *7. Generando valor económico 7.1 Inversiones de este año	8/12/14	√
G4.14 Descripción de cómo la organización ha adoptado un planteamiento o principio de precaución.	*6. Un ajuste necesario para alcanzar nuevos retos - 6.2 Ética y cumplimiento *9. Favoreciendo el desarrollo empresarial y ambiental - 9.1. Gestión responsable del agua - 9.2. Gestión de la energía y el cambio climático - 9.3. Manejo de Materiales y Residuos	13/21	√
G4.15 Principios o programas sociales, ambientales y económicos desarrollados externamente, así como cualquier otra iniciativa que la organización suscriba o apoye.	*12.4. Donaciones *12.5. Fundación Alpina	32	√
G4.16 Principales asociaciones a las que pertenezca (tales como asociaciones sectoriales) y/o entes nacionales e internacionales a las que la organización apoya.	Mapa gremial	Anexo 1	√
Identificación de aspectos materiales y limites			
G4.17 Listar las entidades incluidas en los estados financieros consolidados y reportar si hay alguna de estas entidades que no haya sido incluida en el informe de sostenibilidad.	Colombia, Ecuador, Venezuela, Zona Franca y Alpina Cauca	N/A	√
G4.18 Explicar el proceso para definir el contenido del reporte y los aspectos a reportar.	5. Definir y establecer la importancia de los aspectos materiales para el negocio	10	√
G4.19 Listar todos los aspectos materiales identificados en el proceso para definir el contenido del reporte.	*5. Definir y establecer la importancia de los aspectos materiales para el negocio - 5.1 Proceso de materialidad *Aunque los asuntos "Donaciones" y "Fundacion Alpina" no hayan sido priorizados dentro de la matriz de materialidad, dichos asuntos se reportan debido a que Alpina articula el desarrollo economico con el desarrollo social, aportando a la generación de entornos sanos equitativos y prósperos en las comunidades que rodean nuestras operaciones. *Aunque el asunto "Precios competitivos" no haya sido priorizado dentro de la matriz de materialidad, este asunto se reporta debido a que en Alpina buscamos entender la oferta de valor que representa mayor ganancia para el consumidor. Adicionalmente, este asunto se inscribe en un marco más amplio de la generación de valor en Alpina y complementa el asunto "Cobertura del mercado".	10	√

Indicador	Respuesta	Página	Auditoría externa
G4.20 Para cada tema material reportar si lo es para toda la organización. En caso contrario, indicar qué aspecto no es material para alguna de las entidades que hacen parte de la organización.	Todos los asuntos identificados en la matriz de materialidad son relevantes para las entidades que hacen parte de la organización, en los diferentes países donde opera.	N/A	√
G4.21 Para cada tema material, reportar si lo es por fuera de la organización.	Todos los temas son relevantes para la organización	N/A	√
G4.22 Descripción del efecto que puede tener la reexpresión de información perteneciente a memorias anteriores, junto con las razones que han motivado dicha reexpresión.	Durante el año 2014, no hubo reexpresión de información perteneciente a la memoria anterior (2013). La reexpresión de información identificada en los años anteriores se reportó en el informe de sostenibilidad 2013.	N/A	√
G4.23 Cambios significativos relativos a periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados del informe.	*5. Definir y establecer la importancia de los aspectos materiales para el negocio - 5.1 Proceso de materialidad: revisión de la materialidad *11.1. Formación y desarrollo: Indicadores de rotación. El dato reportado se refiere a las operaciones de Colombia únicamente. *11.2. El dato de accidentalidad no incluye las operaciones de Estados Unidos	10/27	√
Grupos de interés			
G4.24 Listar los grupos de interés con los que la organización se relaciona.	5. Definir y establecer la importancia de los aspectos materiales para el negocio - 5.1 Proceso de materialidad	10	√
G4.25 Reporte la base para la identificación y selección de grupos de interés con los que la organización se relaciona.	5. Definir y establecer la importancia de los aspectos materiales para el negocio - 5.1 Proceso de materialidad	10	√
G4.26 Enfoques adoptados para el diálogo con grupos de interés, incluida la frecuencia de su participación por tipo de grupos de interés, indicar si alguno de los diálogos se realizó como parte del proceso de elaboración del informe.	5. Definir y establecer la importancia de los aspectos materiales para el negocio - 5.1 Proceso de materialidad	10	√
G4.27 Principales preocupaciones y temas de interés que hayan surgido a través de los diálogos con los grupos de interés y la forma en la que la organización ha respondido a estos temas en la elaboración del informe. Reportar los grupos de interés y los temas que identificaron como relevantes.	5. Definir y establecer la importancia de los aspectos materiales para el negocio - 5.1 Proceso de materialidad Adicionalmente, en cada asunto material, la respuesta de Alpina frente a las preocupaciones de sus grupos de interés está reflejada en las secciones "Relevancia del tema", "Retos" y "Caso de estudio".	10	√
Perfil del reporte			
G4.28 Periodo cubierto por la información incluida en el informe.	2. Un ejercicio para comunicarse con el entorno	4	√
G4.29 fecha mas reciente del informe anterior.	2. Un ejercicio para comunicarse con el entorno	4	√
G4.30 Ciclo de reporte (Anual-Bianual).	2. Un ejercicio para comunicarse con el entorno	4	√
G4.31 Punto de contacto para cuestiones relativas al reporte o su contenido.	2. Un ejercicio para comunicarse con el entorno	4	√
G4.32 Reporte la opción "De acuerdo" con la metodología GRI seleccionada por la organización (Core-Comprehensive). Reporte la tabla de contenido GRI.	2. Un ejercicio para comunicarse con el entorno	4	√
G4.33 Reportar la política o enfoque de la empresa para buscar auditoría externa del reporte.	2. Un ejercicio para comunicarse con el entorno	4	√

Indicador	Respuesta	Página	Auditoría externa
Gobierno			
G4.34 La estructura de gobierno de la organización, incluyendo los comités del máximo órgano de gobierno. Identificar si existe algun comite responsable de la supervisión de temas económicos, sociales y ambientales.	http://alpina.com/quienes-somos/etica-y-transparencia/codigo-de-buen-gobierno/	N/A	√
G4.38 Reportar la composición del máximo órgano de gobierno la alta dirección y su comités: - Ejecutivos y no ejecutivos. - Independientes. - Duración del mandato. - Género. - Miembros de minorías. - Competencias relacionadas con impactos económicos, sociales y ambientales.	http://alpina.com/quienes-somos/etica-y-transparencia/codigo-de-buen-gobierno/	N/A	√
G4.41 Procedimientos implementados para evitar conflictos de interés en el máximo órgano de gobierno.	http://alpina.com/quienes-somos/etica-y-transparencia/codigo-de-buen-gobierno/	N/A	√
G4.48 Reportar el más alto comité o cargo responsable de revisar y aprobar el informe de sostenibilidad y el asegurar que todos los temas materiales estén cubiertos.	Presidencia/Direccion de Sostenibilidad	N/A	√
Ética e integridad			
G4.56 Describir los valores, principios, estándares y normas de comportamiento de la organización como códigos de conducta y códigos de ética.	6. Un ajuste necesario para alcanzar nuevos retos - 6.2 Ética y cumplimiento	13	√
G4.57 Reportar los mecanismos internos y externos para solicitar ayuda en temas sobre comportamiento ético e integridad organizacional, cómo pueden ser líneas de ayuda o de consejería.	6. Un ajuste necesario para alcanzar nuevos retos - 6.2 Ética y cumplimiento	13	√
G4.58 Reportar los mecanismos internos y externos para reportar preocupaciones acerca de comportamientos no éticos o no íntegros, por medio de reporte a los altos ejecutivos, línea de denuncia o línea ética.	6. Un ajuste necesario para alcanzar nuevos retos - 6.2 Ética y cumplimiento	13	√

TABLA DE INDICADORES GRI. ESPECÍFICOS

Pilar	Asunto Relevante	Aspecto GRI relacionado	Enfoque de gestión	Indicador	Página	Omisión	Verificación externa
Colaboradores	Salud Ocupacional y Seguridad	Salud y seguridad en el trabajo	Fomentar relaciones de confianza y mutuo beneficio con nuestros grupos de interés	LA6. Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por genero.	**29** - Días perdidos : Colombia 2073,Venezuela 33 Ecuador 159 - No se presentaron victimas mortales en el 2014	La organización no reporta la siguiente información: - absentismo	√
				A1.1. Tasa de Accidentes Incapacitantes	29		√
	Formación y Desarrollo	*Capacitación y educación *Empleo		LA9. Promedio de horas de formación al año por empleado, por genero y desglosado por categoría de empleado.	Total Horas formación: 25,998 7,66 horas promedio por empleado .A nivel Directivo:24, Personal Administrativo:8, Personal Operativo:4, Personal Ventas:8.	La información reportada no incluye el desglose por género	
				LA1. Tasa de nuevos empleados y rotación de empleados desagregado por edad, género y región.	28	No se menciona la rotación desagregada por edad y género. La información se refiere únicamente a las operaciones de Colombia.	√
				A1.3. Movilidad Interna	28		√
Sostenibilidad Ambiental	Gestión Responsable del Agua	Agua Efluentes y residuos	Garantizar el uso eficiente y la preservación de los recursos naturales necesarios para nuestra operación	EN8. Consumo de agua total, desglosado por fuente.	Anexo2	No se reporta el desglose por fuente	√
				EN22. Vertidos totales de aguas residuales, por su calidad y destino.	21	No se reporta el destino de las aguas vertidas	√
				A2.1. Ecoíndice agua extraída/agua comprada - Cantidad de agua consumida por Alpina en sus operaciones industriales (Agua Azul) para elaborar una tonelada de producto	21		√
				A2.2. Cantidad de DQO (demanda química de oxígeno) en el influente de la planta de tratamiento de aguas residuales de las operaciones industriales por tonelada de producto	21		√
	Gestión de la Energía y el Cambio Climático	*Energía *Emisiones		EN15. Gases efecto invernadero (Alcance 1).	anexo 3	La cantitdad de emisiones se reporta de forma consolidada, más no desglosada por alcance.	√
				EN16. Gases efecto invernadero (Alcance 2).			√
				EN19. Reducciones de gases efecto invernadero.	Anexo 3		√
				EN3. Consumo de energía en la organización.	Anexo 4		√
				EN6. Reducciones en el consumo de energía.	22		√
				A2.3. Emisiones totales directas e indirectas por consumo de energía (Alcance 1 y 2), por tonelada de producto	anexo 3		√
				A2.4. Consumo de energía total por tonelada de producto en alcances 1 y 2	anexo 5		√

Pilar	Asunto Relevante	Aspecto GRI relacionado	Enfoque de gestión	Indicador	Página	Omisión	Verificación externa
	Residuos	Efluentes y residuos		EN23. Peso total de residuos, por tipo (peligrosos y no peligrosos) y método de disposición.	anexo 6	No se reporta el método de disposición de los residuos generados	√
				A2.5. Ecoíndice aprovechamiento de residuos	23		√
Nutrición	Calidad e Inocuidad	*Salud y seguridad del cliente		FPSS5. Porcentaje de volumen de producción producido en plantas certificadas por un tercero independiente, siguiendo estándares internacionales de seguridad de alimentos	Anexo 7		√
				A3.1 Numero de Reclamos por tonelaje	19		√
	Productos Gratificantes, Nutritivos y Saludables (Innovación)	No aspecto GRI asociado	Ofrecer productos nutritivos, naturales, saludables, indulgentes y de calidad al mayor número de consumidores posible	A3.2. Ventas de productos nuevos	(productos lanzados en los últimos 18 meses) - Incluye Productos Descontinuados por la compañía 26,758 COPMM		√
	Nutrientes con Impacto en Salud Pública	*Salud y seguridad del cliente		FPSS6. Porcentaje de productos vendidos que tienen un contenido reducido de grasas saturadas, grasas trans o hidrogenizadas, sodio y azúcar adicionado	Colombia: 8.7% Ecuador 11,59%	No se reporta venezuela	√
	Desperdicio de Alimentos	No aspecto GRI asociado		A3.3. Reducción de pérdidas y desperdicios	Este indicador está en construcción. Se empezará a reportar durante el 2015.		
Competitividad y Productividad del Sector Lácteo	Competitividad y Productividad del Sector Lácteo	No aspecto GRI asociado	Fortalecer nuestra cadena láctea mejorando la competitividad y productividad de nuestros ganaderos	A4.1.1 Número de ganaderos proveedores	25		
				A4.2. Volúmen de leche comprada durante el 2014	25		
				A4.4. Visitas realizadas proveedores	26		√
				A4.5. Días de campo	26		√
				A4.6. Número de publicaciones técnicas	26		
El consumidor: punto de partida y de llegada	Nivel de servicio	No aspecto GRI asociado	Satisfacer a nuestros consumidores anticipándonos a sus necesidades	A5.1. Índice de nivel de servicio	30		
	Cobertura del mercado	No aspecto GRI asociado		A5.2. Crecimiento de la categoría de bebidas lácteas	Volumen 8% valor 6,5%		√

OTROS INDICADORES GRI

Tema Adicional	Indicadores	Pagina / Respuesta	Omisión	Página	Auditoría externa
Cumplimiento	EN29. Coste de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la normativa ambiental.	Durante el año 2014, Alpina no recibió multas significativas ni sanciones en relación con el incumplimiento de la normativa ambiental.		N/A	
	SO7. Número total de acciones por causas relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia, y sus resultados.	Durante el año 2014, Alpina no fue objeto de acciones relacionadas con prácticas monopolísticas y contra la libre competencia		N/A	
	SO8. Valor monetario de sanciones y multas significativas y número total de sanciones no monetarias derivadas del incumplimiento de las leyes y regulaciones.	Durante el año 2014, Alpina no recibió multas significativas ni sanciones no monetarias relacionadas con incumplimiento de las leyes y regulaciones.		N/A	
	PR7. Número total de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio, distribuidos en función del tipo de resultado de dichos incidentes.	Durante el año 2014, Alpina no fue objeto de incidentes fruto del incumplimiento de las regulaciones relativas a las comunicaciones de marketing, incluyendo la publicidad, la promoción y el patrocinio		N/A	
	PR8. Número total de reclamaciones debidamente fundamentadas en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes.	Durante el año 2014, Alpina no recibió reclamaciones en relación con el respeto a la privacidad y la fuga de datos personales de clientes		N/A	
	PR9. Coste de aquellas multas significativas fruto del incumplimiento de la normativa en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.	Durante el año 2014, Alpina no recibió multas significativas ni sanciones en relación con el suministro y el uso de productos y servicios de la organización.		N/A	
Valor Económico	EC1. Valor económico directo generado y distribuido: (A) Valor económico directo generado: - Ingresos operacionales (B) Valor económico distribuido: - Costos operacionales, - Salarios y beneficios para empleados. - Pagos a proveeedores de capital - Pagos a Gobierno - Inversiones en comunidad Valor económico retenido: (A) - (B)	7. Generando valor económico		14	
	A6.1. Ventas Corporativas (Variación)	7. Generando valor económico		15	
	A6.2. EBITDA y Margen EBITDA (Variación)	7. Generando valor económico		15	
Inversiones	EN31. Desglose por tipo del total de gastos e inversiones ambientales.	9. Favoreciendo el desarrollo empresarial y ambiental	La organización no reporta los gastos ambientales.	21	