



# INFORME DE 2010 SOSTENIBILIDAD

PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S.A. - ALQUERÍA



LOS SUEÑOS HECHOS REALIDAD

**PRODUCTOS NATURALES  
 DE LA SABANA S.A. - ALQUERÍA**

**INFORME DE SOSTENIBILIDAD**

**LOS SUEÑOS HECHOS REALIDAD**

**CONTENIDO**

<b>1. PRESENTACIÓN COORDINADOR DE SUEÑOS</b>	<b>5</b>	<b>2.6. Nuestras Unidades de Negocio</b>	<b>13</b>
<b>2. <u>¿QUIÉNES SOMOS?</u></b>	<b>6</b>	2.6.1. UNS (Sabana)	13
2.1. Una historia de larga vida	6	2.6.2. UNE (Este)	13
2.2. Nuestra Misión y Visión	6	2.6.3. UNO (Occidente)	13
2.3. Gobierno Corporativo	6	2.6.4. UNA (Antioquia)	13
2.4. Los que hacen realidad nuestros sueños	8	2.7. El sueño evoluciona con nuevas Alianzas Estratégicas (Danone)	14
2.4.1. Los impulsores de nuestros sueños	8	2.8. Dimensiones de la organización	14
2.4.1.1. Comité Ejecutivo	8	2.9. Excelencia en Calidad	16
2.4.1.2. Nuestra estructura organizacional	9	2.9.1. HACCP	16
2.4.2. Los que cumplen nuestros sueños	10	2.9.2. ISO 9001	16
2.4.2.1. Realizadores	10	2.9.3. Quality Chekd	16
2.4.2.2. Ejecutores	10	2.10. Hechos para destacar	16
2.4.2.3. Emisarios	10	2.10.1. Reconocimiento Icontec	16
2.5. Historia de éxito en marcas y productos	11	2.10.2. Emisiones de Bonos. Primeros en la Industria	16
2.5.1. Leche entera	11	2.10.3. Nominación al Premio Irving B. Weber 2010 otorgado por Quality Chekd	16
2.5.2. Leche deslactosada	11	2.10.4. Nominación al Premio Harlie F. Zimmerman	17
2.5.3. Leches bajas en grasa	11	2.10.5. Acuerdo de Inversión con La Corporación Financiera Internacional (IFC)	17
2.5.4. Leche digestive con prebióticos	11	2.11. Alquilería y los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas	18
2.5.5. Chocoleche - Leches infantiles	11	<b>3. <u>ÉTICA Y TRANSPARENCIA</u></b>	<b>19</b>
2.5.6. Crema de leche	12	3.1. Hacia una cultura centrada en los valores	19
2.5.7. Puro Campo	12	3.2. Velamos por la gestión ética - Comité de Ética	20
2.5.8. Avenas	12	3.3. Construimos un entorno ético - Carta Ética	20
2.5.9. Tangelo	12	3.4. Generamos canales de comunicación confiables - Línea Ética	20
		3.5. Trabajamos con nuestros grupos de interés - Programa Rumbo Pymes para Proveedores	20
		3.6. Hacia una cultura de auto-control - Control Interno	21
		3.6.1. Administración de riesgos	21
		3.6.2. Actividades de control	21
		3.6.3. Monitoreo	22
		3.6.3.1. Ambiente de control	22
		3.6.3.2. Formación en gestión	22
		3.6.4. Auditoría interna	22
		<b>4. <u>DESEMPEÑO ECONÓMICO</u></b>	<b>23</b>



<b>5. NUESTRO COMPROMISO AMBIENTAL</b>	25	6.1.4.4. Realimentación	43
5.1. Nuestra Política Ambiental	25	6.1.5. Programas de Reconocimiento	43
5.2. Nuestros Pilares	25	6.1.6. Información y Comunicación	44
5.3. Objetivos y metas ambientales	26	6.1.6.1. Plataforma de medios	44
5.4. Eco índices industriales	27	6.1.6.2. Espacios de participación y socialización	44
5.4.1. Uso de agua	27	6.1.7. Programas de Integración	45
5.4.2. Uso de energía eléctrica	28	6.1.8. Ambiente laboral	46
5.4.3. Uso de energía calórica	29	6.2. Responsabilidad con nuestros consumidores y clientes	46
5.4.4. Residuos sólidos	30	6.2.1. Nuestra responsabilidad con la Calidad	46
5.4.5. Efluentes industriales	31	6.2.2. Desarrollos recientes	47
5.5. Nuestro futuro	32	6.2.3. Índice de satisfacción	49
<b>6. NUESTRO COMPROMISO SOCIAL</b>	33	6.3. Responsabilidad con nuestros proveedores	50
6.1. Responsabilidad con nuestros colaboradores	33	6.4. Responsabilidad con los productores de leche	52
6.1.1. Características socio laborales	33	6.5. Responsabilidad con nuestros acreedores	53
6.1.1.1. Datos demográficos de nuestra gente	33	6.5.1. Ingresos	53
6.1.1.2. Jornada laboral	35	6.5.2. Comportamiento de la Cartera Total	54
6.1.1.3. Salarios y prestaciones	35	6.5.3. Rotación de Cartera	55
6.1.1.4. Relaciones empresa / trabajadores	35	6.6. Responsabilidad con la comunidad	55
6.1.2. Servicios de Alquilería para sus colaboradores	36	6.6.1. Programas Educativos	56
6.1.2.1. Beneficios especiales	36	6.6.2. Programas orientados a la Nutrición	57
6.1.2.2. Salud y seguridad en el trabajo	36	6.7. Canales de distribución	59
6.1.2.3. Programa de salud ocupacional	36	6.7.1. Servicio Técnico y Táctico	59
6.1.2.4. Fondo de colaboradores	37	6.7.2. Bienestar y desarrollo para nuestros contratistas	60
6.1.2.5. Transporte	38	6.7.2.1. Plan escalera	60
6.1.2.6. Beneficio de leche	39	6.7.2.2. Generando compromiso	60
6.1.2.7. Alimentación	39	6.7.2.3. Garantizando entrega	60
6.1.3. Formación y educación	39	6.7.2.4. Su desarrollo personal	60
6.1.3.1. Entrenamiento	39	6.7.2.5. Seguridad social	60
6.1.3.2. Capacitación interna	40	6.7.2.6. Aportando a sus ingresos	60
6.1.3.3. Excelencia profesional	40	6.7.2.7. Escuchando sus inquietudes	61
6.1.3.4. Capacitación externa	41	6.7.2.8. Celebración de fechas especiales	61
6.1.3.5. Educación para la comunidad	41	6.7.2.9. Seguridad de sus vehículos	61
6.1.4. Desarrollo de nuestros colaboradores	43	6.7.2.10. Renovación de flota	61
6.1.4.1. Hoja de Ruta	43	6.7.2.11. Espacios de trabajo	61
6.1.4.2. Valoración 360°	43	6.8. Responsabilidad con el Estado	61
6.1.4.3. Calibración de desempeño / potencial	43	6.9. Relaciones con los gremios	62

## 1. PRESENTACIÓN COORDINADOR DE SUEÑOS.

**S**on más de 50 años cumpliendo día tras día con lo que el profesor Cavellier visualizó al fundar Alquería. "Un vaso de leche, un vaso de salud". Por eso hoy, fieles a ese principio entendemos que la sostenibilidad social de una empresa no se refleja en los montos invertidos en obras caritativas, sino en la forma en que se generan sus ingresos, siendo socialmente responsables en las actividades que desarrollan, con el objeto de que conduzcan al progreso común. En la búsqueda de esa coherencia, con orgullo hoy presentamos el primer informe de Sostenibilidad de Alquería.

La Responsabilidad Social es el ADN de nuestra Compañía. Hemos desarrollado nuestros negocios sin perder de vista a la comunidad, armonizando siempre nuestras metas económicas, sociales y ambientales. A través de este informe queremos expresar nuestra dedicación a la sostenibilidad y a la responsabilidad social corporativa, contando cómo gestionamos nuestras actividades diarias y cómo nos relacionamos con los públicos de interés como parte de esta responsabilidad.

Comprometidos con los objetivos del milenio, en Alquería definimos proyectos viables enmarcados en aspectos del desarrollo sostenible y teniendo la ética y la transparencia como ejes centrales de nuestra operación. Cada día estamos aprendiendo más sobre lo que significa la Responsabilidad Social Corporativa. Desde 2007 y por iniciativa del Dr. Enrique Cavellier, en Alquería nos propusimos donar la cantidad de 5.000 millones de pesos en producto al Banco Arquidiocesano de Alimentos de Bogotá y así ayudar a reducir el hambre en el mundo mediante la entrega de alimentos y la capacidad de distribuirlos con mayor eficiencia a través de los bancos de alimentos y sus redes en el mundo. Nosotros contribuimos con la sociedad a través de nuestras marcas para una vida digna tanto hoy como en el mañana, creamos salud y la protegemos dentro de nuestros objetivos de construir un mundo mejor.

Hemos querido siempre que Alquería lleve el sello de la Responsabilidad Social Corporativa como el eje central de su desarrollo. Que cada persona que conforma esta gran familia interiorice cómo su trabajo no sólo le significa el sustento de su familia sino que contribuye al desarrollo de las comunidades que impactamos de manera positiva. Para Alquería el futuro no es mañana, se construye día a día.

**Carlos Enrique Cavellier Lozano**  
Coordinador de Sueños



## 2. ¿QUIÉNES SOMOS?

### 2.1. Una historia de larga vida y gran futuro

#### Año 1959. El inicio de un sueño

Dos hombres con una gran pasión, la pasión por un sueño, inician esta historia. Con perseverancia, pujanza y visión, el Profesor Jorge Cavelier y su hijo Enrique Cavelier crean una empresa que perdurará en el tiempo y en la historia.

Bajo el espíritu de “una botella de leche, una botella de salud”, el Profesor Cavelier y su hijo inician en 1959 la primera planta de pasteurización de Alquilería. El reto era grande: generar un cambio de hábito de consumo hacia la leche pasteurizada.

#### Años 70. Innovación como motor de crecimiento

La innovación es en esta etapa el motor que hace evolucionar este sueño. Alquilería presenta al mercado el envase en cartón parafinado, hecho que revolucionó la forma de empacar leche en el país.

#### Años 80. Nuevos líderes, nuevos horizontes

Llega para Alquilería un cambio generacional y con él se inicia el proceso de vincular profesionales para liderar áreas de impacto, asegurar el crecimiento sostenido de la Compañía y seguir ofreciendo productos de la mejor calidad.



#### Años 90. Expansión y crecimiento

Alquilería obtiene un contrato con la empresa Marbo en Estados Unidos. Con este contrato y un nuevo producto crecieron las ventas con una estrategia: producir y distribuir otras bebidas.

Alquilería sigue trabajando con innovación y calidad y nace la Leche Larga Vida, un producto ganador que generó un período de expansión enorme. Se inicia el crecimiento a nivel nacional con la compra de Productos Lácteos Andina y la creación de unidades de negocio.

#### En el 2008. Nuevas alianzas

Alquilería firma una alianza estratégica con Danone, compañía francesa líder en alimentación a nivel mundial con el fin de incrementar el consumo de lácteos en Colombia y llegar a otros mercados.

#### Mirando hacia el futuro

El sueño se cristalizó y Alquilería es hoy una historia de retos y logros, que ha hecho realidad aquello que parecía imposible: una historia de larga vida y un gran futuro.

Alquilería es un sueño materializado en una empresa familiar que hoy se ha convertido en la primera compañía en Leche Larga Vida y la número 10 de alimentos en Colombia.

Hoy nuestro reto es llegar a ser la empresa líder de alimentos en la Región Andina; consolidarnos como una empresa multinacional; seguir innovando en tecnología; buscar el bienestar de la comunidad y mantener un equipo humano motivado. Todo esto para seguir siendo una empresa social y familiarmente responsable.

## 2.2. Nuestra Misión y Visión

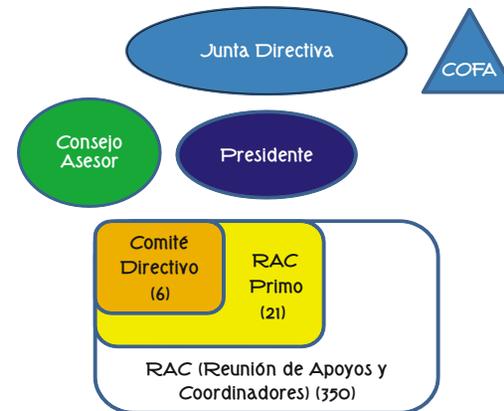


## 2.3. Gobierno Corporativo

- ▶ Alquería estableció en el 2005 un Código de Buen Gobierno con el objetivo de dar un trato equitativo y justo a todos los accionistas de la Compañía. Este Código estructura y compila las políticas, normas, sistemas y principios éticos que deben orientar las actuaciones de Alquería y de todos los entes vinculados con ella, para preservar y mantener la integridad ética empresarial, asegurar la adecuada administración de sus asuntos, el respeto de quienes en ella inviertan y el conocimiento de su gestión conforme a las normas establecidas por la legislación colombiana.
- ▶ En febrero de 2006 se creó el Comité de Finanzas & Auditoría.
- ▶ En mayo de 2004 se conformó un Consejo Asesor.
- ▶ La Compañía ha creado una oficina de Atención al Accionista para canalizar las solicitudes de información que tengan tanto los accionistas, como los demás inversionistas.
- ▶ Alquería conformó un Comité Financiero y de Auditoría cuyas funciones están enmarcadas por la Ley 964 de 2005.

- ▶ La Junta Directiva está conformada por personas externas pero cercanas a la familia.
- ▶ El Comité Financiero y de Auditoría (COFA). Sus funciones son:
  - ◆ Estudiar y revisar los informes trimestrales de resultados.
  - ◆ Estudiar los presupuestos de ingresos y gastos, CAPEX anuales acompañados de su respectivo Plan Estratégico Financiero del año siguiente.
  - ◆ Estudiar los niveles de endeudamiento de la Compañía.
  - ◆ Revisar los Planes de Auditoría.
  - ◆ Aprobar, modificar, derogar y asegurar el efectivo cumplimiento del Código de Buen Gobierno.
  - ◆ Velar por el respeto de los derechos de los accionistas y demás inversionistas.
  - ◆ Los beneficios de mantener una sana práctica de gobierno corporativo se materializan en una mayor calidad de la información financiera que la Compañía divulga a los accionistas, al público y a los mercados. El COFA da un valor adicional y una ventaja competitiva: Contar con este comité le permite a Alquería ser percibida de manera positiva en lo que se refiere a sus riesgos operativos, niveles de calificación y acceso a los mercados de deuda y capitales.
- ▶ Consejo Asesor (Case).

### Gobierno Corporativo Alquería.



## 2.4. Los que hacen realidad nuestros sueños

### 2.4.1. Los impulsores de nuestros sueños

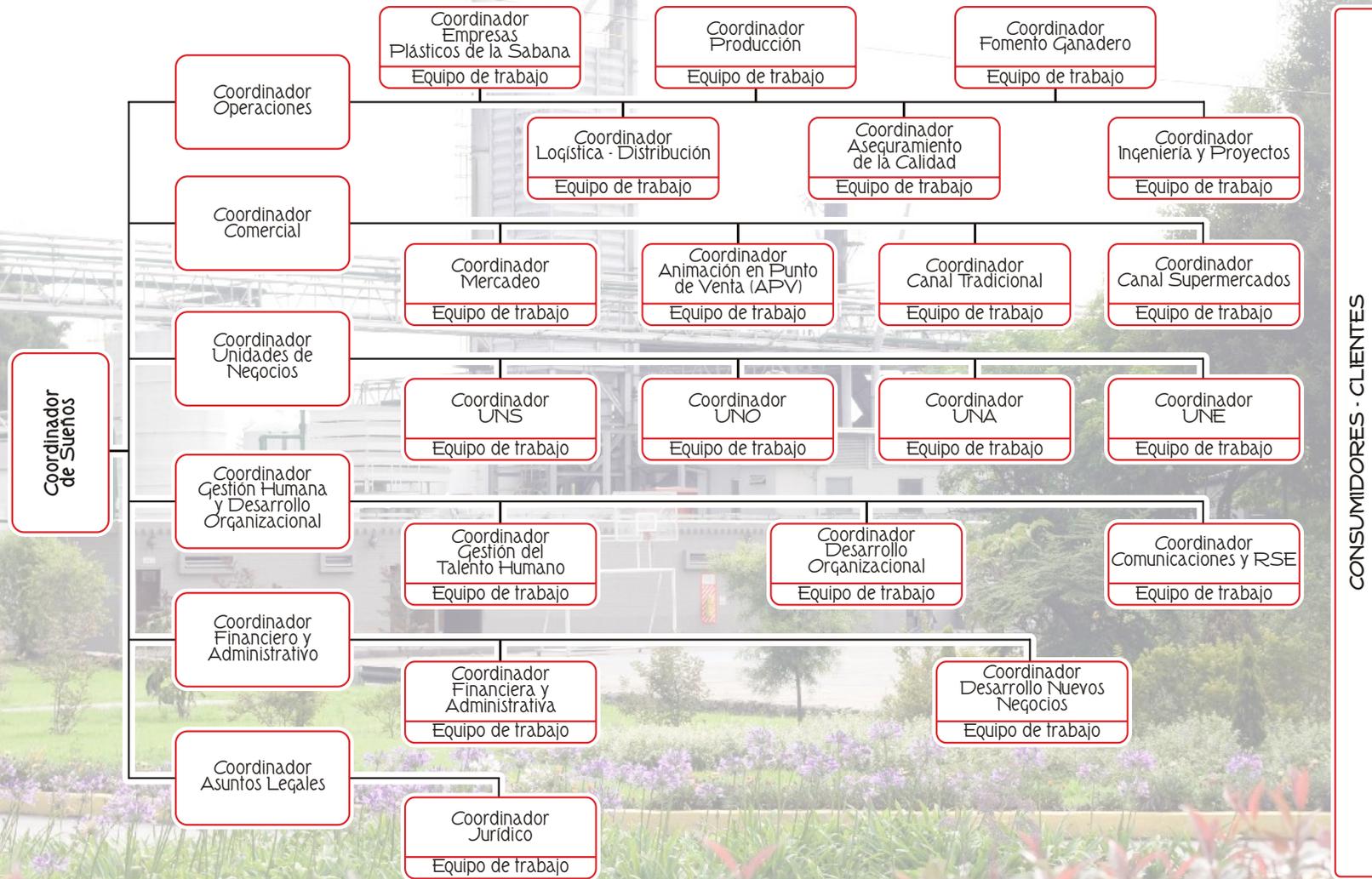
El Coordinador de sueños y su equipo son los estrategas que motivan y guían el cumplimiento de nuestros sueños y de los retos comunes.

#### 2.4.1.1. Nuestro Comité de Dirección



2.4.1.2. Nuestra Estructura Organizacional

Alquería cuenta con una estructura organizacional enfocada en la Dirección y Planeación Global del Negocio, centrada en los aspectos estratégicos y tácticos. Esta estructura articula la gestión bimodal de la Compañía (Funcional y Operativa).



## 2.4.2. Los que cumplen nuestros sueños

**2.4.2.1. Realizadores de sueños.** Hacen tangibles nuestros sueños pues desempeñan funciones operativas relacionadas con la razón de ser del negocio y su proceso de producción. Entre ellos se encuentran Acopios, Filiales, Planta, Logística, etc.

**2.4.2.2. Ejecutores de sueños.** Apoyan la realización de nuestros sueños pues con su trabajo soportan la labor de los operativos. Entre ellos se encuentran los equipos de Gestión Humana, Finanzas, Contabilidad, Seguridad, Servicios Generales, Fomento Ganadero y en general, todos los temas Administrativos de la Compañía.

**2.4.2.3. Emisarios de sueños.** Entregan nuestros sueños; son el grupo de Comercial y de Mercadeo, que representan a Alquería ante los clientes y consumidores finales.



**2.5. Historia de éxito en marcas y productos**

Con nuestro portafolio de productos lácteos de excelente calidad, aportamos salud, bienestar, disfrute y nutrición a las familias colombianas, facilitándoles su vida:

- \* Nuestros productos son larga vida, gracias a un proceso de Ultra Pasteurización al que son sometidos, proceso térmico que elimina todas las bacterias existentes.
- \* Al ser empacado de forma aséptica resulta un producto que no necesita hervirse ni refrigerarse antes de abrirse, proceso en el que no cambia sus propiedades nutricionales y no se adicionan preservantes o conservantes.

2.5.1. Leche entera. Ofrece todo el sabor, la cremosidad y consistencia para quienes disfrutan y valoran la experiencia de tomar leche.



2.5.2. Leche deslactosada. De fácil digestión, diseñada para quienes no toleran la leche y presentan síntomas ó molestias al consumir leche entera.



2.5.3. Leches bajas en grasa. La mejor combinación entre salud y cuidado de la figura que ayuda al consumidor a sentirse y verse bien ofreciéndole dos líneas: Semidescremada y 0% grasa.



2.5.4. Leche digestiva con prebióticos. Diseñada para quienes buscan mejorar la calidad de su digestión pues su nueva fórmula con prebióticos ayuda a mejorar la flora intestinal. Se ofrece en dos presentaciones: Digestive ENTERA y Digestive DESLACTOSADA.



2.5.5. Leches saborizadas - Chocoleche. Es la opción alimenticia divertida para los niños que les ayuda a que crezcan activos y saludables, ya que es una bebida a base de leche entera con sabor a chocolate y enriquecida con vitaminas.



**2.5.6.** Crema de leche. Se presenta como un ingrediente culinario que, por su especial sabor, cremosidad y textura le da a las preparaciones un toque especial y por su versatilidad de usos, le ayuda al ama de casa a preparar variados platos para su familia. Cuenta con un empaque práctico y económico que puede ser utilizado varias veces gracias a su tapa.



**2.5.7.** Puro Campo. Es una preparación alimenticia, adicionada con vitaminas (A, D, B1, B2, NIACINA) y minerales (hierro y calcio) a un precio favorable. Puede ser utilizada en la preparación de bebidas frías o calientes o como ingrediente para cocinar.



**2.5.8.** Avenas. Es una bebida láctea nutritiva que por su aporte de fibra y delicioso sabor, le ofrece a los que les gusta la avena, la experiencia de disfrutar una bebida alimenticia y saludable que viene con sabor a canela y variedades saborizadas.



**2.5.9.** Tangelo. Es la alternativa refrescante para los que les gusta disfrutar de un delicioso refresco citrus punch, mezcla de limón, mandarina y naranja y buena fuente de Vitaminas A y C.



#### Principales logros en 2010.

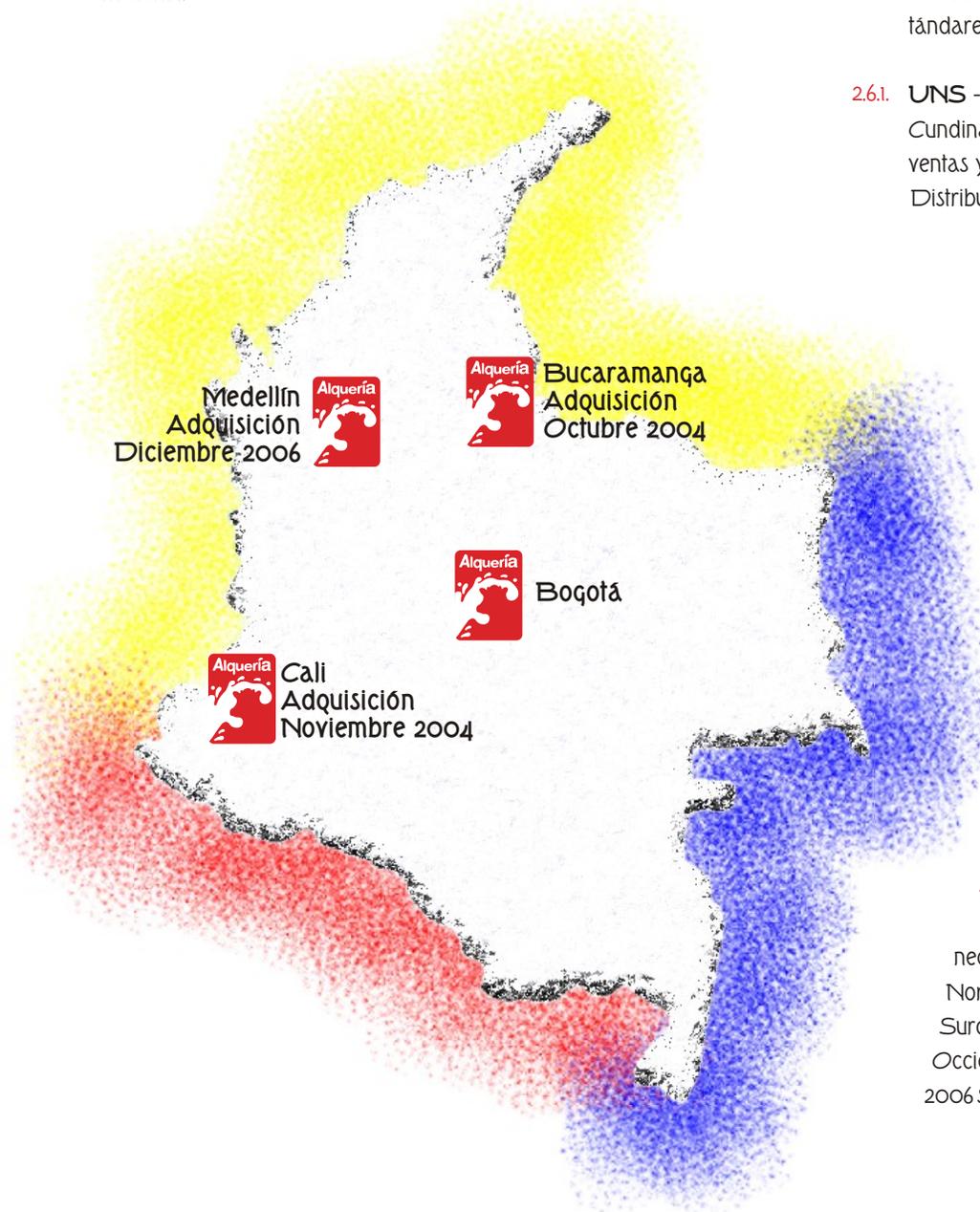
- ◆ Ganamos participación en el mercado en el total de leches líquidas: pasamos de 11,6% en diciembre 2009 - enero 2010 a 13,7% en octubre - noviembre 2010.
- ◆ Mantuvimos participación de mercado en el segmento de leches larga vida: 25,6% a octubre - noviembre 2010.
- ◆ Para agosto a septiembre de 2010 nuestra penetración en hogares fue 43,6%.

#### **Para destacar:**

- ◆ Crecimiento en penetración de leche Deslactosada, que pasó de 16,0% a 18,6%, manteniendo el liderazgo en este segmento con una participación de 32,7%, superando al segundo con 22,7%.
- ◆ En Crema de Leche aumentamos el volumen de venta en presentaciones para el consumidor.
- ◆ Digestive logró ventas de 2,7 millones de litros en supermercados, en su etapa de lanzamiento.
- ◆ El nivel de Top of Mind de Alquilería alcanzó el 38,6% en el segmento de las leches, el más alto alcanzado en nuestro país en esta categoría.

## 2.6. Nuestras Unidades de Negocio

Alquería está dividida en 4 unidades de negocio que atienden el territorio nacional.



En cada una de estas regiones, Alquería entró poco a poco; fue un proceso de conocimiento mutuo entendiendo cada mercado y a sus consumidores, para luego consolidarse en cada región ofreciendo un portafolio de productos con los más altos estándares de calidad.

**2.6.1. UNS** - Unidad de Negocios de la Sabana. Atiende los mercados de Bogotá y Cundinamarca. Dentro de esta unidad de negocios existe un novedoso canal de ventas y distribución llamado Periferia. Este canal tiene en su haber Centros de Distribución en Ibaqué, Barranquilla, Neiva y Villavicencio.

Adicionalmente cuenta con aliados estratégicos: Distribuidores y Microaliados, estos últimos han permitido ampliar la cobertura de nuestra marca Alquería en diferentes poblaciones. En los Cedis (Centros de Distribución) tenemos cobertura de todos los canales de venta de la UNS (Preventa; Micro Aliados - Distribuidores, Supermercados, Superetes, Institucionales).

**2.6.2. UNE** - Unidad de Negocios del Este. Se encarga de los clientes de Santander, Norte de Santander y parte de Cesar. Incluye el CEDIS de Bucaramanga. En 2004 se adquirió Rikalac la cual se fusionó con Alquería en 2010.

**2.6.3. UNO** - Unidad de Negocios de Occidente. Cubre los mercados de Cali, Armenia, Pereira, Manizales, Cartago, Buga, Tuluá, Palmira, Yumbo, Jamundí, Popayán y Pasto. Incluye dos CEDIS. Eje Cafetero y Palmira. En 2004 se adquirió Andina que se fusionó con Alquería en 2010.

**2.6.4. UNA** - Unidad de Negocios de Antioquia. Es responsable por los clientes de la región Antioqueña. Oriente (Guarne, Marinilla y Rio-negro), Nordeste (Girardota, Barbosa, Yolombó, Segovia y Puerto Berrio), Norte (San Pedro, Don Matias, Santa Rosa de Osos, Yarumal y Caucaia), Suroeste (Amaqá, Ciudad Bolívar, Urrao, Andes y Santa Bárbara) y Occidente (Santa Fe de Antioquia y Frontino). Incluye el CEDIS de Medellín. En 2006 se adquirió San Martín.

## 2.7. El sueño evoluciona con nuevas Alianzas Estratégicas

❖ La alianza Danone - Alquilería, firmada en 2008, combina la experiencia internacional de Danone con el conocimiento de Alquilería sobre el consumidor colombiano, llevando al desarrollo de productos nutritivos, saludables y asequibles.



### ¿Quién es Danone?

Danone es una empresa multinacional de productos alimenticios que tiene su sede en París, Francia. Es una empresa líder en la industria alimenticia a nivel mundial.

La misión del Grupo a nivel mundial es "llevar Salud a través de los alimentos a la mayor cantidad de personas posibles".

Danone tiene un nuevo enfoque de crecimiento y está orientado a abrir nuevas geografías en países emergentes y por eso el interés de invertir en Colombia. Algunos puntos para destacar de Danone:

- \* Primer lugar en el mundo en la producción de lácteos frescos, en especial yogures.
- \* Uno de los líderes en la venta de agua embotellada con la marca Evian.
- \* Es el mayor inversionista en investigación, desarrollo e innovación de la industria láctea.
  - Cuenta con 2 centros de investigación y desarrollo, uno en Francia (Palaiseau) y otro en Holanda (Wageningen).
  - Invierte más de 190 millones de Euros en Investigación y Desarrollo.
  - El área de Investigación y Desarrollo cuenta con un equipo de 1150 personas alrededor del mundo en lácteos.
  - El 100% de los proyectos de Investigación DANONE se enfocan en salud y nutrición.

- \* Tiene presencia en más de 80 países.
- \* Cuenta con más de 150 plantas industriales en el mundo.
- \* Genera cerca de 81.940 empleos a nivel mundial.
- \* En 2007 adquirió NUMICO, compañía líder en nutrición infantil y clínica.
- \* En Latinoamérica tiene presencia en México, Guatemala, Argentina, Chile, Uruguay, Brasil y Colombia.

### Alianza Estratégica Alquilería - Danone

Funciones Danone	Funciones Alquilería
Tecnología y Planta de Producción	Provisión de leche
Marketing e Innovación	Servicios de la planta
Red mundial	Servicios administrativos.
Gerenciamiento	Cartera - Contabilidad
Marcas globales	Distribución
	Relaciones con clientes
	Conocimiento local

## 2.8. Dimensiones de la organización

### Indicadores Comerciales

	2009	2010
Ventas Lts.	266.324.127	279.513.228
Número de Clientes	104.778	124.709
Distribución Numérica %	22%	27%
Participación de Mercado	12,0%	13,3%

#### INDICADORES OPERACIONALES

	2009	2010
Productividad (L/Persona)	14,767	19,329
Costo total de Operaciones	69,7%	68,7%
Índice de Reclamaciones (* Reclamos/100.000 unidades)	2,19	1,57

#### INDICADORES FINANCIEROS (\$ Millones)

	2009	2010	Δ %
Ventas	431,750	533,358	23,5%
Utilidad Bruta	138,966	175,162	26,0%
Utilidad Neta	11,112	17,871	60,8%
Utilidad Operacional	24,181	34,970	44,6%
Ebitda	44,582	57,909	29,9%

#### INDICADORES GESTIÓN HUMANA

	2009	2010	Δ %
Productividad Litros	6,332	6,541	3,3%
Productividad por Pesos	13,5%	13,9%	3,0%
Retorno Sobre la Inversión Laboral	45,8%	51,2%	11,8%
Número de Colaboradores (Incluye Colaboradores Directos, Contratistas y Temporales)	3,520	3,560	1%
Empleados Directos Promedio	814 año	1,333 año	63%
Inversión Laboral Total	\$66,121 mill.	\$71,800 mill.	8%

Datos a Diciembre de 2009 y Diciembre de 2010

## 2.9. Excelencia en Calidad

Alquería desde su misión se ha preocupado por desarrollar productos saludables que contribuyan al bienestar y salud de los colombianos, garantizando los más altos estándares de calidad en toda la cadena de valor, desde los hatos hasta la distribución y servicio post-venta. Así lo refleja la política de calidad.

*"Una botella de leche, una botella de salud".*

*Procesamos y comercializamos alimentos de la más alta calidad y de gran valor nutricional para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, orientando la organización al crecimiento y servicio integral, apoyados por un grupo humano competente y comprometido con la innovación.*

### Nuestras certificaciones

#### 2.9.1. Sistema que garantiza la inocuidad de nuestros productos (Hazard Analysis Critical Control Points - HACCP).

Es una herramienta enfocada en la garantía de la calidad e inocuidad del producto, el Programa Seguridad, Orden y Limpieza (SOL) y el programa de Buenas Prácticas de Manufactura, los cuales se constituyen en el soporte de nuestro Sistema Integrado de Calidad. Esta herramienta se aplica a lo largo de toda la cadena productiva con el fin de que el consumidor tenga confianza en el producto que adquiere no causará efectos adversos sobre su salud ni la de su familia.

#### 2.9.2. ISO 9001 de 2003.

Es una herramienta Gerencial que orienta la Gestión de la Compañía hacia asegurar de forma sistemática el logro de los objetivos y las metas, así como el mejoramiento continuo de los procesos basado en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) con el fin de satisfacer a nuestros clientes y consumidores. El campo de aplicación del Sistema de Gestión de Calidad en Alquería afecta diseño, producción y comercialización de leche ultra alta temperatura: UHT (UAT) y Ultrapasteurizada, productos lácteos UHT (UAT) (avena, leches saborizadas y crema de leche), refrescos de fruta pasteurizados y preparados alimenticios a base de leche UHT (UAT)

Esta certificación fue otorgada por el ICONTEC en noviembre de 2003 y renovada anualmente.

#### 2.9.3. Quality Chekd.

Desde el año 2001 Alquería obtiene la certificación de Quality Chekd, organización americana que brinda a sus miembros asesoría técnica para proporcionarles a sus consumidores productos lácteos de clase mundial avalados por la conocida marca registrada "Blue Q. Red Chekd".

## 2.10. Hechos para destacar

En 2009.

#### 2.10.1. Reconocimiento de ICONTEC.

En el marco del Foro Latinoamericano de Calidad en Cartagena Alquería recibió un reconocimiento destacando sus 50 años de trayectoria y la gestión de calidad implementada en su organización.

#### 2.10.2. Emisión de Bonos: Primeros en la Industria.

Desde el año 2001 la firma calificadora Duff & Phelps de Colombia (Fitch Ratings) viene evaluando la calificación de riesgo de la deuda corporativa de la empresa. Alquería emitió Bonos en 2007 por \$35.200 millones. La emisión fue calificada AAA por Duff & Phelps de Colombia S.A. En 2008 Duff & Phelps ratificó la calificación AAA de la emisión y la calificación AA de la Compañía. En 2009 la calificación de Alquería fue AA+. Las obligaciones calificadas en esta categoría implican una sólida calidad crediticia respecto de otros emisores o emisores del país.

En 2010.

#### 2.10.3. Alquería ha sido nominada al Premio Irving B. Weber 2010 otorgado por Quality Chekd.

Este premio reconoce a los miembros del sector lácteo que han obtenido las puntuaciones anuales más altas de Quality Chekd en las áreas de calidad de la producción, ética empresarial y liderazgo, satisfacción del cliente, comunicaciones de marketing y desarrollo de personal. Peter

Horvath, presidente de Quality Chekd afirma que, "ganar el Premio Irving B. Weber es como ganar una medalla de oro en los Juegos Olímpicos, ya que representa el mayor nivel de rendimiento".

**2.10.4. Por segundo año consecutivo, Alquilería es nominada al Premio Harlie F. Zimmerman.**

Este galardón destaca al "Mejor en los objetivos de marketing de una empresa donde están claramente definidos la clase y estrategias, la ejecución creativa y resultados". Este reconocimiento destaca a aquellas compañías del sector lácteo que abren su mente y piensan fuera de la caja. Cada año resalta el pensamiento fresco y creativo con impresionantes campañas de marketing. Luego de ganar el premio Harlie F. Zimmerman en 2009, Alquilería ha sido nominada nuevamente.

**2.10.5. Alquilería firma Acuerdo de Inversión.**

Alquería y La Corporación Financiera Internacional (IFC), miembro del grupo del Banco Mundial, firmaron un acuerdo de inversión por ocho millones de dólares que le permitirá a la empresa crecer a nivel nacional y acceder a mercados internacionales. En este acuerdo también se incluye la compra de acciones preferenciales por cinco millones de dólares y la opción de aumentar el préstamo a 15 millones de dólares, es decir, 7 millones adicionales en caso de presentar un proyecto específico en el corto plazo. Con este dinero Alquilería invertirá en proyectos de ampliación, desarrollo de nuevos productos en leches y productos de valor agregado, y en la modernización de la planta actual de producción de juços.

**Certificaciones y distinciones por desempeño**

		
<p>Junio 2001</p>	<p>Octubre 2003</p>	<p>Noviembre 2003</p>



## 2.11. Alquilería y los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Nuestra Compañía está encaminada a cumplir los 10 Principios del Pacto Mundial como se evidencia en los programas y actividades que se reportan en el presente Informe de Sostenibilidad.

### Los Diez Principios del Pacto Mundial

Los Diez Principios del Pacto Mundial están basados en Declaraciones y Convenciones Universales aplicadas en cuatro áreas: Derechos Humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción.

#### Derechos Humanos:

- Principio 1. Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- Principio 2. Las Empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos.

#### Estándares Laborales:

- Principio 3. Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
- Principio 4. Las Empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
- Principio 5. Las Empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
- Principio 6. Las Empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.

#### Medio Ambiente:

- Principio 7. Las Empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
- Principio 8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
- Principio 9. Las Empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.

#### Anticorrupción:

- Principio 10. Las Empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.

### 3. ÉTICA Y TRANSPARENCIA

#### EN ALQUERÍA JUGAMOS LIMPIO

*"Somos una empresa soportada por una cultura de trabajo disciplinado con fuertes valores éticos y morales que nos ha permitido tener el reconocimiento en el entorno regional de ser una empresa orientada a que todas sus acciones institucionales sean un ejemplo de transparencia".*

*Carlos Enrique Cavalier Lozano  
 Coordinador de Sueños*

Cada vez más se afirma la necesidad de la vivencia efectiva de los valores éticos en el mundo empresarial, no sólo como una exigencia para que las empresas funcionen

bien, sino como elemento esencial para la supervivencia de la sociedad presente.

Alquería, consciente de esta realidad universal y enmarcada fielmente en la visión del concepto de sus fundadores, día a día ha seguido construyendo un camino enfocado al fortalecimiento de sus valores corporativos entre los cuales la Integridad nos invita a obrar con honestidad, transparencia, responsabilidad y respeto.

En este camino hemos dado los siguientes pasos.

### 3.1. Hacia una cultura centrada en los valores

Los valores de Alquería, nacen de la misma identidad cultural de nuestra Compañía. Con el tiempo esos valores se han ido ajustando a la evolución de un sueño que se renueva frente a las necesidades cambiantes de la empresa y del mercado. En 2010 se abrieron nuevos espacios de participación para que los colaboradores de todos los niveles redefiniéran los valores corporativos. Nuestros valores hoy reflejan el sentir de nuestra comunidad. En 2011 continuaremos con el proceso de interiorización de estos valores en la cotidianidad para que nuestra gente los conozca, los entienda, los comparta y los aplique en sus labores diarias.

#### Nuestros Valores

Integridad personal, Innovación, Trabajo en Equipo, Gusto por el Reto y Perseverancia; son los valores que dignifican y distinguen a la Comunidad Alquería.

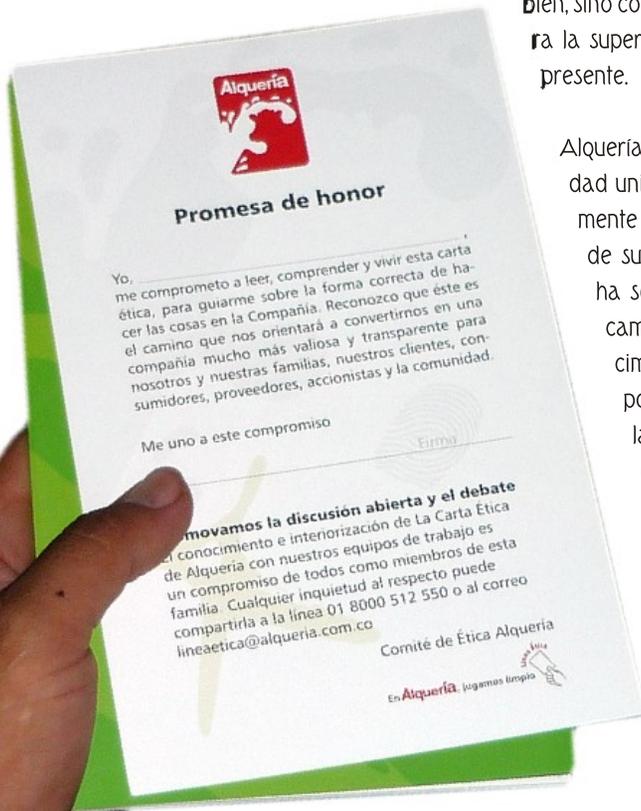
Integridad personal. Somos íntegros cuando creemos y actuamos basados en un conjunto de cualidades que son honestidad, transparencia, responsabilidad y respeto.

Gusto por el reto. Nos gustan los retos cuando trazamos y conocemos nuestras metas, superamos los obstáculos y expectativas trabajando con amor y pasión por lo que hacemos.

Innovación. Innovamos cuando soñamos e imaginamos escenarios diferentes que nos permiten renovarnos para hacer mejor nuestra labor día a día y estar atentos para seguir creciendo.

Trabajo en equipo. Trabajamos en equipo cuando nos comprometemos con una visión común, escuchamos e interactuamos para cooperar, uniendo y valorando nuestros esfuerzos.

Perseverancia. Perseveramos cuando tenemos la voluntad para llegar a la meta, cuando persistimos, insistimos y nunca desistimos haciendo realimentación para obtener mejores resultados.



### 3.2. Velamos por la gestión ética - Comité de Ética

El Comité de Ética es un grupo conformado por el Director Jurídico, el Director de Gestión Humana y Desarrollo Organizacional, el Director Administrativo y Financiero, el Gerente Senior de Desarrollo Organizacional y el encargado de Gestión Ética en Alquilería.

Este Comité es responsable por:

- ▶ Promover la construcción y fortalecimiento de una cultura ética de común interés.
- ▶ Atender las denuncias, consultas, sugerencias y aportes registrados en la Línea Ética, así como dar el debido trámite y la respuesta oportuna que merecen los asuntos reportados.
- ▶ Formular políticas, prácticas y soluciones éticas al interior de la Compañía.
- ▶ Ser la voz de los asuntos éticos de la empresa.

### 3.3. Construimos un entorno ético Carta Ética

Reúne de manera sencilla y práctica los principales lineamientos llamados a guiar la conducta, así como a respaldar el cumplimiento de la misión y la construcción de un entorno ético.

La Carta Ética aplica y está abierta a los colaboradores, proveedores, clientes y demás grupos de interés de la comunidad Alquilería. En ella se establecen pautas de comportamientos generales y específicos tales como la responsabilidad del cargo, el uso de los recursos de la Compañía, la revelación de información personal, los

derechos de propiedad intelectual e industrial, las situaciones que pueden representar conflicto de intereses, confidencialidad de la información y la aceptación de obsequios y atenciones.

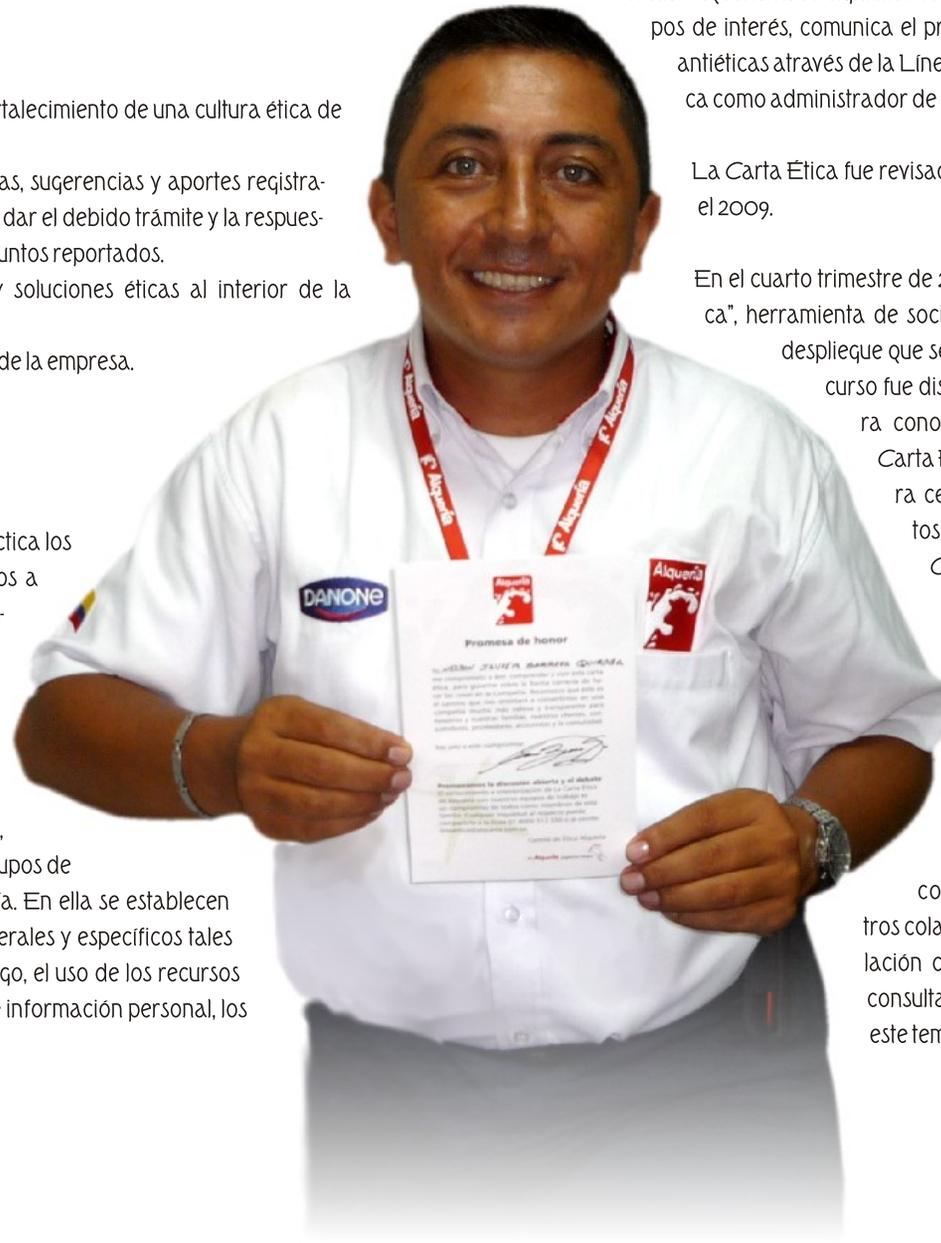
En ella Alquilería hace explícitas sus responsabilidades con los diferentes grupos de interés, comunica el procedimiento para reportar las conductas antiéticas a través de la Línea Ética y hace referencia al Comité de Ética como administrador de la Carta Ética.

La Carta Ética fue revisada y actualizada por el Comité de Ética en el 2009.

En el cuarto trimestre de 2010 lanzamos el "Curso Virtual Carta Ética", herramienta de socialización y sensibilización que reforzó el despliegue que se venía realizando a este documento. Este curso fue diseñado para que cada colaborador pudiera conocer interactivamente el contenido de la Carta Ética, completar la evaluación del curso para certificar el conocimiento de los lineamientos dados y realizar la Declaración de Conflicto de Intereses de manera confidencial manteniendo el principio de transparencia.

### 3.4. Generamos canales de comunicación confiables Línea Ética

Es un mecanismo de reporte reservado y confidencial a través del cual nuestros colaboradores u otras personas que tengan relación con Alquilería pueden reportar denuncias, consultas, sugerencias o aportes relacionados con este tema.



Con la información recolectada a través de este medio y con la gestión de los casos, se generaron espacios abiertos para la reflexión y en algunas circunstancias se tomaron medidas correctivas hacia los procesos y/o colaboradores.

	2009	2010
Casos reportados	250	270

Durante el 2010 se emitieron varias ediciones del boletín “Apuntes de la Línea Ética Alquería” en los cuales se compartía con los colaboradores los principales lineamientos relacionados con los casos tramitados, ayudando a fortalecer un ambiente ético y transparente dentro y fuera de nuestra comunidad.

### 3.5. Trabajamos con nuestros grupos de interés Programa Rumbo Pymes

Alquería continúa comprometida con la responsabilidad de divulgar a todos sus grupos de interés los lineamientos éticos. En 2010 patrocinamos la participación de 10 de nuestros principales Proveedores Pymes en el programa “Rumbo Pymes”, desarrollado por la Corporación Transparencia por Colombia.

La ejecución de este programa incluía el acompañamiento permanente y la realización de 4 talleres (El Barómetro, Marcando Coordenadas, Salvamento Marino y Viento en Popa) en los cuales los proveedores participantes recibieron las bases y los fundamentos para que ellos mismos realizaran al interior de sus empresas la medición del clima ético, definieran sus compromisos éticos de acuerdo a los resultados del diagnóstico, conocieran los principios para contrarrestar el soborno y aplicaran los conceptos sobre liderazgo ético.

### 3.6. Hacia una cultura de auto-control - Control interno

Estamos orientados a construir una cultura de auto-control, auto-regulación y auto-gestión que ha mostrado grandes progresos en los últimos años. En 2010 estos fueron nuestros principales logros.

3.6.1. Administración de Riesgos. Durante el 2010 continuamos fortaleciendo nuestro modelo de gestión de riesgos corporativos el cual inició en el 2006 bajo una metodología que cumple el estándar internacional de Gestión de Riesgos Corporativos COSO II.

#### Logros 2010

- ▶ Identificación y documentación de los riesgos de tipo estratégico, operacional, información y cumplimiento de todos los macro procesos misionales en todas las unidades de negocio.
- ▶ Determinación y documentación de los riesgos para los macro procesos de apoyo en las unidades de negocio Sabana y Antioquia.
- ▶ Seguimiento periódico a los principales riesgos del portafolio de la Compañía.

3.6.2. Actividades de Control. Desde 2008 se emprendió la construcción de un modelo de operación por procesos, que consiste en la construcción de documentos como políticas, procedimientos e instructivos que normalizan las actividades desarrolladas en la operación de Alquería a nivel nacional.

#### Logros 2010

- ▶ Taxonomía de procesos conformada por 25 macro procesos, 97 procesos, 332 subprocesos y 1700 actividades aproximadamente.
- ▶ Se han elaborado 33 documentos entre políticas, procedimientos e instructivos de los procesos críticos.

### 3.6.3. Monitoreo.

3.6.3.1. Ambiente de Control. Se realizó la segunda medición de la percepción del ambiente de control con la participación de los miembros del Comité de Gerencia de cada unidad de negocios y el grupo gerencial con responsabilidad nacional.

#### Resultados

Mejora en la calificación de percepción de un 18%, pasando de 3.03 en el 2008 a 3.57 en el 2010.

### 3.6.3.2. Formación en Autogestión.

Lanzamiento del programa Autogestores en la Unidad de Negocios Sabana, con el objetivo de crear una cultura de autogestión al interior de los procesos. Este programa está integrado por 3 módulos: Autogestores Global, Autogestores Experto y Autogestores Máster.

#### Resultados

Graduación de la primera promoción de 36 colaboradores en el nivel Autogestores Global, quienes actuarán como multiplicadores de este modelo de control interno.

### 3.6.4. Auditoría Interna.

- ◆ Desarrollo y ejecución del plan de auditoría bajo un enfoque basado en riesgos y comunicación sobre las oportunidades de mejora a los diferentes niveles de la organización.
- ◆ Apoyo a los diferentes procesos mediante consultoría interna relacionada con Gobierno, Riesgos y Control.
- ◆ Apoyo al proceso de Gestión Ética mediante procedimientos de investigación y/o evaluación con el fin de dar respuesta oportuna a las denuncias, peticiones, quejas y reclamos registrados en la Línea Ética.



#### 4. DESEMPEÑO ECONÓMICO

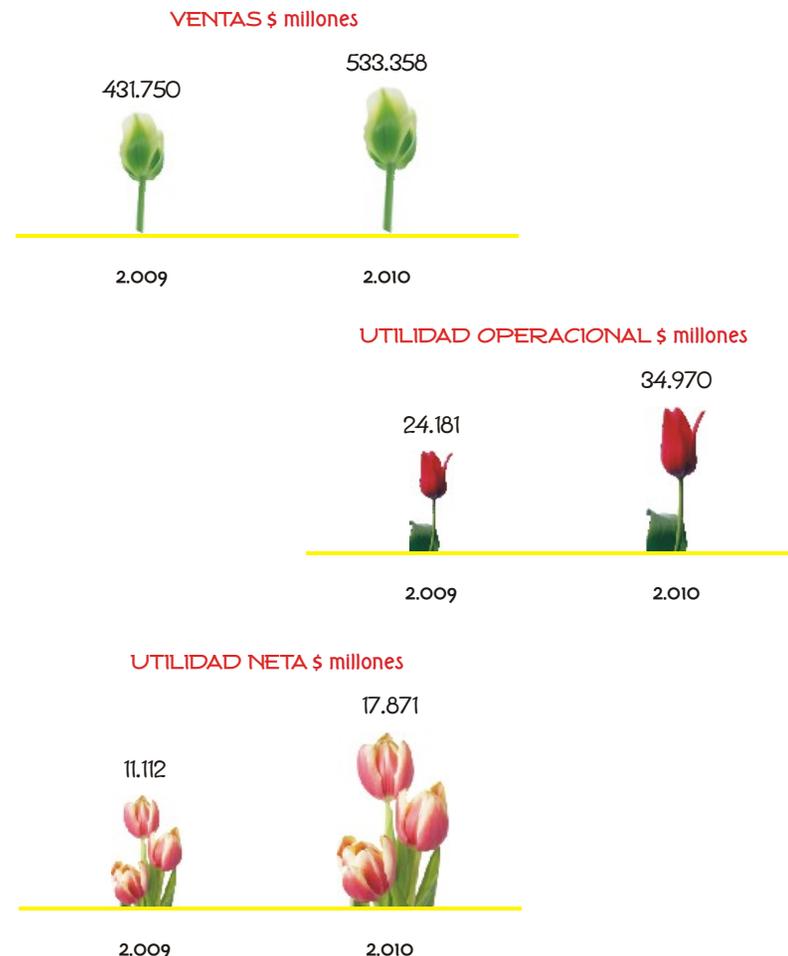
El año 2010 fue un año muy importante para la empresa. La fusión con las sociedades Andina y Rikalac logró que Alquilería alcanzara presencia a nivel nacional y reportó grandes beneficios en términos de mejoramiento de procesos y unificación de políticas y procedimientos. Esto se vio reflejado en las ventas y la rentabilidad de la empresa.

Estado de resultados al 31 de diciembre de 2010

\$ Millones	2009	2010	Δ %
Activo	186,029	211,246	13.56%
Activo corriente	64,640	80,118	23.94%
Activo no corriente	121,389	131,128	8.02%
Pasivo	141,266	160,621	13.70%
Pasivo corriente	69,082	71,409	3.37%
Pasivo no corriente	72,185	89,212	23.59%
Patrimonio	44,763	50,625	13.10%
Razón corriente	0,94	1,12	16.07%

Balance general al 31 de diciembre de 2010

\$ Millones	2009	2010	Δ %
Ventas \$ millones	431,750	533,358	23.5%
Utilidad bruta \$ millones	138,966	175,162	26.0%
<b>Margen bruto</b>	<b>32.19%</b>	<b>32.84%</b>	<b>2.0%</b>
Utilidad operacional \$ millones	24,181	34,970	44.6%
<b>Margen operacional</b>	<b>5.60%</b>	<b>6.56%</b>	<b>17.1%</b>
Utilidad neta \$ millones	11,112	17,871	60.8%
<b>Margen neto</b>	<b>2.57%</b>	<b>3.35%</b>	<b>30.2%</b>
Ebitda \$ millones	44,582	57,909	29.9%
<b>Margen Ebitda</b>	<b>10.33%</b>	<b>10.86%</b>	<b>5.1%</b>

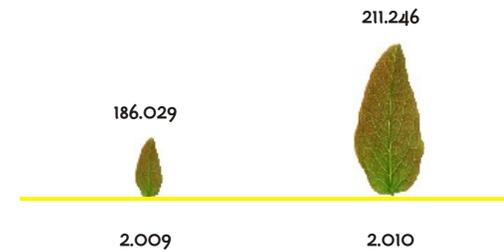


Con un crecimiento estimado de la economía del 4,2%, lograr alcanzar un 23,5% de crecimiento en ventas de un año a otro es un indicador muy positivo de la gestión realizada por la Compañía. El aumento de 432 mil millones de pesos a 533 mil millones de pesos fue principalmente el resultado de la fusión con Andina y Rikalac en febrero de 2010, pero la mejora notable en los índices de rentabilidad y Ebitda se debió además a un gran esfuerzo en control de gastos operacionales, trabajo fuerte en el mix de productos y mejora en el precio de venta del producto.

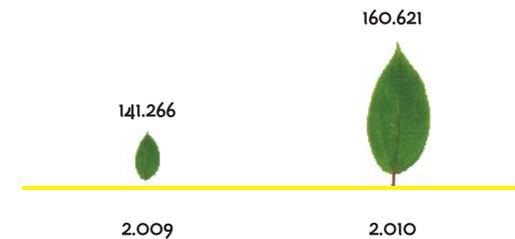
Como un hecho para destacar en el 2010 que impactó positivamente el desempeño financiero de Alquilería fue la firma de un acuerdo en el cual el IFC autorizó créditos a largo plazo por US\$ 8 millones y adicionalmente se convirtió en accionista minoritario de la empresa con una inversión de US\$ 5 millones representados en acciones preferenciales. Este aporte significó no sólo mejor capacidad financiera sino asesoría técnica y apalancamiento para futuros crecimientos.

Al cierre de 2010 pasamos de tener una razón corriente de 0,94 a 1,12, el nivel de deuda disminuyó 2 mil millones de pesos, que corregidos con recursos congelados por US\$ 8 millones en la caja, representan una disminución real de cerca de \$18 mil millones de pesos. También fue notable la mejora en el perfil de endeudamiento; mientras que en el 2009 cerramos con un 18% de deuda a un plazo inferior a un año, al cierre de 2010 sólo el 9% está a un plazo menor a un año, monto que corresponde a la porción corriente de los créditos a largo plazo. En términos de cobertura deuda/EBITDA la Compañía tiene una mejora importante pasando de 1,92 a 1,5 manteniéndonos por debajo de nuestro nivel máximo permitido por los acuerdos con la IFC de 2,5 veces EBITDA; corregido este indicador con la caja proveniente del crédito de la IFC, que en principio se utilizará para pago de deuda, el indicador se reduce a 1,02 veces.

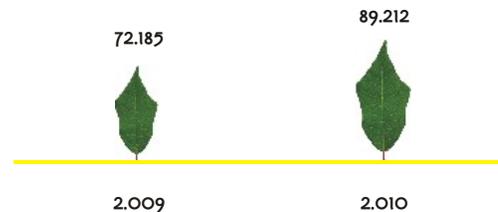
#### TOTAL ACTIVO \$ millones



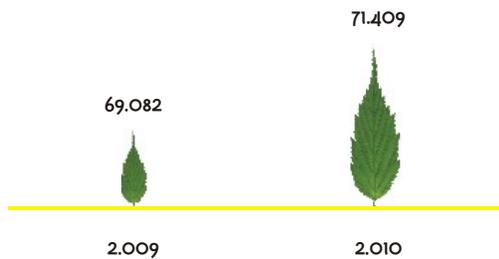
#### TOTAL PASIVO \$ millones



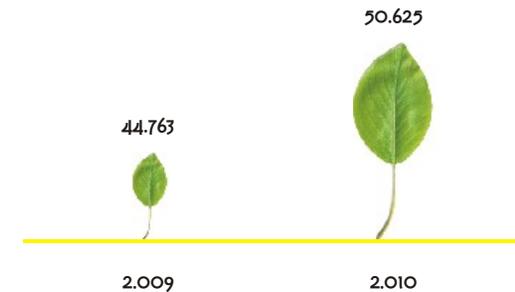
#### PASIVO LARGO PLAZO \$ millones



#### PASIVO CORRIENTE \$ millones



#### PATRIMONIO \$ millones



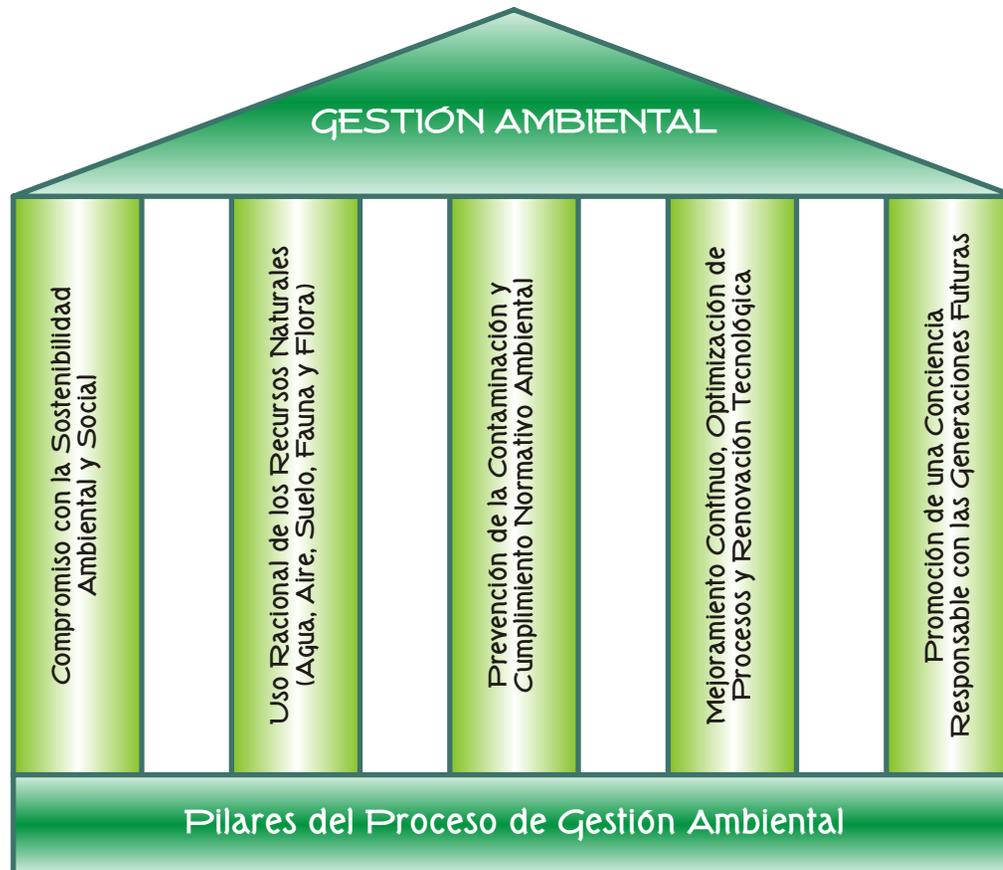
## 5. NUESTRO COMPROMISO AMBIENTAL

### 5.1. Nuestra Política Ambiental

Alquería es una empresa comprometida con la sostenibilidad ambiental y social, enfocada al uso racional de los recursos naturales (agua, aire, suelo, fauna, flora), la prevención de la contaminación y el cumplimiento de la normatividad ambiental, teniendo como premisa el mejoramiento continuo, basados en la innovación tecnológica, la optimización de procesos y la promoción de una conciencia responsable con las generaciones futuras.

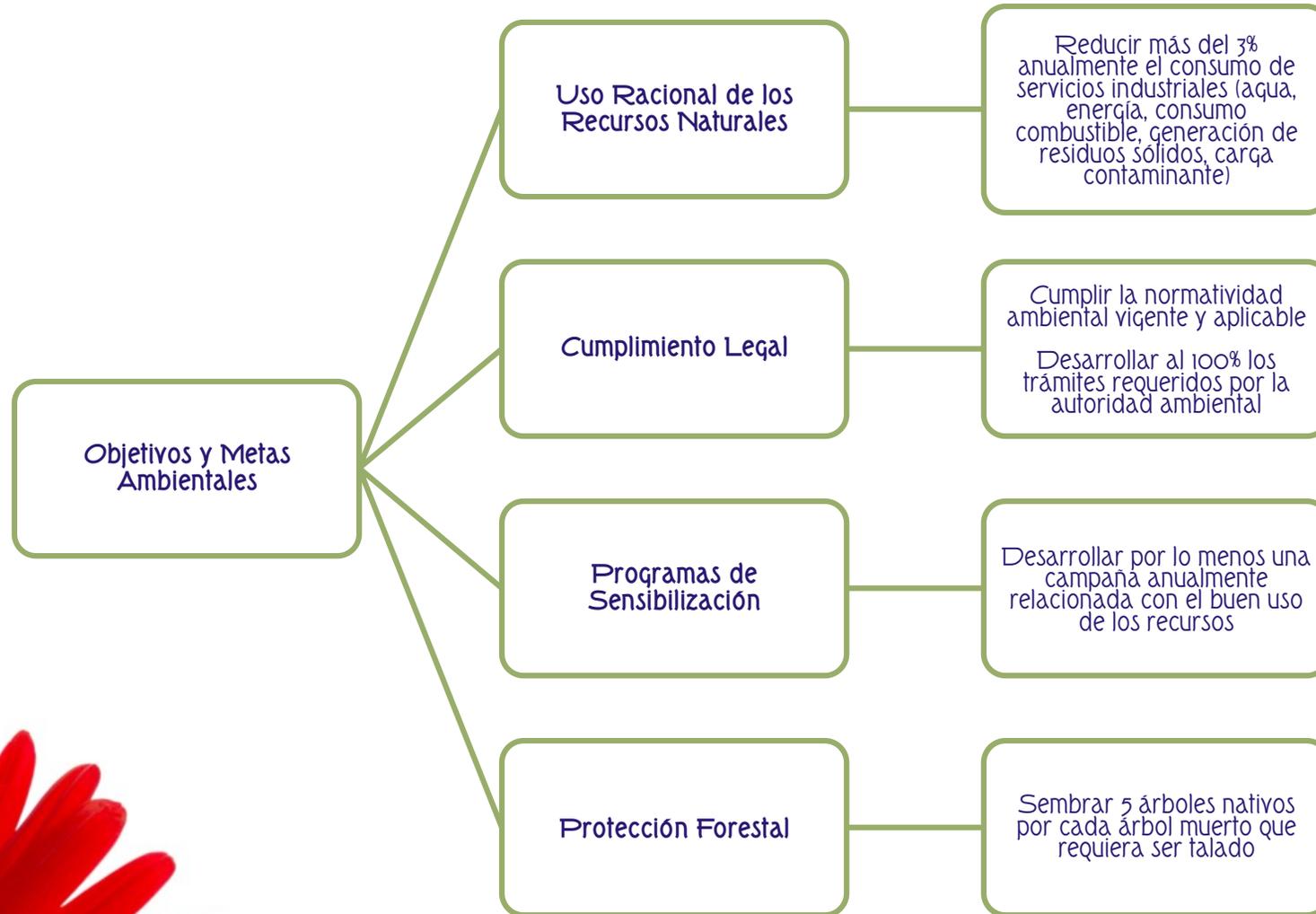
### 5.2. Nuestros pilares

A partir de su Política Ambiental, Alquería ha determinado sus cinco pilares ambientales, los cuales le han permitido trabajar en el ayer, en el hoy y en el mañana.



### 5.3. Objetivos y metas ambientales

En Alquilería, los objetivos ambientales son el resultante de los pilares de gestión. Para cada uno de ellos tenemos un objetivo el cual se revisa anualmente.



#### 5.4. Eco índices Industriales

La industria láctea consume diferentes recursos naturales para poder obtener bien sea leche o derivados lácteos. En el caso de Alquería, el uso de estos recursos está asociado de manera directa al consumo de servicios industriales (agua, energía eléctrica, residuos sólidos, vapor). Por este motivo hemos definido ciertos indicadores de gestión ambiental, los cuales le han permitido a la Compañía no sólo ver el impacto económico que tiene este consumo sino el impacto al entorno, ya que somos conscientes que el desarrollo industrial de un país no se puede dar sin la presencia de dichos recursos.

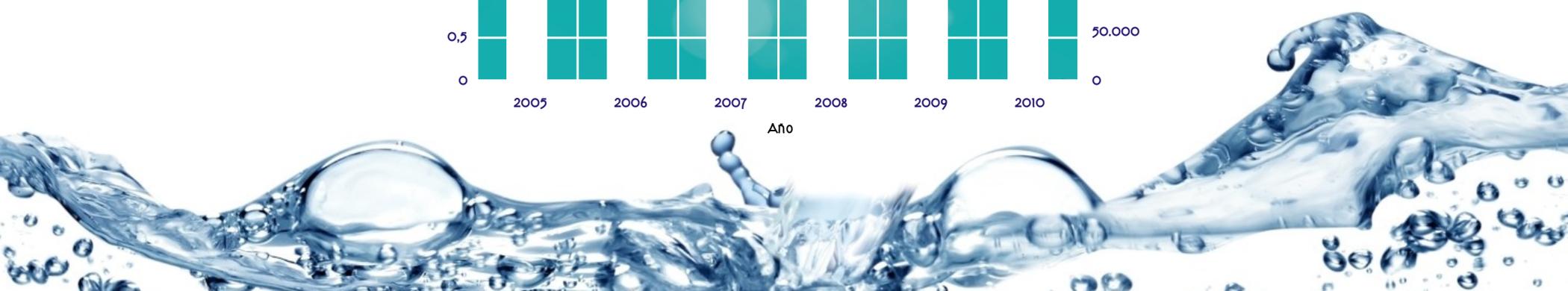
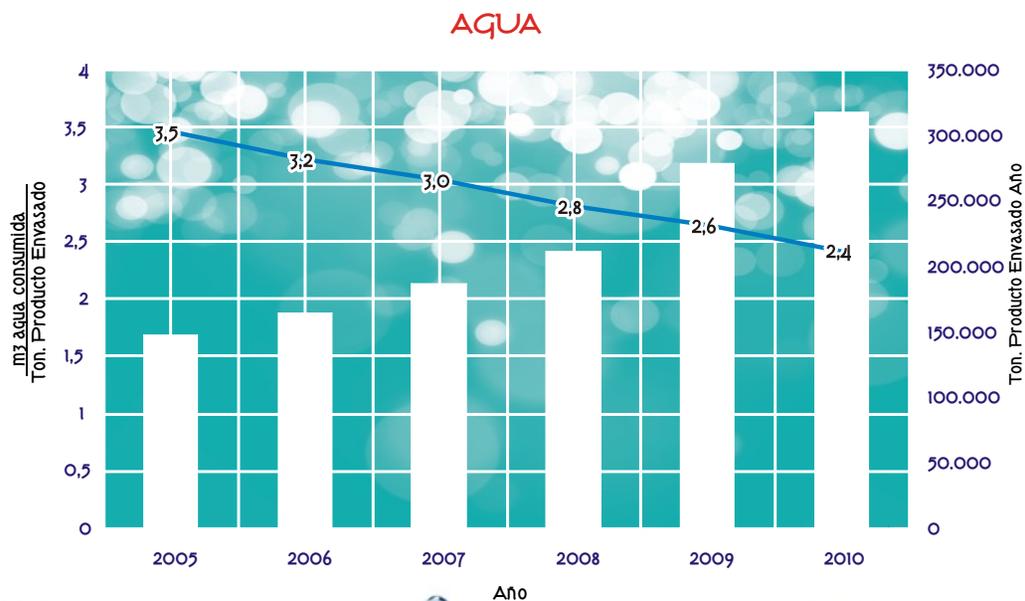
En Alquería, los indicadores de consumo que medimos diariamente son:

- ★ Consumo de agua (m<sup>3</sup>) por tonelada de producto envasado.
- ★ Consumo de energía (MBTU) por tonelada de producto envasado.
- ★ Consumo de vapor (MBTU) por tonelada de producto envasado.
- ★ % de recuperación de materiales reciclables Vs. % residuos sólidos generados.
- ★ Carga contaminante de los efluentes que resultan de los procesos productivos.

#### 5.4.1. Uso de agua

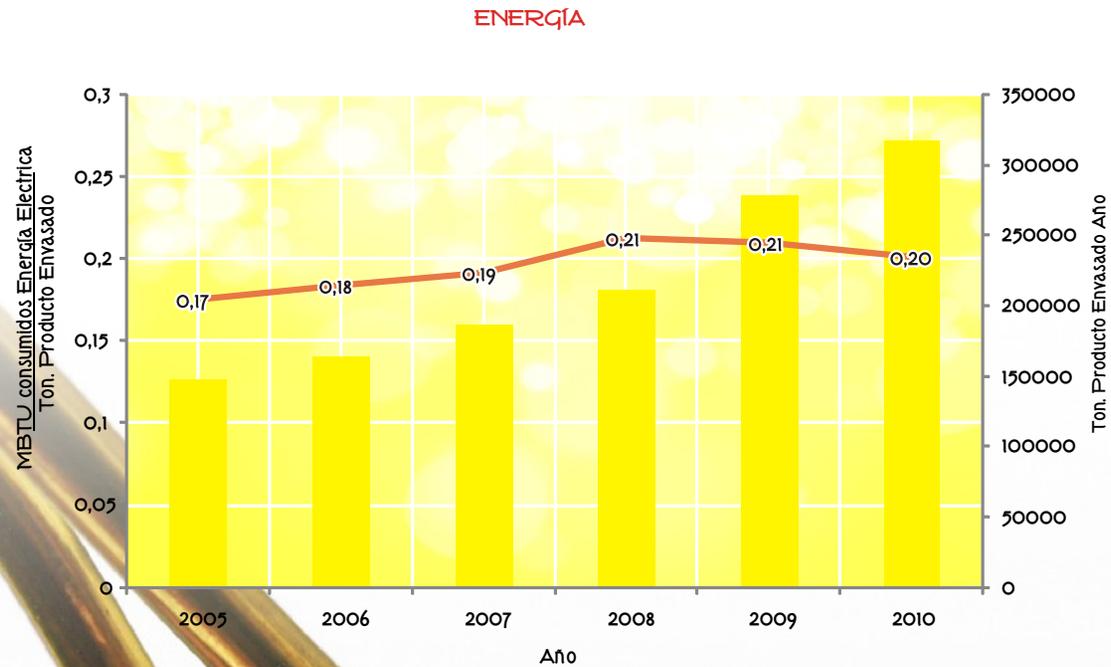
En la industria láctea, el agua es un recurso de alto consumo por las exigencias de limpieza y asepsia en los equipos y líneas de proceso: el proceso de pasteurización y ultra pasteurización de leche requiere un alto cuidado y control con el fin de evitar productos en mal estado que puedan llegar a nuestro consumidor final.

En Alquería desde el año 2005 hemos implementado la medición del indicador de consumo de agua. Este indicador nos permite detectar desperdicios, los cuales tenemos como principio reducir y evitar. A continuación se observa cómo ha sido su comportamiento en los últimos cinco años vs. la producción realizada.



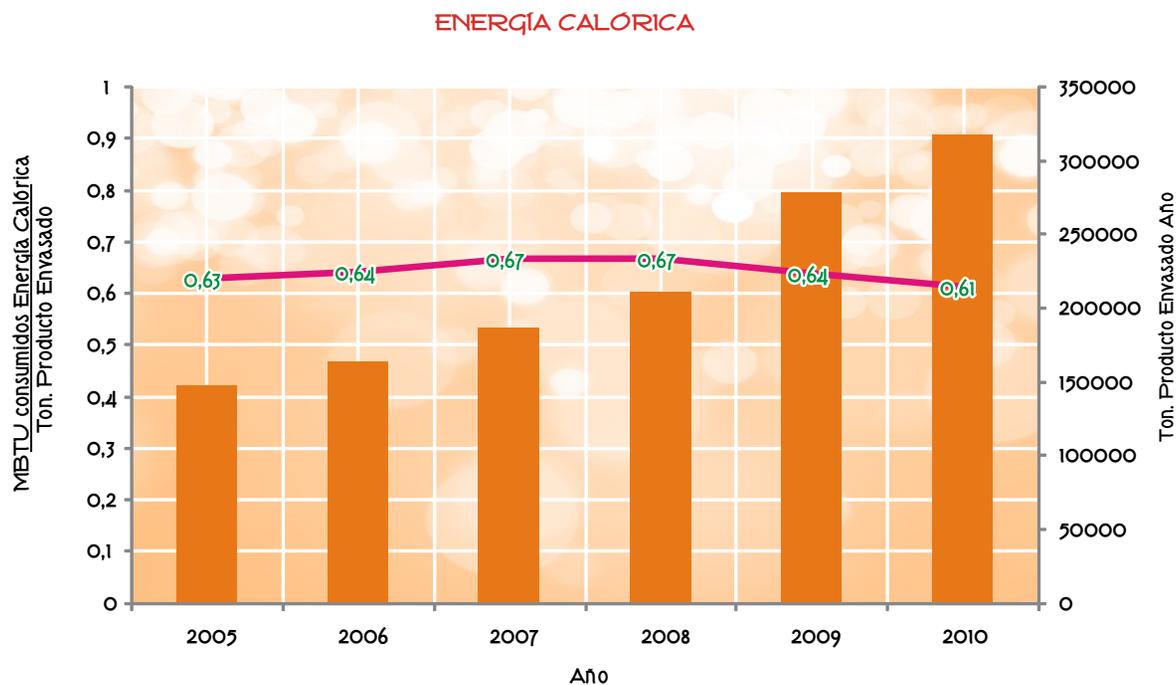
#### 5.4.2. Uso de energía eléctrica

El consumo de energía eléctrica es de gran impacto en la producción de leche, por lo tanto es responsabilidad de Alquilería darle buen uso a este recurso, el cual en nuestro país es limitado y costoso en épocas de verano. En Alquilería este indicador se mide a diario, teniendo como objetivo primordial reducir el consumo anualmente y evitar desperdicios. En la siguiente gráfica se presenta la evolución de este indicador Vs. la producción.



5.4.3. Uso de energía calórica

En Alquería, el uso de energía calórica está asociado a la producción de vapor, generado en los procesos de combustión producidos en las calderas. El vapor es utilizado para los procesos de pasteurización y ultra pasteurización de todas las bebidas lácteas, leche y producción de jugo. Este indicador tiene como objetivo reducir el consumo y evitar el desperdicio Vs. la producción envasada. A continuación presentamos el comportamiento del consumo de vapor durante los últimos cinco años.



#### 5.4.4. Residuos Sólidos

En Alquilería somos conscientes de la responsabilidad que tenemos con el buen uso y manejo de los residuos sólidos post-industriales provenientes del proceso productivo. Por esta razón en el año 2005, se inició la implementación del Programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos (PGIRS).

- Implementar un sistema de reciclaje en la fuente.
- Sensibilizar al personal acerca de la importancia de hacer separación de residuos sólidos.
- Reducir las cantidades de residuos sólidos enviados a relleno sanitario.
- Introducir nuevamente un residuo sólido en una cadena productiva.
- Disminuir la producción de residuos sólidos Vs. la producción.
- Reducir los niveles de desperdicio.
- Dignificar y valorizar la función del auxiliar de residuos sólidos (reciclador).

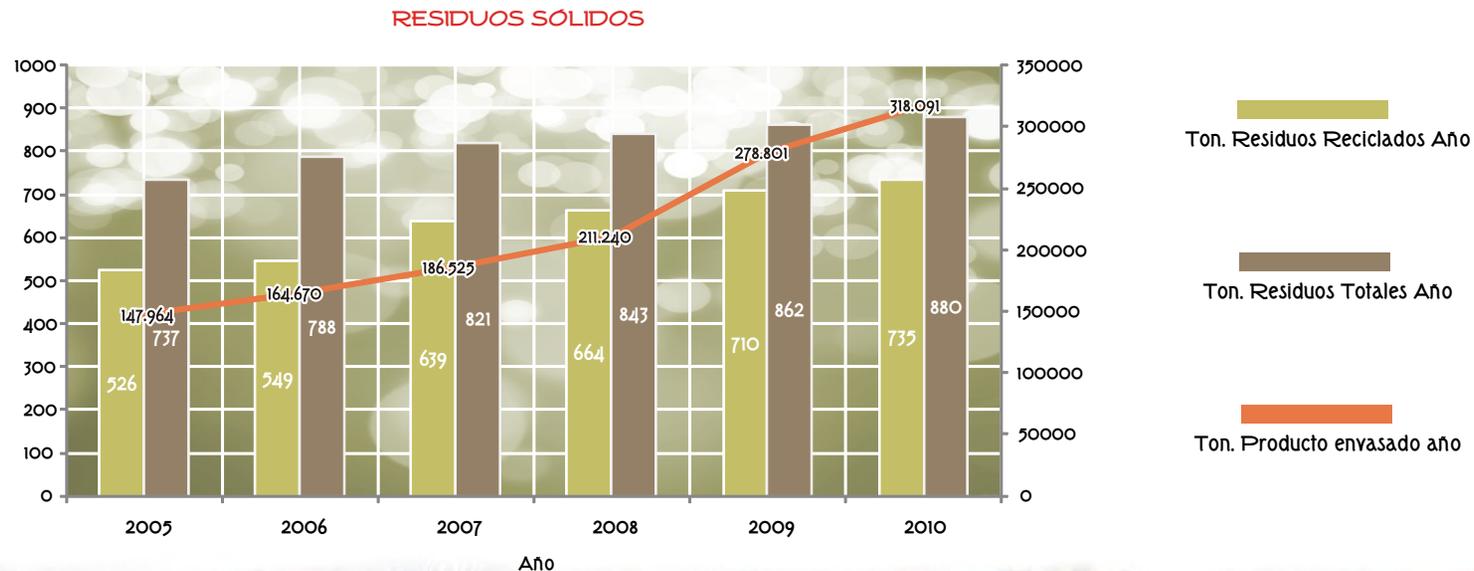
En Alquilería, los residuos sólidos post-industriales que más se generan y que son llevados a través de la línea de reciclaje son:

- Polietileno de baja densidad
- Polietileno de alta densidad
- Cartón
- Madera
- Papel
- Chatarra

Alquilería continúa trabajando en el PGIRS a lo largo de toda la cadena de abastecimiento, enfocada a la disminución de desperdicio.

- ★ Todos los residuos sólidos reciclables son entregados a empresas dedicadas a esta labor, conformados por personal vulnerable (madres cabezas de familia, desplazados).
- ★ Todos los residuos peligrosos se entregan a empresas autorizadas por las autoridades ambientales y son destruidos mediante incineración.

A continuación presentamos la generación de residuos sólidos anual Vs. las toneladas de producto envasado.



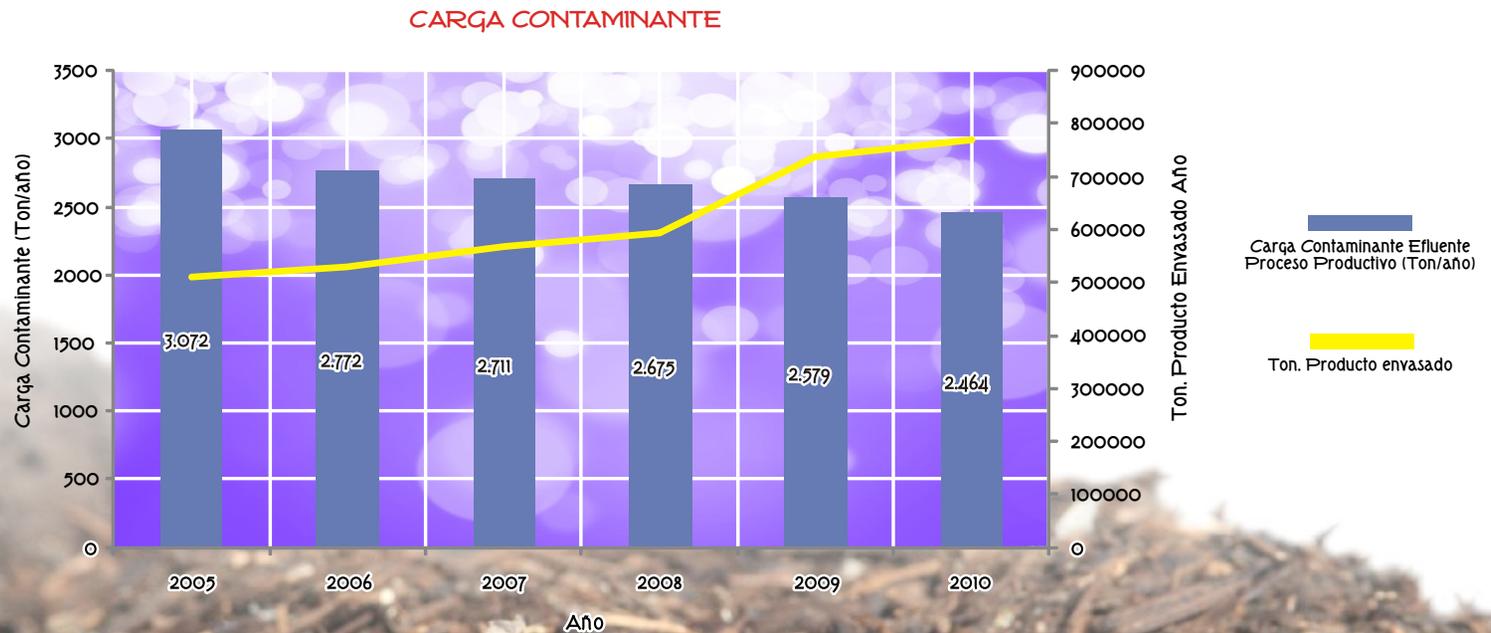
#### 5.4.5. Efluentes industriales

Como resultado del uso de agua, se genera un efluente líquido o vertimiento el cual resulta de todos los procesos de lavado y de todas las actividades domésticas que requieren las plantas de producción. En Alquería este efluente de proceso viene contaminado básicamente con jabones y trazas de leche o mermas. Este efluente es conducido a una planta de tratamiento de agua residual, con el fin de limpiar el agua.

En Alquería se mide diariamente este indicador a través del análisis de DQO (demanda química de oxígeno) con el fin de determinar la carga contaminante (Ton/año) que viene en el agua a la entrada de la planta de tratamiento de agua residual y así evaluar los desperdicios que van en el agua.

Todos los residuos (lodos) provenientes del tratamiento de agua residual de la Compañía son utilizados como materia prima para la fabricación de abono orgánico usando como técnica el compostaje.

A continuación se muestra cómo ha sido el comportamiento Vs. La producción.



### 5.5. Nuestro futuro

En Alquería creemos firmemente en la construcción de un país desarrollado basados en el principio de la sostenibilidad. Actualmente la Compañía está trabajando en temas como:

- ❖ Implementación del modelo de gestión ambiental a lo largo de toda la cadena de abastecimiento, partiendo desde el productor de leche hasta el consumidor final, como un proceso transversal de la Compañía.
- ❖ Promulgación del buen uso y manejo responsable de los servicios industriales por parte de todos los colaboradores.
- ❖ Medición de la huella de carbono en cada una de las etapas del proceso.
- ❖ Continuidad en los procesos normativos ambientales vigentes y aplicables para Alquería.
- ❖ Implementación de tecnologías para fabricación de productos pero con el ingrediente de que sean tecnologías limpias.
- ❖ Continuidad en el mejoramiento de los sistemas de tratamiento de agua residual.



## 6. NUESTRO COMPROMISO SOCIAL

Para Alquilería la responsabilidad social no es una moda sino un modo de hacer empresa: integridad y transparencia rigen el compromiso de responsabilidad de nuestro negocio buscando en todas nuestras actuaciones mejorar la calidad de vida de colaboradores, consumidores, clientes, proveedores y comunidad en general.

### 6.1. Responsabilidad con nuestros colaboradores

Dentro de nuestra filosofía organizacional prima el colaborador como primer promotor del orgullo de nuestra Compañía y de la marca, y él se convierte en embajador de ella hacia el exterior. Por eso procuramos construir reputación de adentro hacia afuera con absoluta coherencia.

Para nosotros es indispensable que el colaborador reconozca la calidad de nuestros productos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, por eso promovemos desde varias aristas el sentirnos orgullosos por nuestra marca.

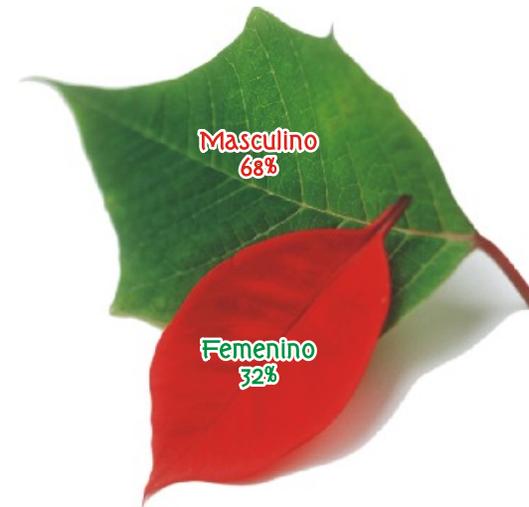
#### 6.1.1. Características socio laborales

##### 6.1.1.1. Datos demográficos de nuestra gente:

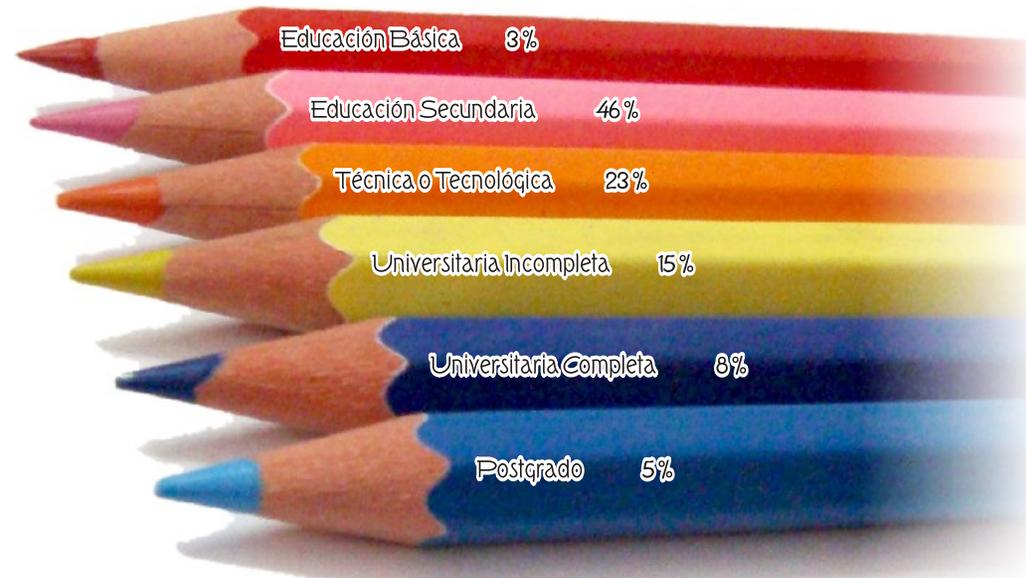
- Por ser una empresa orientada a la producción, la mayoría de los colaboradores son hombres y un alto porcentaje de ellos laboran en el área de operaciones.
- Un gran número de nuestros colaboradores cuentan con estudios secundarios.
- La edad del 55% de nuestros colaboradores oscila entre los 25 y 34 años.
- Un número importante de colaboradores lleva menos de 2 años en la Compañía.

Todo esto reafirma nuestro compromiso de generar plazas de trabajo para nuestra comunidad.

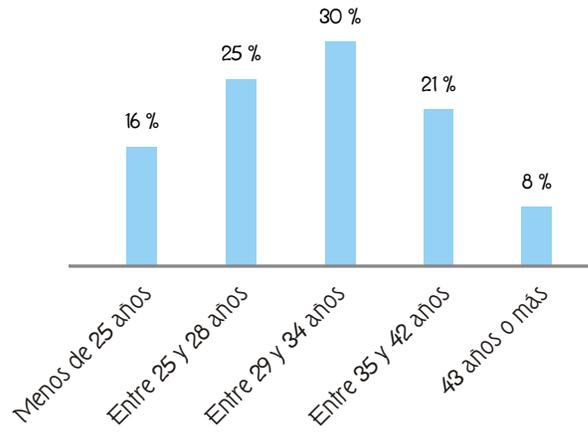
## GÉNERO



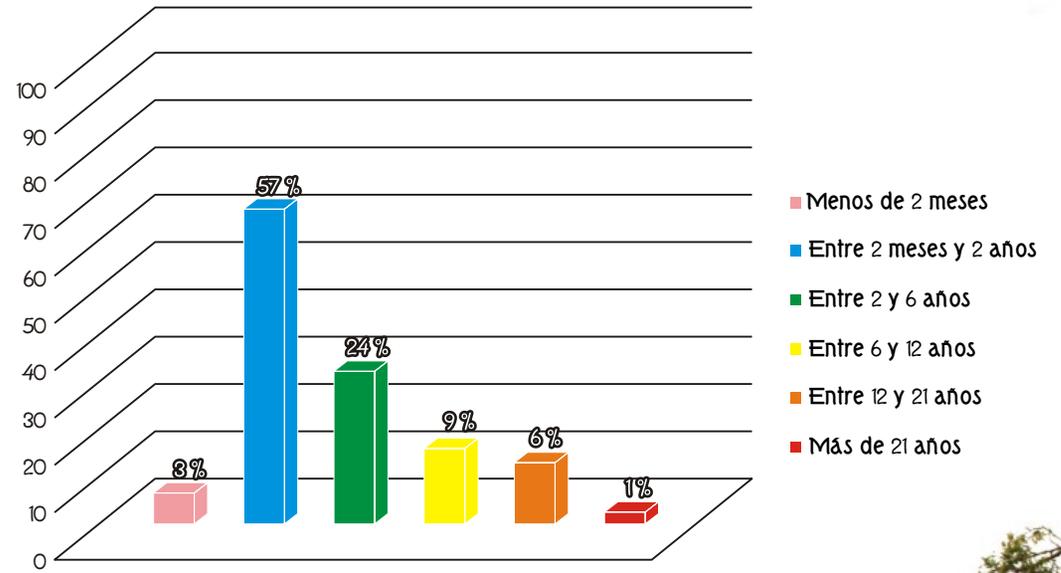
## NIVEL DE ESTUDIO



RANGO DE EDAD



ANTIQUEDAD





6.1.1.2. Jornada laboral

240 horas al mes, 48 horas semanales, 8 horas diarias por turnos, 15 días de vacaciones		
Concepto	2009	2010
Horas extras trabajadas	59.171 horas / año	80.171 horas / año
Promedio horas extras por persona en el año	73 horas	60 horas

6.1.1.3. Salarios y prestaciones colaboradores directos.

Alquería cuenta con una política de salarios que busca la equidad interna y la competitividad externa.

Concepto	2009	2010
Total pagado por salarios	\$ 11.841.615.554	\$ 17.775.648.907
Total pagado por salarios integrales	\$ 5.716.754.226	\$ 7.002.982.073
Prestaciones	\$ 3.400.508.966	\$ 4.860.864.713
Indemnizaciones / Bonificaciones	\$ 110.094.329	\$ 562.868.097
Compensaciones (incluye auxilios, pactos y flexibilización.	\$ 5.965.806.311	\$ 5.836.239.881
Incrementos	IPC + 10% IPC	IPC + 10% IPC
Salarios estudiantes en práctica y Senas	\$ 107.420.127	\$ 154.536.868

6.1.1.4. Relaciones empresa / trabajadores

La empresa posee un sindicato con el cual tiene una excelente relación fundamentada sobre los valores de la Compañía y siempre teniendo en cuenta el bienestar de los colaboradores. Existe negociación, diálogo y espacios para una buena comunicación entre Alquería y el sindicato.

Concepto	2009	2010
Aportes de la empresa al sindicato	3.302.774	5.167.179

## 6.1.2. Servicios de Alquilería para sus colaboradores

### 6.1.2.1. Beneficios especiales

Prima extralegal de Semana Santa	Prima extralegal de junio
Prima extralegal de navidad	Prima extralegal de vacaciones
Prima extralegal de amor y amistad	Prima extralegal de quinquenios
Auxilio por nacimiento	Póliza de vida
Auxilio funerario familiares	Auxilio para lentes
Auxilio por servicios prestados	Auxilio escolar para hijos
Auxilio de lavado uniformes	Auxilio extralegal de transporte
Servicio extralegal de transporte por Trabajo extra	Suministro mensual de leche (3 litros diarios), suministro de juco, tinto o café
Bonificación extralegal por productividad	

### 6.1.2.2. Salud y seguridad en el trabajo

Concepto	2009	2010
Aportes EPS (Empresas Prestadoras de Salud)	\$ 1.410.464.284	\$ 2.048.645.121
Cobertura	Plan Obligatorio de Salud	Plan Obligatorio de Salud
Pólizas de vida (incluido en el Pacto)	Póliza de vida hasta \$ 25.000.000 por colaborador	
Servicios (incluido en el Pacto)	Médico en la planta	
Medicina prepagada	La Compañía posee un plan empresarial con Sánitas Medicina Prepagada.	

Concepto	2009	2010
Aportes a la ARP Sura	\$ 213.094.340	\$ 301.673.388
Aportes a pensiones	\$ 1.965.709.658	\$ 2.837.376.752
Aportes a Cajas de Compensación	\$ 1.482.016.231	\$ 2.144.747.841

### 6.1.2.3. Programa de Salud Ocupacional

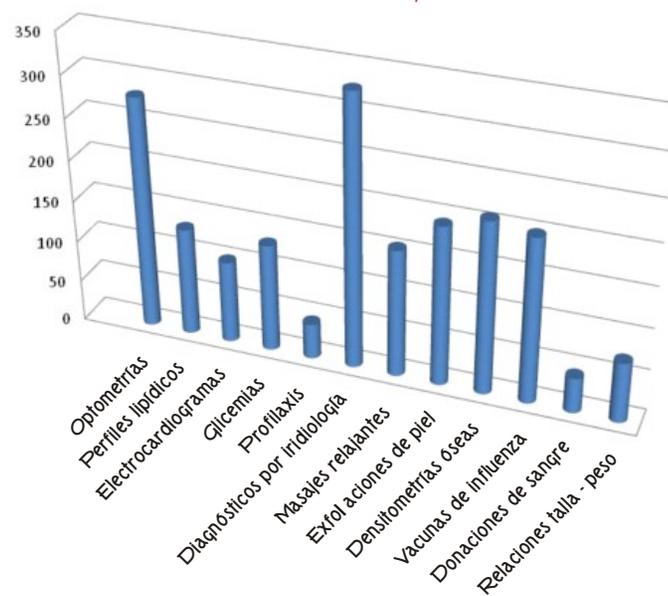
Los programas de Salud Ocupacional se orientan a preservar, mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los colaboradores en sus ocupaciones, buscando disminuir las tasas de accidentalidad y ausentismo por enfermedad.

A través de la capacitación constante y las reuniones periódicas del Copaso, se presentaron proyectos de mejora alrededor de temas como la accidentalidad, la prevención del contagio de la influenza, la prevención del consumo de alcohol y el programa de actividad física de la empresa.

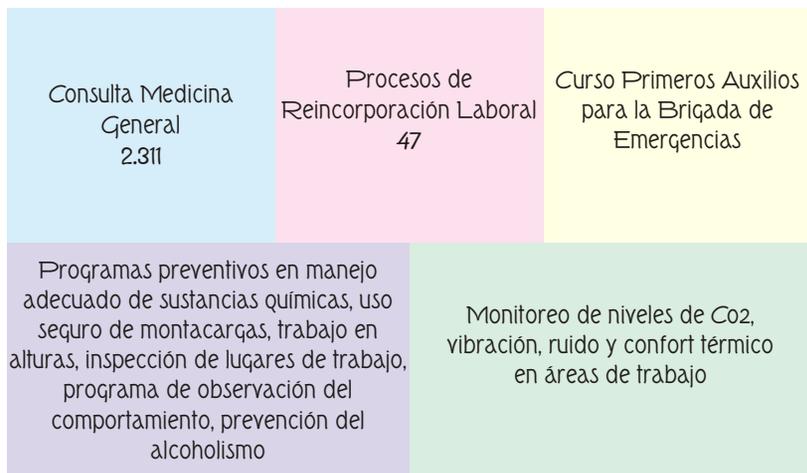
#### Programas en 2010:

Semana de la Seguridad, la Salud y el Medio Ambiente (SESOMA), Exámenes médicos acompañados de charlas sobre medio ambiente y seguridad que impactaron a más de 2.000 colaboradores.

Actividades Salud Ocupacional 2010



- Programas preventivos



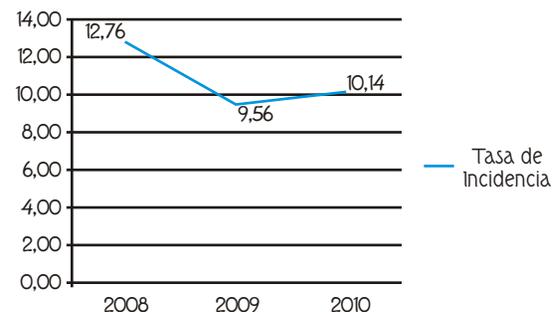
- Brigada de Emergencias

Curso de formación de primeros auxilios con alcance en rescate en tierra y aire, control de incendios, derrame de sustancias peligrosas, con lo cual este grupo está altamente capacitado para apoyar a la comunidad.



Evolución tasa de incidencia de accidentalidad.

Año	2008	2009	2010
Tasa de Incidencia	12.76	9.56	10.14



6.1.2.4. Fondo de colaboradores

El Fondo de Colaboradores Unidades de Negocio Alquilería "Fonalcantar", es una empresa asociativa de derecho sin ánimo de lucro, que presta servicios de ahorro, crédito y bienestar social a sus asociados.

Actualmente cuenta con 1.392 asociados y sólo pertenecen a él los colaboradores directamente vinculados a Alquilería, filiales, empresas en la cual Alquilería sea accionista y contratistas titulares. Sus pilares son: Solidez, Ahorro, Tasas Competitivas, Solidaridad y Bienestar.

Principales acciones en 2010

- ♦ Fortalecimiento y crecimiento económico sostenible lo cual permitió mejorar el desembolso de nuestros créditos con una mayor agilidad y respuesta oportuna a las necesidades de nuestros asociados.
- ♦ Ingreso de los contratistas titulares como asociados en la Unidades de Negocio UNE, UNA y UNO, lo cual ha despertado en este grupo una gran acogida porque sienten que encuentran un apoyo a sus solicitudes y necesidades.
- ♦ En apoyo con Gestión Humana en todas las unidades de negocio se realizaron brigadas de salud y ferias con nuestros proveedores inscritos.

### Cobertura de afiliación y ahorros - aportes

Asociados		
2009	2010	% Variación
1261	1392	10%

	Balance		Crecimiento
	2009	2010	
Activos	\$ 3.383.808.621	\$ 4.111.576.455	22%
Ahorros y Aportes	\$ 3.240.279.596	\$ 3.955.079.085	22%

### Desembolsos de créditos por líneas 2010

Créditos	Valor	Líneas
6	\$ 2.600.000	Credirápido
7	\$ 17.696.867	Convenio Alquilería
2	\$ 20.000.000	Adquisición Lote
26	\$ 20.050.067	Calamidad Doméstica
55	\$ 45.282.100	Contra Prima
83	\$ 123.856.836	Estudio
213	\$ 131.309.505	Mercancía y Pólizas
10	\$ 156.191.619	Vivienda Hipoteca
52	\$ 186.368.126	Mejoras de Vivienda
225	\$ 231.290.632	Libre Inversión
463	\$ 249.877.979	Mercancías y Tratamientos Médicos
3.028	\$ 270.971.415	Convenios sin Interés
48	\$ 275.310.720	Vivienda
56	\$ 502.057.840	Vehículo
757	\$ 1.199.098.767	Libre Inversión Tasa 1.30
	<b>\$ 3.431.962.473</b>	

### AUXILIOS FONDO BIENESTAR

Exequias	21
Incapacidad	26
	47

Se giró en auxilio a nuestros asociados el valor de \$ 12.651.800

### REINVERSIÓN EN NUESTROS ASOCIADOS

Se reinvertió en nuestros asociados mediante los rendimientos abonados a cuenta, obsequios, anchetas y bono navideño.

Rendimientos.	\$ 92.616.730
Obsequios, anchetas y bono navideño.	\$ 131.362.828
	\$ 223.979.558

#### 6.1.2.5. Transporte

Alquería ofrece servicio de transporte a sus colaboradores y se esfuerza permanentemente por mejorar la calidad y las condiciones de este beneficio tanto para los colaboradores como para los transportadores, como lo demuestran las acciones realizadas en 2010:

Impulsamos a nuestros transportadores para que se consolidaran en una sola empresa, Integral Services, en donde cada dueño de ruta se convirtió en socio de la misma.

#### Beneficios para Integral Services

- ☺ Organizarse como una empresa.
- ☺ Crecer al poderles entregar más servicios (11 rutas de transporte de personal: 8 en Cajicá, 3 en Bogotá).
- ☺ Cumplir con aspectos legales como tributación y seguridad social.
- ☺ Tener la oportunidad de crecer por fuera de Alquería como una sola organización.

Beneficios para Alquilería

- Negociar con una persona jurídica y no con 5 transportadores independientes.
- Se normalizan temas legales.
- Se coordinan mejor los servicios.

Las rutas de transporte mueven aproximadamente 1.000 personas diariamente entre la Planta PEC y Calle 80 a Bogotá, Zipaquirá, Tabio, Cajicá y Chía.

Hoy contamos con transportadores uniformados y orientados al servicio, se mejoró el modelo de los buses más antiguos y se nombró un coordinador de operaciones para coordinar las operaciones con Alquilería.

**6.1.2.6. Beneficio de leche**

Este beneficio corresponde a lo determinado por el pacto colectivo de trabajo como un beneficio extra al colaborador.

	Requisitos	Haber cumplido 2 meses de labor continua con la Compañía
	Cobertura	Personal directo y temporales
Sistema de entrega	Modalidad 1	Entrega de valeras - vales semanales. Bolsas de leche (900 ml) por semana: - Colaboradores con hijos: 19 bolsas - Colaboradores sin hijos: 6 bolsas
	Modalidad 2	Caja tapa spin.  El colaborador debe cumplir con 2 condiciones: - Tener correo corporativo para recibir la información de fechas de entrega. - Tener vehículo para llevar el producto pues no puede ser transportado en las rutas del personal.
	Modalidad 3	En esta modalidad, la leche se entrega la primera semana del mes.  Leche para los colaboradores de Centros de Acopio.  Para el caso de los Centros de Acopio la totalidad de los colaboradores directos y temporales reciben el beneficio de leche en caja tapa spin.

**6.1.2.7. Alimentación**

Alquilería ofrece servicio de alimentación a sus colaboradores a través de la empresa Sodexo, con quienes se han logrado los siguientes avances:

- ♦ Variedad y nuevas alternativas en menús.
- ♦ Mejoras en la calidad basada en su misión de "entregar preparaciones sanas".
- ♦ Garantizar un lugar adecuado para el consumo de alimentos.

**6.1.3. Formación y Educación**

La formación, capacitación y desarrollo es una prioridad en Alquilería. La educación es, sin lugar a dudas, una base firme sobre la cual se construye el futuro de cada uno de nuestros colaboradores. Aportamos al desarrollo sostenible del país al proporcionar a nuestros trabajadores una formación integral para su crecimiento profesional y personal, contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida, la de sus familias y la de la sociedad en general.

El área de Gestión Humana de Alquilería ha desarrollado su programa de capacitación y desarrollo alineado con la estrategia del negocio y las necesidades del equipo humano, con los siguientes objetivos:

- ▶ Desarrollar el talento requerido para las metas de la Compañía.
- ▶ Formar integralmente a los colaboradores de Alquilería.
- ▶ Desarrollar los conocimientos y habilidades requeridos para mejorar el rendimiento y desempeño.
- ▶ Conservación del "saber hacer" del negocio.
- ▶ Mejorar el nivel de escolaridad de los colaboradores.

Para lograr estos objetivos, Alquilería ha desarrollado FUTURO ALQUERÍA, estrategia que busca generar impacto en todos los colaboradores de los diferentes niveles de la Compañía. Comprende cinco áreas de trabajo:

- 6.1.3.1. Entrenamiento:** Desarrollar en los colaboradores los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el proceso de adaptación y óptimo desempeño en su puesto de trabajo. Durante el año 2010 se realizó

el plan piloto de entrenamiento en la Unidad de Negocio Sabana, proyecto que nos permitió desarrollar el procedimiento final que será implementado desde el 2011.

#### 6.1.3.2. Capacitación interna

- **Mallas curriculares.** Definimos acciones de valor agregado con relación a la gestión de la capacitación, su alineamiento con la estrategia del negocio, la transferencia del saber hacer y, la generación y medición de su impacto en los resultados individuales y organizacionales. Establecimos el currículum académico para todas las áreas y cargos de Alquilería en conjunto con los líderes del proceso, quienes conocen con precisión cuáles son las necesidades.
- **Formación para la vida.** Realizamos cursos cortos de formación para desarrollar capacidades y habilidades productivas que permitan a los colaboradores y a sus familias generar un ingreso adicional que contribuya al crecimiento personal y al mejoramiento de su calidad de vida. Este proyecto se inició en 2010 con la capacitación de 78 personas en cursos cortos de panadería y cocina.
- **Almuerzo y aprendo.** Fomentamos las redes de conocimiento a través de un programa de capacitación interna "Almuerzo y Aprendo", el cual busca generar espacios para compartir conocimientos de interés organizacional que permitan unificar conceptos, facilitar la toma de decisiones y contribuir al crecimiento personal y profesional de los colaboradores.
- **Capacitación virtual.** Contamos con un sistema e-learning, herramienta que nos permite un acercamiento en temas de capacitación a los lugares más lejanos en los que haya un colaborador de Alquilería. En el 2010, además de facilitar el proceso de inducción, la prioridad en capacitación virtual fue el curso de ética, realizado por el 80% de colaboradores de la Compañía.

#### 6.1.3.3. Excelencia profesional

Busca desarrollar programas de educación formal con el fin de ejecutar los programas previstos en la Malla Curricular de Alquilería y aportar al mejoramiento del nivel de escolaridad de nuestros colaboradores.

Alineados con este propósito hemos suscrito una alianza estratégica con el Sena, la cual busca profesionalizar a nivel técnico o tecnológico al 100% de nuestros colaboradores de nivel operativo.

En el 2010 implementamos los planes piloto para cuatro programas técnicos: Procesamiento de leches y derivados lácteos, Coordinación de operaciones logísticas, Operaciones comerciales y venta de productos y servicios. Logramos profesionalizar un grupo de 360 colaboradores. Para el año 2011 ampliaremos la cobertura de la alianza estratégica con el Sena al ámbito nacional para profesionalizar un grupo de 500 colaboradores.



**6.1.3.4. Capacitación externa**

De acuerdo con nuestro diagnóstico (malla curricular) y a las necesidades específicas, buscamos generar oportunidades de desarrollo de nuestros colaboradores a través de entes externos que tengan la experticia requerida en temas específicos.

En el 2010 un grupo de 111 colaboradores tuvieron la oportunidad de recibir capacitación externa en diferentes temas. Para el 2011 seguiremos gestionando conocimiento de avanzada en temas de interés general de Alquería, buscando el mejoramiento continuo de nuestros colaboradores. Además se dará inicio al proyecto de bilingüismo (inglés como segunda lengua).

**6.1.3.5. Educación para la comunidad**

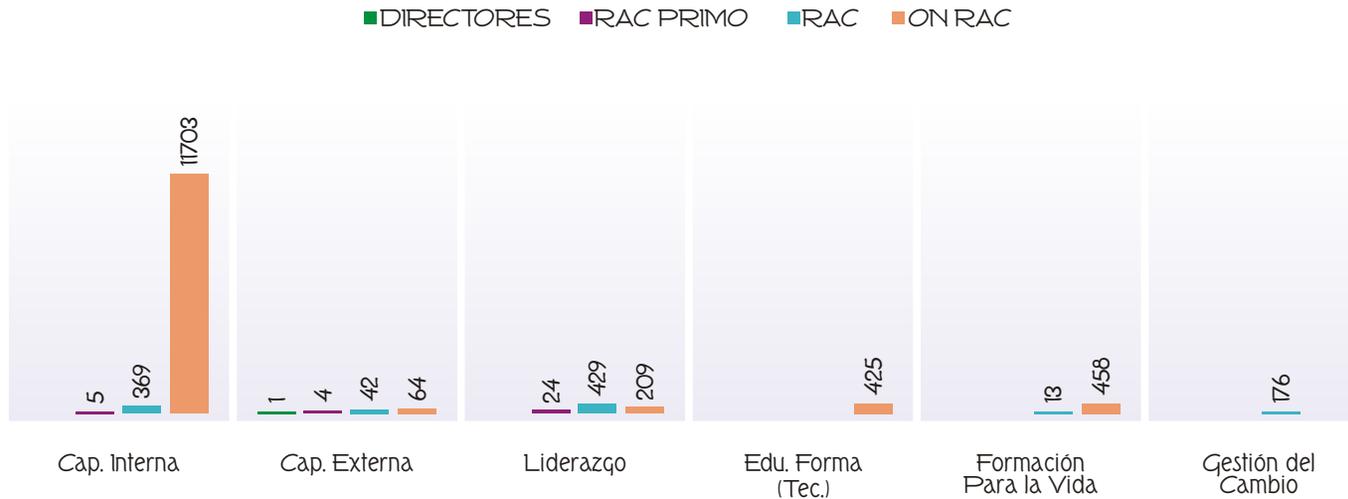
Alquería otorga líneas de crédito blando a jóvenes de escasos recursos de Cundinamarca, programa que ampliamos en el capítulo "Responsabilidad con la Comunidad".

Indicadores de Gestión 2010 - Formación y Educación

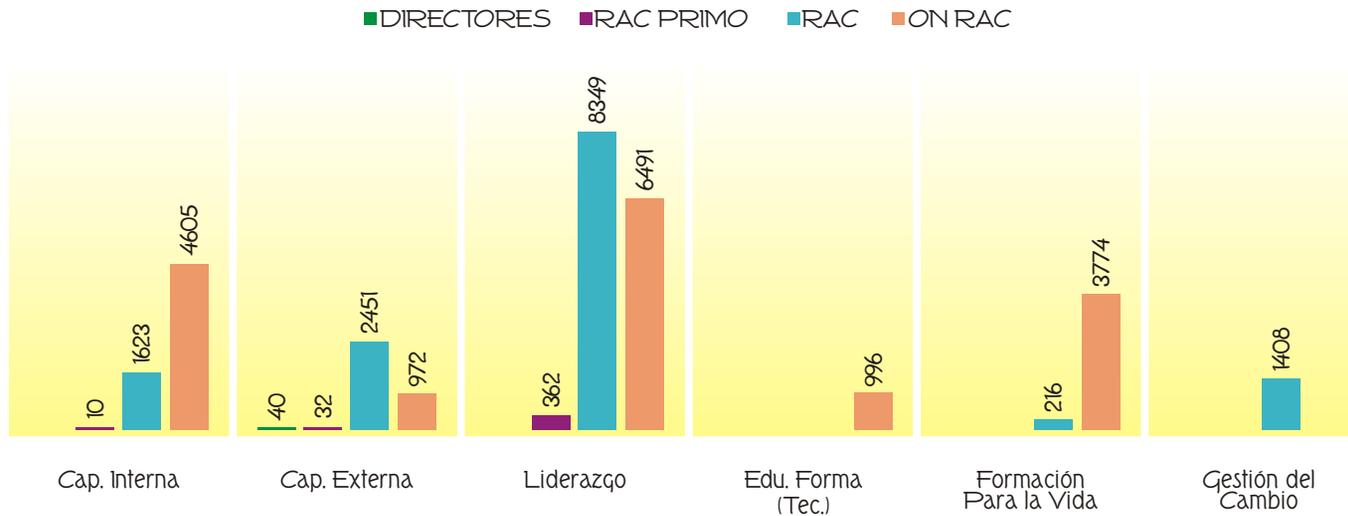
Área de Trabajo	Horas	Inversión
Capacitación Interna	6.238	\$142.200.000
Capacitación Externa	24.095	\$301.800.000
Excelencia Profesional (Nuevos Profesionales)	996	\$65.000.000



### Cobertura Capacitación Alquilería - Número de horas



### Cumplimiento en Horas de Capacitación Alquilería



#### 6.1.4. Desarrollo de nuestros colaboradores

En Alquilería entendemos que nuestro eje central es la gente por lo que contamos con un área en Talento Humano que busca el desarrollo individual con base en nuestros valores y en el Modelo de Competencias. Contamos con varios medios que nos permiten hacer un seguimiento continuo en todos los niveles de la Compañía. En el caso de los niveles medio y alto las herramientas utilizadas son las siguientes:

**6.1.4.1. Hoja de ruta.** Herramienta virtual que permite contar con un medio de monitoreo permanente de los indicadores individuales y de equipo en todas las unidades de negocio de la Compañía, alineado con el Balance Score Card.

**6.1.4.2. Valoración competencias 360°.** Retroalimentación virtual que permite tener una visión global del desempeño de cada persona pues se alimenta de diversas fuentes (jefe inmediato, pares, subalternos, clientes, entre otros).

**6.1.4.3. Calibración de desempeño/potencial.** Esta herramienta abre un espacio de discusión sobre el desempeño, desarrollo y potencial de cada colaborador para valorar de manera integral y participativa los resultados individuales en cuanto a la Hoja de ruta y la Valoración 360°. Como parte del proceso de democratización los resultados son compartidos con los colaboradores.

**6.1.4.4. Realimentación.** Este proceso se realiza dos veces al año para compartir los resultados de la Evaluación 360° y revisar el cumplimiento de los objetivos definidos en la Hoja de ruta con la finalidad de orientar el desarrollo del colaborador. Así mismo, se fijan nuevos objetivos y se determinan las estrategias y herramientas para lograrlos.

Con base en lo anterior el jefe inmediato y el colaborador establecen el Plan de Desarrollo y se define el Plan Carrera, que busca preparar a los colaboradores para afrontar responsabilidades inherentes a cargos su-

periores, formándolos en sus habilidades, conocimientos, actitudes y conductas. En el 2010, 100 personas fueron ascendidas.

Fruto de este minucioso trabajo, Alquilería inició en el año 2010 un proyecto de desarrollo de competencias que hemos denominado **Ruta de Liderazgo** el cual continuará en el 2011.

En el 2010 iniciamos la valoración del desempeño de cargos operativos con un plan piloto que permitió estandarizar el formato de trabajo y, después de sensibilizar en el tema a los operadores, se realizó la evaluación de todos los cargos operativos. El resultado del plan piloto fue exitoso por lo que el objetivo en el 2011 es implementar esta metodología en el ámbito nacional.

#### 6.1.5. Programas de Reconocimiento

En Alquilería se promueve el reconocimiento como una manera de valorar y premiar el trabajo de nuestros colaboradores.

♦ **Estrellas Alquilería.** Desde el año 2008 en el área operativa contamos con este programa de reconocimiento, el cual promueve una cultura que permite reconocer a los colaboradores que demuestran un alto desempeño y reflejan los valores corporativos a través de sus comportamientos, trazando con el ejemplo el camino a la excelencia. Esta premiación se realiza trimestralmente y la selección tiene como fundamento una metodología estandarizada que hace que el procedimiento sea objetivo y transparente.

En el 2010 fueron reconocidas y premiadas 174 personas en la Unidad de Negocio Sabana, 20 en la Unidad de Negocio del Este y 41 personas de la Unidad de Negocio del Occidente. En la Unidad de Negocio de Antioquia en el mes de abril de 2011 se hará la primera premiación.



- ♦ **Reconocimiento por quinquenios.** Alquilería reconoce a sus colaboradores cada vez que cumplen 5 años laborados, en una ceremonia que se ha vuelto tradición al interior de la Compañía. Este evento se celebra en el mes de febrero con corte a 31 de diciembre del año anterior.

Unidad de Negocio Sabana	85
Unidad de Negocio Occidente	16
Total	101 personas

Para el 2011 este modelo se incorporará en las unidades de negocio del Este y Antioquia.

- ♦ **Cartas de reconocimiento** por cumpleaños, por nacimientos de hijos, por grados académicos y por logros personales en general.
- ♦ **Premios ONRAC por Resultados**, son entregados al grupo de colaboradores de niveles gerenciales medios y altos por la obtención de los resultados anuales consignados en el Balance Score Card.
- ♦ **Premios ONRAC**, bonos anuales por resultados para todos los colaboradores independientemente de su relación contractual con la Compañía.

#### 6.1.6. Información y Comunicación

Creemos que una comunicación clara, abierta y oportuna es fundamental para que nuestros colaboradores se sientan comprometidos e involucrados con la Compañía. En Alquilería contamos con espacios de comunicación y participación para informar, para escuchar y para recibir retroalimentación de nuestra gente generando la comunicación multidireccional que deseamos.

- 6.1.6.1. Tenemos a disposición de los colaboradores una **Plataforma de Medios** que nos permite desplegar información importante y relevante en todos los niveles de la organización.

- ♦ **Alquilería TV.** Noticiero virtual.
- ♦ **Tableros de Gestión Visual.** Carteleras de información. Existen 22 en la Planta de Producción Enrique Cavellier, en UNO son 6, en UNE 5, en UNA 4, para un total de 37.
- ♦ **Boletín Familia Alquilería.** Informativo con cobertura total a la organización. Se editan 4.000 ejemplares.
- ♦ **Comunicados Internos.** Notas Alquilería (Informativo semanal) y flash informativos.
- ♦ **Ven y te cuento.** Programa liderado por los Gerentes de cada unidad de negocio y por el Coordinador de Sueños que abarca a la totalidad de los colaboradores para tener una buena comunicación en cascada.

6.1.6.2. Hemos creado espacios de **participación y de socialización** que nos permiten generar en cada colaborador afinidad con nuestra filosofía organizacional y a través de los cuales logramos comunicación en doble vía.

- ♦ **RAC (Reunión Ampliada de Coordinadores de Gestión).** Es un espacio en donde dos veces al año los líderes de todos los procesos se reúnen para conocer las metas y objetivos del año siguiente. En esta



reunión se abre un espacio abierto para que todos los colaboradores participantes puedan preguntar al Comité Ejecutivo temas relacionados con Alquería.

- ♦ **Equipos Primarios.** Espacio de participación e integración en el que los colaboradores Alquería potencializan su facultad de equipo para el cumplimiento de las metas en conjunto. Finalizando los temas específicos y técnicos del área (como indicadores y proyectos) se abre un espacio denominado **Espacio Abierto** donde pueden tratar temas como percepciones frente al proceso y oportunidades de mejora, entre otros.
- ♦ **Café con Leche.** Espacio de diálogo para compartir las ideas y sueños que tenemos como comunidad de trabajo. Es un espacio de participación y opinión, en donde se propone un tema específico a tratar. A partir de estas ideas y comentarios de nuestros colaboradores se toman decisiones, se involucran en los procesos y se hacen partícipes de socializaciones que los afecten directamente.
- ♦ **Inducción corporativa.** A través de la inducción se busca que las personas que ingresan a Alquería se conecten inmediatamente con la Compañía y se sientan orgullosos de pertenecer a nuestra comunidad de trabajo.
- ♦ **Ven y te cuento.** Espacio de interacción de los colaboradores con los líderes de la Compañía. Busca llegar a todos los colaboradores con información relevante e importante a través de la socialización de temas que le generen claridad a los colaboradores de lo que espera la Compañía de cada uno.

#### 6.1.7. Programas de Integración

En Alquería se fomenta la diversión y el ambiente de camaradería entre sus colaboradores. En el marco del programa de Bienestar se desarrollan actividades de participación e integración para los colaboradores con miras a propiciar espacios de construcción de relaciones interpersonales.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Programa Muévete ALQUERÍA	Busca generar espacios de diversión en ambientes de prevención que aseguren la conservación de la salud, ratos de esparcimiento, bienestar, recreación e integración entre las áreas y los colaboradores, todo enmarcado dentro de programas de actividad física y deportiva y bajo el lema "30 minutos diarios de actividad física mejorarán tu vida". Como parte de este Programa se organiza el Ciclo Paseo Alquería para todos los colaboradores y sus familias. Pueden participar en la categoría de caminantes, paseantes y aficionados.
Celebración Cumpleaños	Convenio vigente con Criya Cascabel S.A. para el suministro de un obsequio a nuestros colaboradores (personal directo, temporal, periferia, contratistas de recolección y distribución).
Día de la Mujer	En 2010 se entregó un a las mujeres de Alquería, personal directo, temporal, periferia, contratistas de recolección y distribución.
Un día de trabajo con mi papá.	Este programa se realizó en el 2009, (en el 2010 no se pudo llevar a cabo por obras en la planta). Esta jornada consiste en invitar a los hijos de los colaboradores para que conozcan el lugar de trabajo de sus padres y sus labores.
Día del Padre	Entrega de obsequios a los padres de familia de la población directa, temporal, periferia, contratistas de recolección y distribución como reconocimiento en su día.
Fiesta de la Virgen del Carmen	La celebración de la fiesta de la Virgen del Carmen está dirigida a todo el personal contratista de distribución, recolección y transporte primario de las Unidades de Negocios.
Día del Vendedor	Esta es una celebración que se hace como reconocimiento a la fuerza de ventas de Alquería, generalmente se organiza un desayuno para los vendedores y contratistas y se hace entrega de un obsequio.
Novena de Aquinaldos	En Alquería celebramos la navidad como una familia.
Torneos deportivos	En el transcurso del año se desarrollan los siguientes torneos: de fútbol, voleibol, baloncesto y ping-pong.

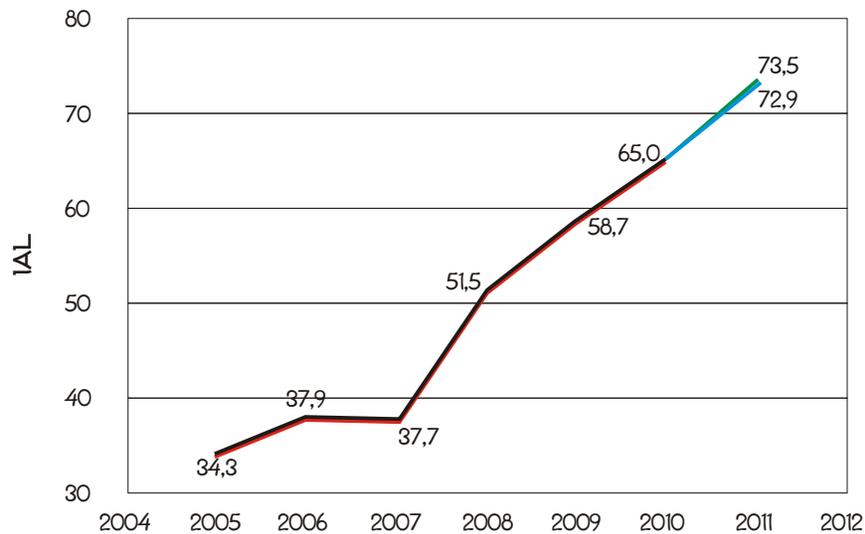
### 6.1.8. Ambiente laboral

Desde 2005 Alquilería mide su clima laboral anualmente con el fin de mejorar continuamente su gestión en esta área. Trabajamos con Great Place to Work, centro de investigación y consultoría especializado en medición, valoración e intervención sobre el clima y la cultura organizacional. Los resultados y recomendaciones que arroja esta herramienta de trabajo se han convertido en una hoja de ruta para orientar los esfuerzos al interior de la empresa alineados con nuestro objetivo de ser la mejor empresa para trabajar en Colombia.

En el 2010 tenemos un ambiente laboral satisfactorio, logrando un avance del 11,4% con respecto a la medición precedente y una meta clara para alcanzar en el 2011.

	2009	2010
Índice de Ambiente Laboral	58/100	65/100

Resultados del índice laboral por año y objetivo al 2011



■ IAL ■ IAL Objetivo Meta ■ IAL Objetivo Sobresaliente ■ IAL Objetivo Excepcional

### 6.2. Responsabilidad con nuestros consumidores y clientes

Alquería ofrece productos de los más altos estándares de calidad para satisfacer las necesidades de nuestro consumidor final. Cada día nuestros equipos de trabajo se esfuerzan por desarrollar nuevos productos que contribuyen a mejorar la calidad de vida de nuestros consumidores.

- Estamos en permanente contacto con el consumidor, acercándonos y conociendo su diario vivir, sus opiniones, sus espacios relacionales, sus costumbres y hábitos, sus creencias, expectativas y los estilos de vida según cada ciclo de vida, con el fin de identificar las necesidades alimentarias, sociales y emocionales de los colombianos y, proveer así, información valiosa a las gerencias de marca, mercadeo e innovación y desarrollo, para que estructuren propuestas orientadas a satisfacer las necesidades del consumidor y, en esa medida, contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de la población colombiana.
- La investigación y desarrollo, la creatividad, la innovación, la renovación en nuevos productos, son realizados bajo el círculo virtuoso de la innovación, en donde cada producto busca: aportar salud y nutrición al mayor número de personas mediante alimentos y bebidas.
- Los ingredientes y empaques utilizados en el desarrollo de nuevos productos son seleccionados bajo el concepto de sostenibilidad, en donde se busca trabajar con empresas reconocidas que no contaminan el medio ambiente y que tienen y mantienen planes estrictos de producción y calidad certificada.

#### 6.2.1. Nuestro compromiso con la Calidad

Alquería ha adquirido un compromiso con la salud y bienestar de los colombianos, buscando una migración del consumo de leche pasteurizada y cruda, hacia el segmento larga vida, que es una alternativa completamente aséptica, libre de bacterias, que no necesita refrigerarse y se conserva por más tiempo, menguando así las innumerables enfermedades e inconvenientes que pueden generarse a partir del consumo de leche cruda y del manejo de la leche pasteurizada, respectivamente.

### ¿Cómo controlamos los estándares de calidad en Alquería?

Alquería cuenta con un programa de aseguramiento de calidad que le permite garantizar productos inocuos y que cumplen con todos los estándares. Además, se apoya en las buenas prácticas de manufactura, mide diariamente la eficacia de sus programas y se soporta en las competencias técnicas que ha desarrollado en sus colaboradores y en la continua actualización de tecnología.

Quality Chekd certifica mensualmente que Alquería cumpla con los estándares de calidad exigidos por esta asociación, solicitándole muestras de sus productos y comparándolas con las muestras de otros miembros certificados

Además, se llevan a cabo pruebas de laboratorio donde se evalúan todas las características fisicoquímicas, bacteriológicas y organolépticas de la leche, permitiendo garantizar que todas las bacterias patógenas sean eliminadas y que el consumidor reciba un producto en excelentes condiciones.

#### 6.2.2. Desarrollos recientes

Los productos desarrollados por Alquería brindan nutrición y beneficios funcionales para los consumidores, además de ofrecerles la experiencia de disfrutar de un delicioso sabor.

La leche por sí sola es un alimento de gran valor nutricional.
La <b>leche Deslactosada</b> , para personas con dificultad de asimilación de lactosa.
<b>La adición de fibra</b> para facilitar la digestión del producto.
<b>Leche descremada</b> para personas que sufren de triglicéridos y colesterol alto y para quienes quieren nutrirse y mantenerse en forma.
<b>Productos con adición de calcio</b> para suplir necesidades de nutrición con beneficio funcional.
En la <b>línea Infantil</b> , se busca <b>alimentar, nutrir de manera divertida</b> y con <b>buen sabor</b> , es por esto que existen los productos saborizados, que mantienen las características nutricionales de los productos ofreciendo el sabor que los niños desean.
Desarrollo e Innovación en <b>empaques</b> para productos: Tapa Spin, Pull Tab.

Veamos en detalle algunos desarrollos que nos llenan de satisfacción por los beneficios que brindan a muchas familias colombianas.

#### ♦ **Leche Alquería Digestive especializada en digestión**

Alquería, comprometida en ofrecer productos innovadores que transformen la vida del consumidor, lanza la nueva leche Alquería Digestive, una marca especializada en digestión con la que continúa dinamizando la categoría de leche larga vida. Gracias a su fórmula con prebióticos que estimula el crecimiento de la flora intestinal, busca mejorar la calidad de vida de los colombianos ya que 8 de cada 10 personas manifiestan tener molestias digestivas. Además de alinearse a la tendencia mundial de desarrollar productos saludables que superan la nutrición básica, Alquería Digestive tiene presente que los colombianos, quieren sentirse cada vez mejor con los productos que consumen, pero sin perder la experiencia de placer que trae tomarse un delicioso vaso de leche.

#### ♦ **Alquería Deslactosada para quienes no toleran la leche**

Alquería, entendiendo el gran valor y significado que tiene para los Colombianos tomar leche, ofrece dentro de su portafolio Alquería Deslactosada, una leche especialmente diseñada para las personas que no toleran la leche y que al consumir la entera sienten incómodos malestares o que abandonaron el consumo de este producto. Al ser una leche libre de lactosa, le permite al consumidor intolerante disfrutar la experiencia de volver a tomar un vaso de leche sin molestia alguna.

#### ♦ **Leches bajas en grasa, salud y cuidado de la figura**

Ofrecen la mejor combinación entre salud y cuidado de la figura que ayuda al consumidor a sentirse y verse bien. Con esta línea de productos, tenemos como objetivo satisfacer las necesidades de los consumidores actuales, los cuales son cada vez más exigentes y buscan productos especializados que le proporcionen una vida más saludable y al mismo tiempo les permita cuidar su figura.

♦ **Crema de Leche Alquería apoya a las mujeres y madres cabeza de hogar**

Una parte clave del proceso productivo de la crema de leche se hace manual; para esto la Compañía tiene contratadas mujeres de la región, de las cuales, el 35% son madres cabeza de hogar, lo que contribuye a mejorar la calidad de vida de muchas familias de la región.

La crema de leche ha sido considerada un producto de lujo dentro de la cocina colombiana ya que nació como un producto costoso, empaquetado en una lata o en tetrapak lo cual la hacía exclusiva para estratos socioeconómicos altos. Alquería lanzó su crema de leche en bolsa, con el objetivo de "democratizar" la categoría y permitir que más gente tuviera la oportunidad de mejorar sus comidas con este maravilloso producto.



## Sabía usted que....

De cada **100** hogares Colombianos

En **98**  
se toma  
**LECHE**

3.766.266

Familias compradoras  
-Universe Nielsen-

En **75** se toma **LARGA VIDA**  
 En **71** se toma **PASTEURIZADA**  
 En **43** se toma **POLVO**



La tasa de consumo  
es de **36 litros**  
casi 4 vasos diarios

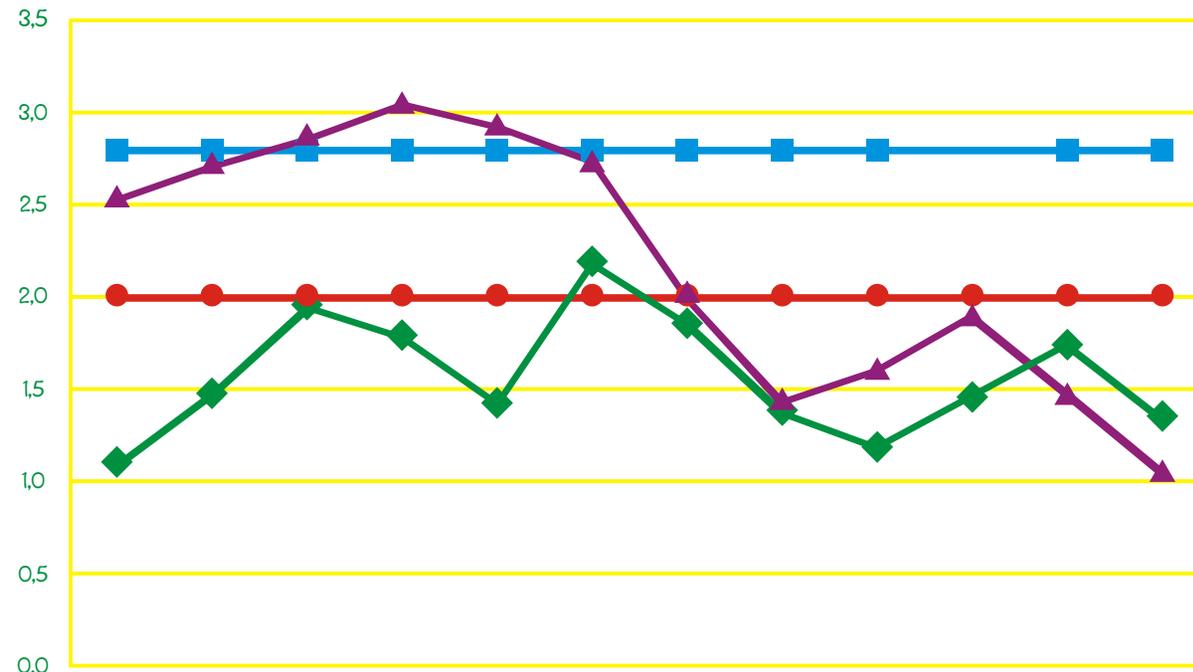


6.2.3. Índice de Satisfacción:

Tenemos un propósito y un interés particular con nuestro cliente: su nutrición, salud, bienestar y su fidelidad hacia Alquilería. Para lograrlo, contamos con un equipo altamente competente y preparado para atender y gestionar todas las inquietudes de nuestros clientes y partes interesadas. A este call center los clientes pueden llamar desde cualquier lugar del país y recibirán atención personalizada durante las 24 horas del día.

Nuestro compromiso con el cliente se enfoca en la reducción de reclamos y la garantía de entregarle productos saludables y 100% confiables.

Indicador de Reclamaciones



	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
META 2009	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80
AÑO 2009	2,53	2,71	2,85	3,04	2,92	2,73	1,99	1,43	1,60	1,89	1,48	1,05
META 2010	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
AÑO 2010	1,09	1,48	1,94	1,78	1,42	2,18	1,85	1,37	1,18	1,46	1,74	1,34

### 6.3. Responsabilidad con nuestros proveedores

La gestión responsable de la cadena de proveedores se refiere a integrar en ella la gestión de los temas sociales, económicos y ambientales. Para ello, es necesario utilizar el poder de compra para provocar un cambio positivo y mantener un acercamiento respetuoso y justo en las relaciones con los proveedores, tratándolos como socios. Alineado con los preceptos de "Responsible Sourcing", el Departamento de Compras e Importaciones de Alquilería orienta su proceso de forma tal que mediante las relaciones con nuestros proveedores se puedan promover dichos preceptos.

Construcción de relaciones a largo plazo con proveedores estratégicos y metodologías de desarrollo de proveedores que los impulsen a la incorporación de principios corporativos y políticas orientadas a la integridad en los procesos, condiciones laborales, salud ocupacional y seguridad, y manejo ambiental.



Posicionar el proceso según su impacto potencial en la generación de valor a todas las áreas de interés alineado a los principios corporativos.

DESARROLLO  
PROVEEDORES

PLATAFORMAS  
TECNOLÓGICAS

Implementar herramientas informáticas que faciliten el flujo de la información de los procesos con los proveedores, contribuyendo a la optimización de su gestión y mitigando el impacto ambiental de la generación de documentos físicos.

Las principales acciones que se han adelantado durante los últimos años, enfocadas al cumplimiento de estos preceptos son las siguientes.

- Incorporación de criterios de diagnóstico en los procesos de selección de proveedores que permiten evaluar las medidas tendientes al manejo y control de impactos sociales, laborales y ambientales.
- Participación en el programa de Ética y Transparencia que lidera el área de Gestión y Control, inscribiendo a 10 proveedores en uno de los programas diseñados por la Organización Transparencia por Colombia.
- Implementación del PORTAL DE PROVEEDORES, herramienta tecnológica que optimiza el flujo de información y comunicación con los clientes internos y con los proveedores.

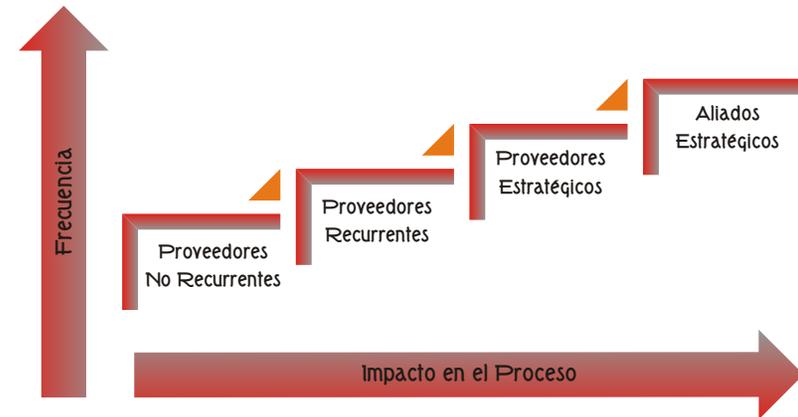
Con el PORTAL DE PROVEEDORES, es sencillo visualizar y realizar el seguimiento de cada orden de compra, evaluar el desempeño del proveedor, verificar registros y actualizaciones de bases de datos de proveedores y el pago de sus facturas. Siendo una plataforma virtual no se requieren documentos físicos, logrando una total reducción en el consumo de papel.

El Departamento de Compras e Importaciones tiene como reto, a futuro, implementar aplicaciones informáticas más avanzadas y programas interdisciplinarios que fortalezcan esquemas de participación con proveedores. Con ello se podrá converger en una Cadena de Abastecimiento Sostenible, que impulse las buenas prácticas empresariales, incentivando a nuestros aliados estratégicos con reconocimiento público.

Para llevar a cabo estos planes, se ha definido la criticidad de los proveedores con base en dos variables:

- Impacto en los productos finales tanto por su naturaleza como por su valor.
- Frecuencia de compra determinada por la periodicidad de la compra.

De esta forma, se construye la Matriz de Criticidad de Proveedores



Proveedores Registrados.  
2.046



- **Proveedores Estratégicos:** Proveen materias primas, materiales de envases y empaque que tienen incidencia directa en los productos terminados, y los de insumos / servicios que permiten garantizar las condiciones de inocuidad del proceso.
- **Proveedores Recurrentes:** Suministran bienes o servicios sin una periodicidad definida, pero que tienen incidencia en los procesos productivos o en las condiciones de funcionamiento de la Organización.
- **Proveedores No Recurrentes:** Atienden solicitudes de compra puntuales o únicas.

Las estrategias de desarrollo de proveedores se definen según su grado de criticidad.

#### Proveedores Estratégicos

- \* Construcción de alianzas a largo plazo
- \* Permanente retroalimentación de desempeño
- \* Planes conjuntos de Cadena de Abastecimiento Sostenible
- \* Reconocimiento a la generación de valor

#### Proveedores Recurrentes

- \* Impulsar la construcción de relaciones de largo plazo
- \* Evaluaciones periódicas de desempeño
- \* Generar acuerdos de desarrollo de mutuo beneficio
- \* Reconocimiento al desempeño y la continuidad

#### Proveedores No Recurrentes

- \* Evaluar posibilidades de crecimiento del proveedor para generar planes de desarrollo

#### 6.4. Responsabilidad con los productores de leche

Fomento Ganadero es posiblemente una de las áreas de la Compañía que tiene relación con el mayor número de personas como parte interesada del negocio. Alrededor de 30,000 personas conforman la red que se ha ido y se sigue tejiendo en torno a la leche que compra Alquería y que se constituye en un factor de sostenibilidad para el negocio.

Más de 1,300 proveedores.

- 900 productores directos
- El resto son intermediarios

Los intermediarios representan alrededor de 4,000 productores primarios con un nivel de producción inferior a los 50 litros / día.

Ese número de familias puede representar a más de 15,000 personas.

La mano de obra de estos productores es de más de 10,000 personas, además de otro número considerable de trabajadores relacionados con transporte, servicios asociados a las fincas, entre otros.

#### Estrategias de Fomento Ganadero para fortalecer la Sostenibilidad

**La diversificación de las zonas de compras:** Tener una compra de leche estratégicamente diversificada en el país contribuye a fortalecer la estructura de abastecimiento de Alquería y así a la sostenibilidad.

Este proceso se ha dado a la par con la expansión nacional de Alquería que se inició hacia el 2004 con el primer frente de acción hacia el sur occidente del país. Hemos aprendido que las cuencas lecheras colombianas a pesar de tener un comportamiento con algunos patrones comunes, en su esencia guardan bastantes diferencias.

Antes de 2004 la Compañía compraba más del 85% de la leche para sus procesos en el altiplano Cundiboyacense dependiendo de manera significativa de lo que pasaba con todos los factores que pueden afectar la oferta de leche cruda. Para 2010 la participación de esta zona del país en las compras de leche ha disminuido a un 50% y se le ha dado mayor relevancia al aporte en litros de otras regiones como el Piedemonte Llanero, Antioquia, Costa

Atlántica, entre otras, lo que nos ha ayudado a fortalecer nuestra posición estratégica como actores visibles de la cadena láctea.

**Mejora en la productividad:** Somos conscientes que factores como el libre comercio, cambio climático, dinámica macroeconómica del país, entre otros, van a dificultar cada vez más el desempeño en la actividad de producción de leche en el mediano y largo plazo. Ante este escenario, solamente van a lograr mantenerse en el negocio los productores que logren acercarse lo más posible a estándares internacionales de productividad y competitividad.

Así pues tenemos la mirada puesta en programas que apunten a este norte.

- Convenios y alianzas con proveedores de insumos.
- Iniciativas de integración vertical con sector primario de producción.
- Evaluación de costos de producción en las zonas donde tenemos influencia con compra de leche.
<b>Avances</b>
- Aproximación a las estructuras de costos de producción en las diferentes cuencas lecheras del país.
- Ahorros vía convenios con proveedores estimados en más de \$5 / litro.
- Crecimiento en nuestra base de proveedores de productores con niveles de producción inferior a 500 litros / día como el segmento que hemos identificado con mayores oportunidades para mejorar productividad.

**Incentivar hacia esquemas asociativos:** Uno de los principales problemas de la cadena láctea en Colombia es la informalidad y en este fenómeno están inmersos esencialmente pequeños productores de todo el país quienes se encuentran a merced de ese mercado paralelo al formal.

Cuando un grupo de 20, 30, 50, 100, o más productores en una zona se asocian dando el salto a la formalidad, mejoran las condiciones de comercialización de la leche que producen, incrementan la productividad y elevan su calidad de vida. En la actualidad más del 12% de la leche que compra Alquería proviene de este tipo de grupos asociativos en todo el país, y estamos empeñados en que con el tiempo siga incrementándose su participación, logrando así maximizar las sinergias de los mismos, con Alquería como aliado estratégico.

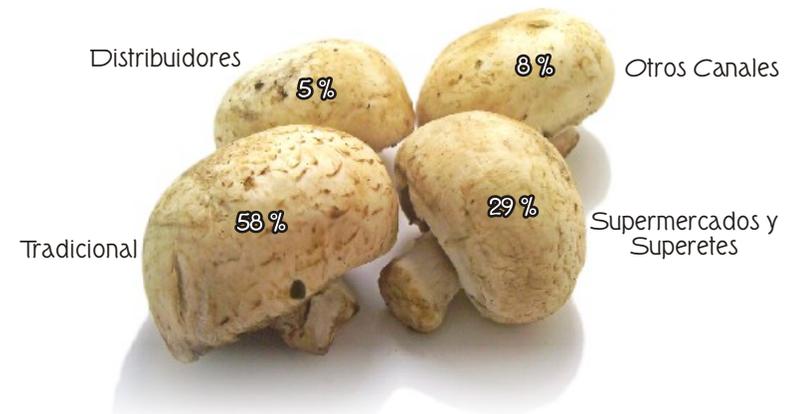
#### 6.5. Responsabilidad con nuestros acreedores

Con indicadores concretos, el área de cartera presenta un excelente desempeño en la gestión del crédito y la recuperación de cartera, fomentando una cultura de autocontrol en los dueños de los procesos e implementando el **Manual de Administración de Cartera** en cada unidad de negocio. Con su gestión realiza una importante contribución al flujo de caja.

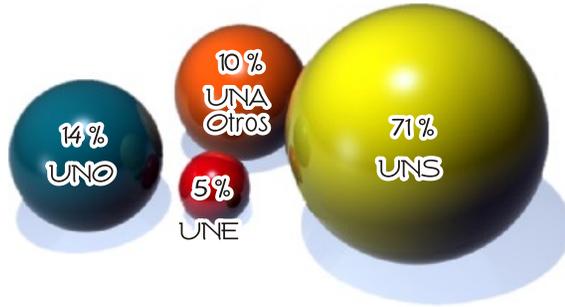
Así mismo, nos hemos comprometido con nuestros clientes a cumplir con las condiciones de tiempos, plazos y entregas y temas relacionados con cobros, conciliaciones y demás transacciones que se generen en las relaciones comerciales con Alquería.

#### 6.5.1. Ingresos

#### Participación de los Canales en los Ingresos de la Gestión de Cobranza



Participación de las Unidades de Negocio en los Ingresos



Cartera Vencida



El periodo de 61 a 90 días no tiene cartera vencida.  
 La cartera de más de 90 días corresponde a exportaciones a Venezuela.

6.5.2. Comportamiento de la cartera total 2010

Composición de la Cartera



Composición de la Cartera



El comportamiento de la cartera vencida disminuyó el 5 % del 2009 al 2010.

### 6.5.3. Rotación de cartera

La rotación de cartera presenta el siguiente panorama.

Días Cartera	Dic. 2009	Dic. 2010
Crédito	45	38
Supermercados	51	56
Superetes	43	25
Institucionales	27	19
Distribuidores	11	4
<b>Total Alquilería</b>	<b>21</b>	<b>17</b>

Promedio días cartera ventas a crédito: 38

Disminución en 7 días respecto año anterior.

Canal supermercados: aumentó en 5 días por la suspensión de los pagos en la 2da. quincena de diciembre.

Los días cartera total de Alquilería y sus unidades de negocio: 17 días, disminuyendo en 4 días respecto al año anterior.

La rotación de cartera para el 2010 es de 21 veces frente a 18 veces del año anterior.

#### Logros gestión de recuperación y administración de cartera.

Control del riesgo manteniendo unos indicadores por debajo del sector como.

- ❖ Rotación: 21 veces año. Mejor indicador del sector.
- ❖ Edades de cartera: 24% vencida.
- ❖ Cartera > 90 días: 0,3% (excluyendo caso Venezuela).

- ❖ Castigo de cartera: 8x mil sobre la venta.
- ❖ Apoyo al canal de distribución en periferia: Ingresos > \$ 25.000MM y 4 días de cartera.
- ❖ Control y seguimiento a las negociaciones de supermercados.
- ❖ Seguimiento a los saldos diarios de contratistas.

### 6.6. Responsabilidad con la comunidad

Como empresa socialmente responsable, Alquilería se compromete a crear acciones de valor y canalizar esfuerzos para fomentar el desarrollo de la comunidad en la cual se desenvuelve.

Nuestro plan estratégico con la comunidad ha sido diseñado para responder a las necesidades de las comunidades que impactan de una u otra forma nuestras operaciones, orientadas a dos áreas en particular: Educación, Nutrición y Alimentación.

Viviendo nuestra esencia de Empresa Familiarmente Responsable, en 2010 Alquilería creó la **Fundación Cavellier Lozano** dedicada a colaborar con Programas de Desarrollo Social de interés nacional y local que busquen el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de la población.



## En 2010 se desarrollaron los siguientes programas:

### 6.6.1. Programas Educativos

**"Talentos Excepcionales"** una gran oportunidad para los jóvenes. A través de la Fundación Cavalier se realizó el piloto de este programa educativo destinado a descubrir jóvenes con talentos potenciales en Cundinamarca. "Talentos Excepcionales", es una iniciativa creada por Alquería con el apoyo de la Gobernación de Cundinamarca con el fin de facilitar a jóvenes de escasos recursos del departamento con excelente desempeño, su acceso a la educación superior.

En esta primera etapa que inició en 2010, se beneficiaron 45 jóvenes de escasos recursos seleccionados con base en su desempeño sobresaliente en cuatro áreas básicas: matemáticas, ciencias sociales, ciencias naturales y humanidades.

Estos jóvenes recibieron orientación por parte de profesionales de las Universidades de Los Andes, Sergio Arboleda y de Colsubsidio para ayudarles en la construcción de su proyecto de vida e igualmente participación de visitas culturales a museos, bibliotecas, lugares de interés cultural y geográfico, además de conocer la planta Enrique Cavalier.

Este programa educativo tiene como principales objetivos detectar de forma temprana en los municipios de Cundinamarca estudiantes de 9 y 10 grado con talentos excepcionales, ofrecer programas adecuados de orientación profesional para la correcta elección de su carrera profesional, contribuir al desarrollo de las po-

tencialidades y, desarrollar en ellos una reflexión personal con el fin de integrar aspectos académicos y personales, para contribuir a la construcción de su proyecto de vida vocacional.

**Premio Enrique Cavalier al Maestro Compartir.** Desde el 2008 Alquería se unió a la Fundación Compartir al Maestro para apoyar y fomentar dentro de los educadores de Cundinamarca la profesionalización de los docentes y para rendir un homenaje a aquellos educadores sobresalientes exaltando sus méritos y sus virtudes.

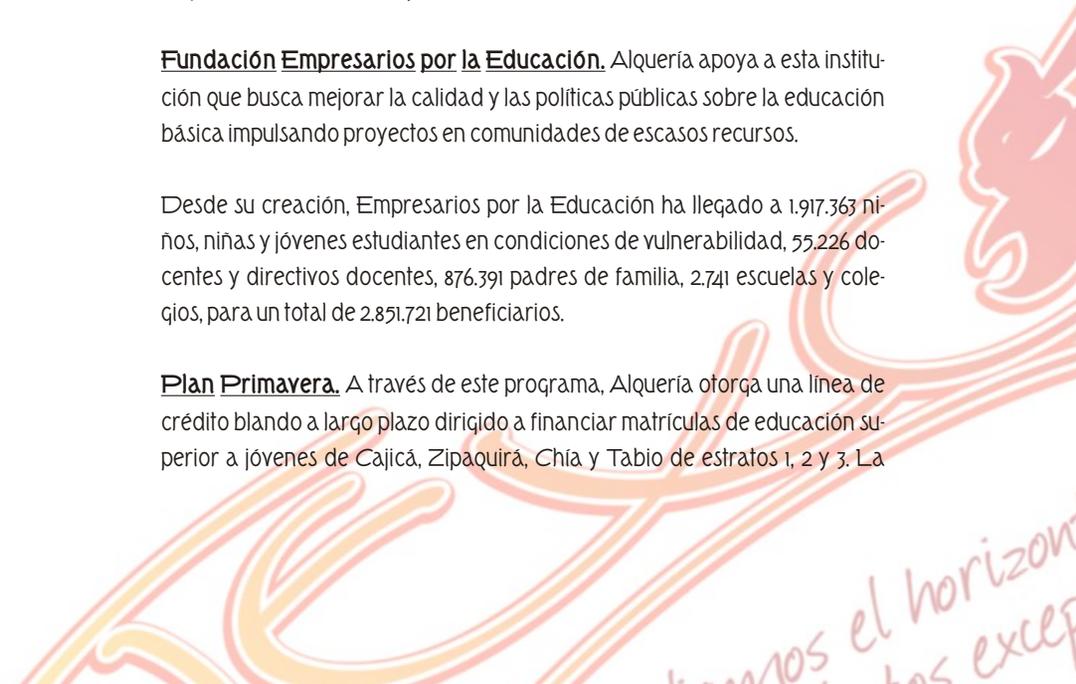
Con el Premio Enrique Cavalier al Maestro Compartir, se recuerda al empresario colombiano que abrió la primera escuela pública mixta de Cundinamarca en su Hacienda Faqua en 1960, con el fin de que los cajiqueños tuvieran acceso a la educación pública.

**Colfuturo.** Desde el año 2009 y hasta el año 2013, Alquería donará la suma de US\$ 100.000 anuales, uniéndose con empresarios colombianos y compañías del sector privado en un convenio firmado, que tiene como objetivo duplicar el patrimonio de COLFUTURO para permitir financiar posgrados fuera del país a 1.000 profesionales colombianos y contribuir de manera responsable al desarrollo y crecimiento del mismo.

**Fundación Empresarios por la Educación.** Alquería apoya a esta institución que busca mejorar la calidad y las políticas públicas sobre la educación básica impulsando proyectos en comunidades de escasos recursos.

Desde su creación, Empresarios por la Educación ha llegado a 1.917.363 niños, niñas y jóvenes estudiantes en condiciones de vulnerabilidad, 55.226 docentes y directivos docentes, 876.391 padres de familia, 2.741 escuelas y colegios, para un total de 2.851.721 beneficiarios.

**Plan Primavera.** A través de este programa, Alquería otorga una línea de crédito blando a largo plazo dirigido a financiar matrículas de educación superior a jóvenes de Cajicá, Zipaquirá, Chía y Tabio de estratos 1, 2 y 3. La



Compañía otorga un subsidio del 25% para cubrir la matrícula. Este programa hace parte del proyecto ACCES del ICETEX. Durante el año 2009 y 2010 Alquería benefició a seis personas en educación superior de la Familia Alquería.

**Fundación Lumni.** Organización que administra unos recursos financieros para la educación y acompaña a los estudiantes quiéndolos en metodologías de estudio. En el año 2009 se hizo una donación de \$129.469.800 beneficiando a 14 personas de la comunidad Alquería de los cuales actualmente hay 4 personas activas. Para el 2011 nuestro objetivo es hacer un refuerzo a este programa logrando llegar a más personas.

**Visitas guiadas a la Planta Enrique Cavellier.** Dirigidas a instituciones educativas y empresariales que requieran de nuestros conocimientos para proyectos, experiencias, auditorias, benchmarking, entre otros. Ofrecemos dos tipos de visitas:

- ❖ Visita general: son aquellas visitas de instituciones educativas, entidades gubernamentales, fundaciones, entre otros que requieran un conocimiento general del funcionamiento de nuestra planta.
- ❖ Visita técnica: son aquellas visitas que requieran de la profundización en la información con una presentación más técnica de algún tema específico o área determinada.

Año	Visitantes
2009	1.246
2010	620

**Colombia Emprendedora.** Alquería es miembro de la Fundación Colombia Emprendedora, capítulo colombiano de la organización mundial Junior Achievement Worldwide, creada con el propósito de “educar e inspirar a niños y jóvenes a valorar la libre empresa, la economía y los negocios para mejorar su calidad de vida”. Carlos Enrique Cavellier, nuestro

Coordinador de Sueños, comparte un día de su agenda laboral con un grupo de niños aportando su talento y valiosa experiencia para que ellos “aprendan a emprender” y se puedan convertir en un futuro en “adultos autónomos, económicamente responsables y libres”.

**Fundación ICAL** (Fundación para el Niño Sordo). En Alquería apoyamos a algunos de nuestros colaboradores que tienen hijos con discapacidad auditiva a través de la Fundación ICAL, dándoles educación y formándolos mediante programas especializados al igual que orientando a sus familias en la búsqueda de una mejor calidad de vida para sus hijos y para ellos mismos.

**Computadores para educar.** El Programa Presidencial "Computadores para Educar" es un esfuerzo del Gobierno, la empresa privada y la comunidad para dotar a las escuelas y colegios públicos con equipos de cómputo. Los equipos donados son sometidos a un proceso de reacondicionamiento y luego entregados a las instituciones educativas. El propósito de este Programa es facilitar a todos los niños, niñas y jóvenes el acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicaciones. Alquería está vinculada a este programa desde el año 2004.

PERIODO	ITEM	CANTIDAD
Mayo 2002	CPU	107
Diciembre 2009	Portátiles	20
Mayo de 2010	CPU	27
	Monitor	30

**Práctica Empresarial.** Estudiantes del colegio San Gabriel de Chía realizan su práctica empresarial en Alquería como requisito para graduarse. Son jóvenes entre 16 y 18 años, hijos o familiares de nuestros colaboradores, contratados como empleados directos durante 6 meses en el área de Gestión Documental.

#### 6.6.2. Programas orientados a Nutrición

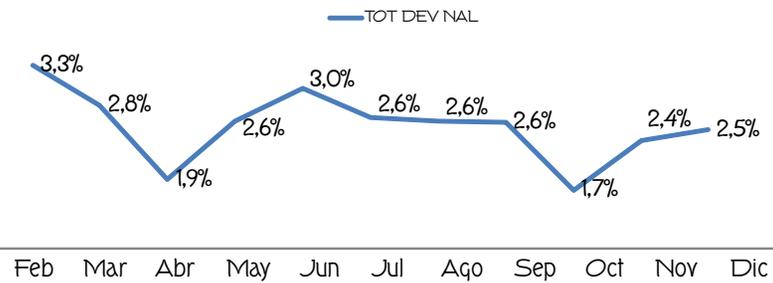
Entregamos donaciones en especie para beneficiar a las comunidades que lo necesitan contribuyendo a su salud y nutrición.

Distribución de Rutas Nacional					
Canal de Distribución	Número de Contratistas x Unidad de Negocio				
	UNS	UNO	UNE	UNA	TOTAL
Preventa	99	43	19	25	186
Auto venta	68	33	14	0	115
Hogares	6	0	0	0	6
Institucional	3	3	0	0	6
Consumo Local	26	0	0	0	26
Supermercados	30	17	4	3	54
Busas	8	0	0	0	8
Superetes	10	1	2	6	19
Microaliados	38	43	4	1	86
Distribuidores	13	6	0	0	19
<b>Total Contratistas</b>	<b>301</b>	<b>146</b>	<b>43</b>	<b>35</b>	<b>525</b>
<b>Auxiliares de Venta</b>	<b>441</b>	<b>188</b>	<b>38</b>	<b>35</b>	<b>702</b>
<b>Total Personal Entrega</b>	<b>742</b>	<b>334</b>	<b>81</b>	<b>70</b>	<b>1227</b>

## 6.7.2. Bienestar y Desarrollo de nuestros Contratistas

- 6.7.2.1. Plan escalera.** Apoya a auxiliares de distribución a adquirir su propio vehículo y ascender a contratistas de ruta. En 2010, 5 de nuestros colaboradores de Bogotá, Villavicencio y Cajicá lo lograron.
- 6.7.2.2. Generando compromiso.** Con un plan de capacitación de ingreso en productos, procesos, procedimientos y conocimiento de la zona asignada se genera compromiso.
- 6.7.2.3. Garantizando la Entrega.** Busca disminuir las devoluciones de producto lo que impacta en mayores ingresos diarios y mayor efectividad en las entregas.

## Total Devoluciones Nacional



**6.7.2.4. Su desarrollo personal.** Capacitación de contratistas con un plan de mallas curriculares.

**6.7.2.5. Seguridad Social.** Verificación del pago oportuno de la seguridad social del contratista y sus auxiliares.

**6.7.2.6. Aportando a sus ingresos.** A través del Fondo de Transparencia entregamos a nuestros contratistas un cheque proporcional a sus ventas teniendo en cuenta el desempeño durante el año. Valor entregado 2010: \$509.000.000



**Alquería miembro de la Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia ABACO.** En 2010, Alquería alineada con los objetivos del milenio que busca trabajar en la erradicación de la pobreza extrema y el hambre, se convirtió en una de las empresas fundadoras de la Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia, de la mano del Grupo Nacional de Chocolates y la Fundación Éxito. ABACO reúne a 26 Bancos de Alimentos a nivel nacional.

Alquería entrega alimentos a la población vulnerable de Colombia a través de los bancos de Alimentos, organismos sin ánimo de lucro que trabajan en pro de la seguridad alimentaria de los países donde operan. Reciben alimentos excedentarios de comercios, empresas o particulares para su debida distribución entre la población necesitada.

Actualmente apoyamos al Banco de Alimentos de Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Cali, Barranquilla y otros a nivel nacional que tienen como objetivo contribuir, desde el mejoramiento alimentario y nutricional, al bienestar de las personas vulnerables, especialmente niños y niñas, ancianos y enfermos, atendidos por instituciones sociales y parroquias en Colombia.

#### **Vasos de leche para favorecer a la niñez colombiana.**

Desde junio de 2010 y por espacio de un año, 2.730 niños de Bogotá, Cali, Medellín y Bucaramanga han recibido diariamente un vaso de 200 c.c. en el marco de la celebración del Día Mundial de la Leche, fecha en que Alquería y la Asociación Nacional de Procesadores Lácteos, Asoleche, se pusieron de acuerdo para ayudar a la niñez colombiana. Esta donación se realizó a través de los Bancos de Alimentos de estas ciudades.



En 2010 Alquería entregó \$ 190 millones a través de esta iniciativa.

Banco de Alimentos	\$ (miles)
Banco de Alimentos - Barranquilla	7,806
Fundación Arquidiocesana Banco de Alimentos / Cali	45,605
Fundación Banco de Alimentos / Bucaramanga	19,891
Fundación Banco Diocesano de Alimentos / Cartago	8,287
Fundación Banco Arquidiocesano de Alimento / Bogotá	108,411
<b>TOTAL</b>	<b>190,000</b>

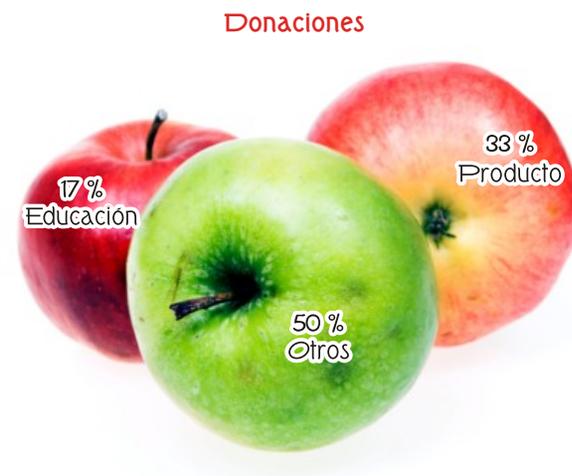
**Donación a Colombia Humanitaria.** Alquería se vinculó al Programa Colombia Humanitaria liderado por la Presidencia de la República, entregando 52.000 litros de leche el equivalente a \$85,876.000 a los damnificados por las fuertes lluvias e inundaciones en nuestro país. Esta ayuda se extendió a algunas de las zonas más afectadas por las lluvias como son Bolívar, Magdalena, Chocó y Atlántico.

Apoyo a instituciones: Ancianato de Nocaima, Seminario de Padres Pasionistas, Casa de la madre y el niño, entre otros.

Donaciones 2005 - 2010 \$ miles

	Alimentos	Educación	Otros	TOTAL
2005	\$ 882.231	\$ 3.000		\$ 885.231
2006	\$ 990.762	\$ 3.000	\$ 5.000	\$ 998.762
2007	\$ 901.665	\$ 125.434	\$ 336.000	\$ 1.363.099
2008	\$ 1.423.428	\$ 17.008	\$ 138.200	\$ 1.578.635
2009	\$ 951.956	\$ 201.673	\$ 179.940	\$ 1.333.569
2010	\$ 935.267	\$ 478.527	\$ 1.440.423	\$ 2.854.218
<b>Total 05-10</b>	<b>\$ 6.085.309</b>	<b>\$ 828.642</b>	<b>\$ 2.099.563</b>	<b>\$ 9.013.514</b>

En Alquería en el 2010 realizamos donaciones en producto y en efectivo por valor de \$2.854 millones.



## 6.7. Responsabilidad con nuestros canales de distribución

Siendo la Responsabilidad Social un tema transversal a todos los negocios y proyectos de Alquería, el área de distribución desarrolla iniciativas que buscan el mejoramiento de la calidad de vida y servicio de nuestros contratistas.

### Servicios al Distribuidor

#### 6.7.1. Técnico y Táctico

En el 2010 llegamos a 123.000 clientes a nivel nacional con 277 millones de litros, consolidando a Alquería como líder en productos larga vida.

Con sistemas de información geográfica se optimizan y estructuran rutas óptimas, productivas y rentables para los contratistas de los diferentes canales, a nivel de recorridos, volumen y número de clientes.

**6.7.2.7. Escuchando sus inquietudes.** En espacios abiertos nos reunimos cada 4 meses con nuestros contratistas para escuchar y atender sus inquietudes, generando actas de compromiso con fecha de ejecución y responsables.

**6.7.2.8. Celebración de fechas Especiales.** Compartimos con nuestros contratistas y sus familias diferentes fechas especiales.

**6.7.2.9. Seguridad de sus vehículos.** Ofrecemos una póliza colectiva con beneficios económicos y de servicio.

**6.7.2.10. Renovación de flota.** Para el 2011 adquirimos 20 motocarros con lo cual garantizamos a los nuevos contratistas del canal consumo local, trabajo continuo por 5 años durante los cuales capitalizan su propio vehículo.

**6.7.2.11. Espacios de trabajo.** Mejoramiento de las instalaciones de los CEDIS para atención al contratista en las diferentes unidades de negocio.

### 6.8. Responsabilidad con el estado

- \* Respetamos y apoyamos a las instituciones y autoridades legítimamente constituidas.
- \* Colaboramos con las autoridades en la recta aplicación de las normas.
- \* Pagamos los impuestos y demás gravámenes económicos establecidos por la ley.
- \* Promovemos la concertación como mecanismo idóneo para la adopción de medidas y políticas que interesen al bien común.
- \* Adoptamos programas para que la Compañía se abstenga de realizar actos comerciales con personas que se encuentren al margen de la ley.

IMPUESTO DE RENTA 2010
\$5,898,937,000

#### ICA 2010.

CIUDAD	VALOR
CAJICA	1,547,651,000
ANDINA (Palмира -UNO)	641,409,501
MEDELLIN (UNA)	123,009,000
RIKALAC (UNE)	5,093,904
<b>TOTAL</b>	<b>2,317,163,405</b>

#### Otros 2010.

IMPUESTO	VALOR \$
DE TIMBRES	13,131,364
A LA PROPIEDAD RAIZ (PREDIAL)	71,963,184
DE VEHICULOS	8,468,000
IMPUESTO DE SALIDA	43,445,843
<b>TOTAL</b>	<b>137,008,391</b>



### 6.9. Relaciones con los gremios

Alquería participa a nivel gremial a través de Fomento Ganadero en ASOLECHE y CONSEJO NACIONAL LACTEO (CNL). Ante unas condiciones de mercado cada vez más hostiles una obligación, más que opción, es robustecer a la cadena láctea en todos y cada uno de los eslabones que la conforman para poder afrontar los retos cada vez mayores a los que se enfrenta el sector. A través de estos gremios participamos activamente en el análisis y formulación de decisiones y políticas que influyen en el largo plazo, y en medida importante, a la perdurabilidad en el negocio.

Participación Congreso Internacional de la Leche ASOLECHE





# INFORME DE 2010 SOSTENIBILIDAD

PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S.A. - ALQUERÍA

En Alquería continuaremos transformando  
sueños en realidades.

Nuestro informe de Sostenibilidad 2010 termina  
aquí pero nuestra travesía por el camino de la  
Sostenibilidad es un reto permanente.

Desafíos y compromisos futuros los haremos  
posibles con el esfuerzo de toda la Familia  
Alquería. Porque en Alquería hacemos de los  
sueños una realidad.