

INNOVANDO
 hacemos realidad
LOS SUEÑOS
 ...
 Informe de sostenibilidad 2014



· INNOVANDO ·
hacemos realidad
LOS SUEÑOS
...
Informe de sostenibilidad 2014

· INNOVANDO ·
hacemos realidad
LOS SUEÑOS
...
Informe de sostenibilidad 2014

Informe de sostenibilidad 2014

Alquería

Dirección general:

Carolina Chica Torres – Comunicaciones

Comité editorial:

Fernando Padilla Neira – Arte de Vivir
Carolina Chica Torres - Comunicaciones
Pilar Noriega Jiménez – Fundación Caveller Lozano
Karol Villamil – Gestión Ambiental

Estructura, compilación, diseño y diagramación:

Grupo Saf
Consultores en comunicación, cultura y sostenibilidad corporativa
www.gruposaf.com

Impresión:

Imágenes Gráficas

Fotografías:

La Creatoría – www.lacreatoria.com
Fundes - www.fundes.org
Sexto Sentido - www.sextoentido.co
Banco de fotos Alquería
Banco de fotos Fundación Caveller Lozano
Grupo Saf – consultores en comunicación, cultura y sostenibilidad corporativa

**Este informe es un reconocimiento a todas las áreas internas de Alquería por su gestión y aporte para lograr nuestra sostenibilidad. Gracias por contribuir a la construcción de este informe; como familia Alquería, innovando hacemos realidad los sueños.*

Bogotá, mayo de 2015

Alquería, kilómetro 5 vía Tabio
PBX (57 1) 488 7000
www.alqueria.com.co

Contenido

	Página
ESTA ES NUESTRA ALQUERÍA	8
1. Mensaje de nuestro Coordinador de Sueños	10
2. Nuestra historia	12
3. Nuestra Alquería	16
3.1 Filosofía organizacional	16
3.2 Nuestra contribución para continuar innovando y soñando	17
3.3 Líneas de negocio	18
4. Nuestra gobernabilidad	33
4.1 Estructura de gestión y control	34
4.2 Modelo de Gobierno Corporativo	39
4.3 Nuestra cultura está basada en la gestión ética	42
5. La calidad, parte de nuestro compromiso con la sociedad	45
5.1 Mejoramiento continuo en Alquería – gestión TPM	51
6. Así reconocen nuestra labor	54
INNOVAMOS A PARTIR DE NUESTRO DESARROLLO ECONÓMICO	58
7. Principales hitos en 2014	60
8. Nuestra presencia en el mercado	61
9. Así fue nuestro desempeño económico	62
10. Perspectivas 2015	64
INNOVAMOS DESDE NUESTRA GESTIÓN AMBIENTAL	66
11. Cuidamos el agua	70
12. Cuidamos el aire	72
13. Cuidamos la tierra y manejamos los residuos	74
14. Actividades para aportar al cuidado del medio ambiente	75
14.1 Cuidado del agua	75
14.2 Cuidado del aire	76
14.3 Cuidado de la tierra – manejo de residuos	77
14.4 Conciencia Ambiental	79

INNOVAMOS PARA CONTRIBUIR A LA CALIDAD DE VIDA**15. Nuestros colaboradores: El Arte de Vivir**

- 15.1 EmocionArte
- 15.2 DesarrollArte
- 15.3 ValorArte
- 15.4 FlexibilizArte
- 15.5 RecompensArte

16. Nuestros proveedores

- 16.1 Fomento Ganadero
- 16.2 Proveedores compras

17. Nuestros clientes: distribuidores y contratistas

- 17.1 Distribución y Transporte
- 17.2 Logística y almacenamiento

18. Nuestros consumidores

- 18.1 Nuestros indicadores de consumidor
- 18.2 Comunicación digital para estar más cerca de nuestros consumidores
- 18.3 Investigación y Desarrollo

19. Fundación Cavellier Lozano - Nuestra sociedad

- 19.1 Educación
- 19.2 Nutrición

Página

80

85

85

101

113

122

123

128

128

141

147

147

154

163

165

167

169

180

184

204





Esta es nuestra Alquería

- 1. Mensaje de nuestro Coordinador de Sueños
- 2. Nuestra historia
- 3. Nuestra Alquería
- 4. Nuestra gobernabilidad
- 5. La calidad, parte de nuestro compromiso con la sociedad
- 6. Así reconocen nuestra labor

Informe de Sostenibilidad 2014

1. Mensaje de nuestro

Coordinador de Sueños

Han pasado 55 años desde que la familia Cavellier decidió hacer realidad el sueño de proporcionar salud y nutrición a los colombianos a través de una botella de leche. Ese sueño se ha consolidado y ha alcanzado unas proporciones maravillosas en las que a través de un equipo humano talentoso, motivado y comprometido crecemos permanentemente no solamente al interior de la compañía sino teniendo presente a nuestra familia Alquería de la que hacen parte también los proveedores, contratistas, consumidores y la sociedad donde desarrollamos nuestras actividades productivas.

Sin embargo, ese crecimiento no se ha dado solo a partir del deseo de soñar con nuestro desarrollo y el del entorno. Ha requerido de un trabajo profundo al interior de Alquería en el que la premisa ha sido la innovación, siempre basada en acciones responsables y sostenibles.

A través de este informe, queremos presentar desde Alquería a nuestros grupos de interés las acciones y decisiones que hemos tomado, encaminadas a lograr la sostenibilidad a partir de nuestro desarrollo económico responsable, planeado, reflexivo y basado en la austeridad asertiva para dar respuesta a los requerimientos del negocio y del entorno pero reconociendo la realidad mundial y pensando en la estabilidad sostenible. Crecemos económicamente, a través de la innovación para seguir soñando en este proyecto de larga vida.

Nuestra gestión medioambiental continúa proyectándose también a través de una innovación permanente donde este año implementamos cambios, ajustes y nueva tecnología que a mediano y largo plazo nos van a dar resultados favorables frente a la sostenibilidad ambiental con la que estamos comprometidos. Principalmente la innovación en este tema está ligada a que la filosofía medioambiental ya no está diseñada pensando solo en la cantidad de recursos naturales que consumimos, sino que busca reducir las pérdidas de recursos con una meta de llegar a una reducción del 75% en los próximos cinco años.

Y además, la familia Alquería que hace parte de ese sueño que tenemos de aportar a la calidad de vida de los grupos con los que nos relacionamos, también tiene un rol fundamental en el logro de la innovación sostenible para seguir creciendo. Por un lado, con nuestros colaboradores la principal innovación desde Gestión Humana en el 2104 fue el nacimiento del concepto de el Arte de Vivir, una declaración acerca de nuestra filosofía de vida, de trabajo y de nuestra determinación por construir una propuesta de valor distinta y relevante que lleve máxima felicidad y desarrollo a toda nuestra grandiosa comunidad de trabajo y todas sus familias y de esta manera afirmarnos en el cumplimiento de nuestra misión fundamental de crear valor compartido con todas nuestras iniciativas de negocios.

Asimismo, desde nuestra Fundación Cavellier Lozano, fomentamos la educación y nutrición de nuestro entorno porque estamos convencidos de que son los ejes estratégicos que van a permitir que cumplamos el sueño que tenemos como colombianos: vivir en un país próspero y en paz.

Seguir soñando solo es posible si seguimos innovando para poder crecer. Por ello este fue un año lleno de innovación y mejoramiento en nuestra gestión económica, ambiental y social. Solo con esta nueva llamada a la Austeridad Asertiva vemos posible el crecimiento el crecimiento de nuestros grupos de interés y solo así vamos a continuar haciendo realidad el sueño de la familia Alquería: aportar a la construcción de país sobre una sociedad con la mejor calidad de vida posible. De esta manera, innovando hacemos realidad los sueños.

Carlos Enrique Cavellier Lozano

Coordinador de Sueños



2. Nuestra historia

Alquería nació como parte de un sueño de llevar bienestar y nutrición a los colombianos, a través de "una botella de leche, una botella de salud". Hoy, 55 años después, estamos cumpliendo ese sueño, llegando diariamente a 150.000 consumidores de nuestros productos, gracias a la constante innovación de nuestros más de 5.000 colaboradores que contribuyen con su labor en cinco plantas de producción y 32 centros de distribución.

Desde el inicio, cada día reafirmamos nuestro sueño a través de estrategias y acciones innovadoras, responsables, cercanas y sostenibles con nuestro entorno.



1958

El inicio de un gran sueño

El Profesor Jorge Caveller Jiménez y su hijo Enrique Caveller Gaviria iniciaron una historia de larga vida llamada Alquería con una planta de pasteurización y homogenización de leche en Rionegro, Antioquia; y, la instalación de la primera maquinaria en Cajicá.



1962

El inicio de un gran sueño

Reemplazamos las botellas de vidrio por envases de cartón parafinado, posteriormente lanzamos la bolsa plástica y mejoramos el empaque de cartón recubriéndolo con una delgada capa de polietileno.



1959

Primera producción de leche en el mercado



Fundamos la planta de pasteurización lo que permitió lanzar la primera producción de leche al mercado colombiano.

1978

Pensamiento estratégico para crecer



Cambiamos a una distribución a través de terceros para mejorar costos y productividad, ampliar el mercado objetivo y llegamos así a tiendas y supermercados.

1992

Nueva marca llega a nuestro portafolio



Obtuvimos un contrato de sub-licencia con Marbo, en Estados Unidos a través del cual apalancamos nuestra estrategia de crecimiento al producir y distribuir bebidas usando nuestra infraestructura de producción y los canales existentes.

1988

Cambio generacional para continuar soñando

Aseguramos nuestro crecimiento sostenido a través de la incorporación de profesionales que lideraran áreas de impacto. De esta manera garantizar la mejor calidad de nuestros productos.



1995

Un proyecto Larga Vida transforma nuestro sueño

La innovación continúa y por eso nació nuestra leche larga vida y logramos construir la planta de ultrapasteurización más moderna y con mayor capacidad del Área Andina lo que fortalece nuestra expansión nacional apoyada con la compra de Productos Lácteos Andina (Valle del Cauca) y la creación de las Unidades de Negocio.



2001

Innovación y renovación para seguir creciendo

Cambiamos nuestra razón social por "Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería", renovamos la imagen corporativa y presentamos novedosos productos como leches especializadas, bebidas lácteas y avenas. Además, continuamos innovando con envases más cómodos, fáciles de manejar, seguros, económicos, ecológicos y asépticos.



2008

Alianzas estratégicas que apalancan el consumo

Firmamos una alianza estratégica con la compañía líder en alimentación, Danone, para incrementar el consumo de lácteos en Colombia y llegar a otros mercados.



2005

Renacemos y nos hacemos más fuertes

Culminamos el proceso de Pre pago de todas las obligaciones de Ley 550. La compañía es reconocida como uno de los casos más exitosos del Proceso de reestructuración de dicha Ley.



2010

Contribuimos a la calidad de vida

Nació la Fundación Cavellier Lozano con dos ejes estratégicos: Educación y Nutrición.



2011

Reformulación y rediseño, claves para la innovación

Como parte de nuestra visión estratégica para cumplir el sueño con el que nacimos, éste fue un año con muchos movimientos: cerramos la compra de los activos de Lácteos La Sierra en Santa Marta, abriendo el mercado en la costa caribe; adquirimos el 100% de las acciones de Procesadora San Martín en Medellín para buscar mayor competitividad en ese mercado; terminamos la construcción de Envases Plásticos de la Sabana; reformulamos la estrategia hacia la MEGA 2 20 20 y rediseñamos la estructura organizacional identificando cuatro líneas de negocio (Nutrición, Bienestar, Indulgencia y Snacking) y un equipo de trabajo operacional específico para éstas. Adicionalmente creamos dos nuevas áreas: Nuevos Negocios y Up & Down Stream.



2013

Innovación premium y expansión al caribe

De la selección de nuestras mejores leches, lanzamos la leche premium Alquería Selecta, que viene en una práctica botella larga vida. También inauguramos nuestra planta en Santa Marta, expandiéndonos en la costa atlántica con presencia en Guajira, Cesar, Sucre, Bolívar, Atlántico y Magdalena.



2012

Seguimos creciendo como familia

Realizamos la apertura de Envases Plásticos de la Sabana y adquirimos la empresa Productos de Antaño S.A, especializada en arequipes, alfajores y obleas. Así continuamos diversificando el portafolio, innovando en nuevas categorías e incrementando nuestra capacidad comercial.



2014

Líderes en innovación para alcanzar sueños

Lanzamos dos productos que nos posicionan como la empresa líder en innovación de empaques y productos de la categoría de leches en Colombia: la Practijarra Alquería, el 1er empaque en Latinoamérica que se sostiene firme, gracias a su base que no permite que se caiga y, en alianza con Danone Alquería, el Yogurt Alquería con su novedosa tapa clic.



3. Nuestra Alquería

Como familia Alquería, nuestros sueños y los de nuestros socios, clientes, proveedores, consumidores y entorno, son posibles de lograr cuando nos proponemos metas claras, grandes e innovadoras y trabajamos juntos para lograrlas. Por ello, hemos establecido nuestra filosofía organizacional y la fortalecemos permanentemente; contribuimos desde la innovación a una sostenibilidad responsable y desde nuestras líneas de negocio queremos que el sueño con el que nacimos sea una realidad permanente de nutrición y salud para los colombianos.

3.1 Filosofía organizacional

Alma, corazón y vida de Alquería: nuestra Misión

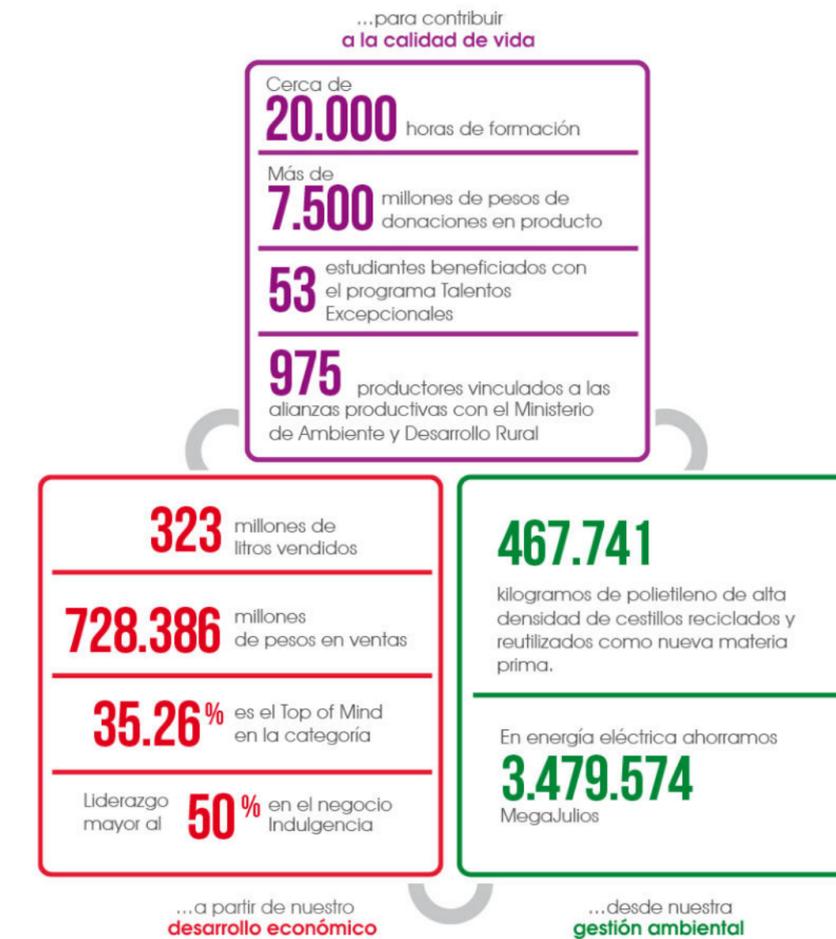
Contribuir a través de un modelo de Valor Compartido al crecimiento, desarrollo, progreso y calidad de vida de todos los miembros de la familia Alquería incluidos nuestros proveedores, clientes y consumidores, nuestros pobladores cercanos y nuestros accionistas, dentro de un entorno medioambiental sostenible.



Lo que soñamos: nuestra Mega 2-20-20

En el año 2020, Alquería será una Familia de Negocios con ingresos de **US\$2** billones generando un **20%** fuera de Colombia y con un margen ebitda superior al **20%**.

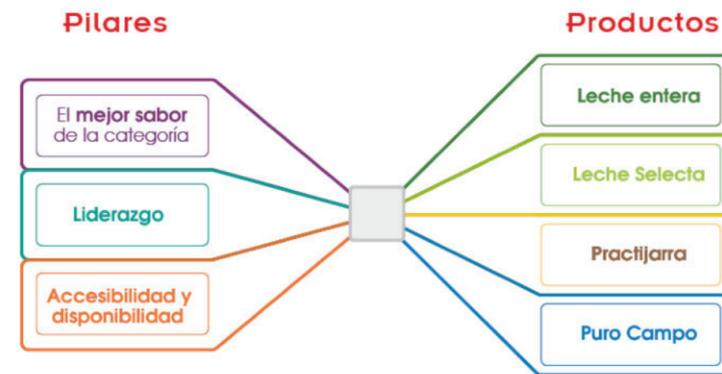
3.2 Nuestra contribución para continuar innovando y soñando



3.3 Líneas de negocio

3.3.1 Negocio de Nutrición

Para nuestros consumidores amantes de la leche, en este negocio contamos con tres productos con un alto valor nutricional, el mejor sabor y una excelente calidad. Es el core de nuestra compañía y se sustenta en tres pilares.



Logros del negocio de Nutrición en 2014



Crecimiento es la palabra que resume la evolución del negocio de nutrición en 2014 y que se consolida principalmente con la **leche entera** desde el lanzamiento de nuestra campaña de SABOR en el último trimestre del 2013. De esta manera logramos un crecimiento de 5.7% en volumen y del 8.7% en valor, lo que revierte la tendencia decreciente de años anteriores; estos resultados se reflejan en avances en los indicadores de mercado, creciendo tanto en participación en valor como en volumen (12.1% y 10.8%, respectivamente).

Para ello, definimos como estrategia de marca tener una comunicación constante basada en el diferencial de sabor, innovación de portafolio y promociones -como los balones- o que constituyen una marca sólida - como la alianza de sabor con Bimbo-. Todo esto, sumado a la nueva referencia de 400 ml, permitió tener una relación más cercana con las regionales y afianzar la confianza con nuestros equipos de ventas a nivel nacional.

Por su parte, con la marca **Selecta** consolidamos la eficacia de sus indicadores de fabricación luego del lanzamiento en el 2013, logrando estabilizar la producción y mejorando los indicadores de nivel de servicio (NS); cerrando el año con un estudio de consumidor que nos permite construir las bases para un relanzamiento en el 2015.

En cuanto a la marca **Purocampo**, durante 2014 tuvo problemas de abastecimiento de materias y NS al inicio del primer semestre que impidieron lograr los crecimientos en ventas, llegando a un decrecimiento del -22,8% en volumen al final del año frente al 2013. Durante el segundo semestre, a través de un trabajo conjunto con los equipos de operaciones, logramos mejorar todos los indicadores. Esto nos va a permitir, junto con el lanzamiento del proyecto FENIX en el 2015, cambiar la tendencia negativa del producto en los últimos años.

Así mismo, lanzamos al mercado la **Practijarra** en mayo de 2014, alcanzando más de 7 millones de litros en ventas y generando en el equity un avance contundente en el atributo de marca más innovadora. Una vez lanzada, realizamos un estudio con consumidor donde encontramos que más del 80% de los consumidores declaraban "conocer Practijarra", y el 98% de los que la conocían, consideraban comprarla. La razón principal por la que los consumidores nos probaron y nos continúan consumiendo, es porque valoran como beneficio principal el hecho de que "no se riega", soportado en la base y en el clic de cierre.

Practijarra, la marca más innovadora del mercado

Hasta el momento, el mercado actual de la categoría de leches se limitaba a una presentación en cajas y bolsas, donde estas últimas representan el 98% de las ventas de la categoría. Sin embargo, tienen atributos con una percepción negativa como la necesidad de usar una jarra, la dificultad de manipulación por parte de los niños porque requiere cortar la bolsa para servir, el imaginario de que el producto se contamina en la nevera después de abierta la bolsa y que su almacenamiento es difícil. Así mismo, si bien tiene una aceptación como empaque, la percepción de precio de las cajas inhibe su desarrollo en el mercado.

Ante la necesidad de desarrollar un nuevo empaque que permitiera evolucionar la bolsa de leche en Colombia, nació la idea de la practijarra que nos daba respuesta a oportunidades de manipulación, practicidad y facilidad de almacenaje. Con ello, podemos ofrecer a nuestro consumidor productos y empaques innovadores que faciliten su vida y la de sus familias. Esta innovación la logramos luego de explorar las oportunidades con Ecolean, nuestro aliado internacional experto en empaques, con quienes llevamos un proceso de desarrollo de cerca de dos años que implicó investigaciones de consumidor, diseño de los empaques y ajustes de Ingeniería, entre otros.

La Practijarra nos permite mantener el liderazgo de Alquería como la marca de mayor innovación en empaques de la categoría de leche líquida, entregándole al consumidor una opción que represente valor en el uso del producto.



Retos del negocio de Nutrición para 2015

Continuaremos con la tendencia de crecimiento con la **leche entera**, buscando ganar participación de mercado en todas las regiones para llegar a un 13,1% de participación en valor al final del año. Para esto, trabajaremos fuertemente en comunicación con un mensaje nacional pero ejecutándolo regionalmente, reforzando el consumo de la leche entera con otros productos, a través de una comunicación y productos para niños.

Este año, de la mano de la innovación y a través de planes regionales diseñados de acuerdo con las necesidades específicas, consolidaremos a nuestra leche entera como la líder en el segmento de leche larga vida en el país.

Para **Selecta**, el 2015 será el año de la consolidación en volúmenes de venta con la expansión a otros canales dentro de la ciudad de Bogotá y el acercamiento al consumidor con el lanzamiento de una nueva campaña.

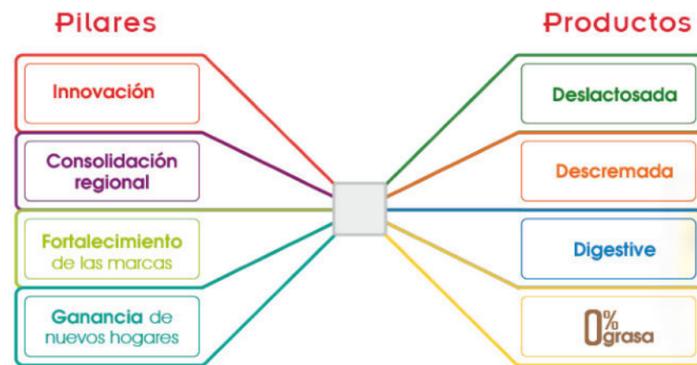
Hemos establecido que para **Purocampo**, este será un año para redefinir su estrategia que nos permita convertirla en el alimento lácteo preferido por los consumidores en Colombia, al ser la perfecta ecuación entre sabor, nutrición y precio, recuperando los volúmenes perdidos en los últimos años.

En cuanto a **Practijarra**, encontramos una oportunidad en cuanto a la cantidad de producto y por ello desarrollamos la Megalitro Practijarra, con un contenido de 1.1Lts. Lanzamos esta innovación en marzo de 2015 con una nueva campaña de TV y todos los apoyos para los canales. Con este nuevo empaque, tendremos un éxito en términos de ventas y continuaremos construyendo sobre la fortaleza de la marca más innovadora de la categoría de leches en Colombia.



3.3.2 Negocio de Bienestar

A través del negocio de Bienestar, buscamos ofrecer y desarrollar productos que ayuden a nuestros consumidores a tener un equilibrio interno y externo a través de la alimentación, lo que les aporte para vivir plenamente, haciendo uso de sus facultades, su vitalidad y su salud. Desarrollamos esta línea de negocio basados en cuatro pilares y cuatro productos.



Logros del negocio de Bienestar en 2014



Con esta línea de negocio, superamos la cifra de 140 millones de litros en el 2014, creciendo el 6,7% con respecto al año anterior, continuando así con una tendencia creciente año tras año. Continuamos liderando el segmento de leche deslactosada con el 31,6% de participación y de las leches descremadas del país con el 73,8% de Share of Market (SOM). En hogares, **Deslactosada** alcanza la mayor cifra histórica con un 26% de penetración apalancada en su campaña "Máquina de Excusas".

Las principales actividades que desarrollamos para impulsar estos logros se centraron en el desarrollo del portafolio en Deslactosada a partir del lanzamiento de Practijarra que permitió dinamizar el consumo a partir de una nueva referencia y un empaque que aportó el 38% del crecimiento de la marca; así mismo la presentación de 1,3 litros acelera sus ventas y por lo tanto genera un mayor consumo en los hogares.

Con el lanzamiento de la campaña de comunicación de **Digestive** cambiamos la tendencia decreciente del producto y crecimos en el 2014 el 7%. Por su parte, con Descremada continuamos con el liderazgo absoluto del mercado gracias a las actividades y foco en los canales y la big promo anual que continúa vinculando positivamente al consumidor.

Retos del negocio de Bienestar para 2015

La ruta es clara; son 3 los pilares que dirigen la estrategia para este año en bienestar, 3 focos que nos marcan los pasos que debemos dar. Primero queremos fortalecer el vínculo de los consumidores con nuestras marcas; segundo vamos a profundizar en las regiones y los canales actuales; y, finalmente, apoyaremos con innovaciones en portafolio.

Con Deslactosada tendremos un nuevo direccionamiento estratégico apoyado con una campaña de comunicación para atraer más a nuestros consumidores y estrechar su lazo con nosotros. Apelaremos a un camino más emocional teniendo como foco su estilo de vida y el bienestar que éste les brinda. Así obtendremos un nuevo posicionamiento.

En **0% grasa**, sabemos que el driver de consumo es la SALUD. Por eso, generaremos conocimiento a través de una campaña de comunicación que muestre los beneficios de nuestro producto potencializando la marca, especialmente enfocados en personas mayores de 36 años con una imagen de marca renovada.

En cuanto a **Digestive**, ésta debe ser pionera en el desarrollo del segmento de leches funcionales en el país, puesto que tiene un gran potencial. Seguiremos trabajando en ello, mediante estrategias dirigidas a los consumidores para incrementar el conocimiento de marca y sus beneficios para lograr que la quieran consumir.

Plan de expansión

Estas estrategias, además, irán enlazadas con un plan de expansión y crecimiento en las regiones. En la costa se encuentra el 31% de volumen del segmento de deslactosada y creemos en su potencial. Por esta razón, hemos definido el Plan Independencia, inspirado en las particularidades de estos consumidores, sus costumbres, gustos y necesidades. Acciones muy puntuales en este sentido estrecharán el vínculo con el consumidor costeño y desarrollarán la región aún más.

Como líderes en 0% grasa, dinamizaremos este mercado trabajando en las regiones y canales foco de esta marca con metas puntuales en cada canal: en tiendas, disponibilidad; en supermercados, penetración y visibilidad; y en superettes, una mayor presencia. Así mismo, en 0%, lanzaremos productos acordes a las necesidades de los consumidores para desarrollar el segmento a un ritmo más dinámico.

Para nuestra marca Digestive, debemos desarrollar los canales donde el consumidor objetivo compra y se abastece. Es clave que tengamos disponibilidad y relevancia.

Por último, apoyaremos las marcas a través de estrategias de innovación y desarrollo de portafolio. Queremos que los hogares consuman más leche deslactosada y 0% grasa; a través del upsizing a 1.3 litros seguiremos siendo la única marca en el país que brinde esto a sus consumidores. Además, la practijarra en megalitro de 1.1 litros es la innovación con la que buscaremos cambiar el hábito de consumo de leche en Colombia. Así vamos a dinamizar la categoría.

3.3.3 Negocio de Indulgencia

Esta línea de negocio implica aquellos espacios y momentos de nuestros consumidores para darse gusto al probar nuevos productos dentro de su rutina alimentaria, dándose gusto dentro o fuera de su hogar.



Logros del negocio de Indulgencia en 2014



Con el negocio de Indulgencia obtuvimos excelentes resultados durante 2014. La **Crema de Leche** llegó a la mayor participación de mercado de la historia alcanzando el 56.3% de share en volumen (Nielsen ON14), lo que consolida su liderazgo en la categoría; en penetración de hogares pasamos del 43% al 53% llegando así a más de 400.000 hogares adicionales comparando los años 2014 y 2013. En **Antaño** iniciamos con el proyecto de construcción de la nueva planta que finalizará en el primer cuatrimestre de 2015, la cual nos permitirá duplicar la capacidad de producción de arequipe y terminar de incorporar toda la operación de Antaño a Alquería.

Retos del negocio de Indulgencia para 2015

Para **Productos de Antaño**, nuestros retos son convertirnos en la segunda marca de arequipe más recordada, aumentar nuestra capacidad de producción de arequipe, continuar fortaleciendo nuestra presencia de marca en las cadenas de supermercados e incrementarla en los independientes y, alcanzar una mayor cobertura a nivel nacional con arequipe y obleas.

En cuanto a la **Crema de Leche**, buscamos incrementar la frecuencia de consumo de la categoría, haciendo que más amas de casa incluyan este producto en sus preparaciones diarias; incrementar su participación de mercado superando el 58%; inspirar a muchas más amas de casa para que sorprendan a sus familias con preparaciones económicas, cotidianas y deliciosas; y, llegar a más hogares en Colombia incrementando la penetración de la marca superando el 55% en un año.

Por su parte, con la **Crema Chantilly** queremos lograr mayor conocimiento y prueba del producto, y dar a conocer las diferentes aplicaciones y usos de este producto.

3.3.4 Negocio de Snacking

El negocio de Snacking es una alternativa de entremeses nutritivos y deliciosos para complementar las tres comidas principales del día. Queremos entregar a nuestros consumidores una "saciedad nutritiva".



Logros del negocio de Snacking en 2014



El negocio de Snacking creció un 5%, especialmente con productos como Chocoleche que tuvo un crecimiento del 19% y Leches personales del 24%. Como decisión estratégica, en 2014 pasamos este último producto al negocio de Snacking, lo cual se constituyó en un acierto de la compañía porque logramos dar valor relevante a esta presentación. Por otro lado en Jugos crecimos un 2%, revertiendo la tendencia del año anterior.

Retos del negocio de Snacking para 2015

En cuanto a la **Avena y Chocoleche**, trabajaremos durante el 2015 tres pilares fundamentales que nos ayudarán a fortalecer la estrategia de las marcas. El primer pilar es conocimiento de marca logrando que más personas conozcan nuestras marcas logrando así superar durante este año el indicador. El segundo pilar es prueba de producto a través de actividades promocionales que incentiven la prueba y consumo de las marcas, donde somos superiores en sabor gracias a la mezcla perfecta de la leche entera y los mejores ingredientes que soportan nuestra diferenciación. Nuestro tercer pilar es cobertura en donde nuestro reto es incrementar y mantener la disponibilidad de nuestros productos en la calle y así construir terreno para continuar con el crecimiento de las marcas.

Para **Tangelo** trabajaremos también tres pilares que van de la mano con la estrategia de fortalecimiento de la marca. El primero es la preferencia del consumidor, donde el reto es construir la relevancia de la marca entre su público objetivo para poder lograr una mayor rotación en el punto de venta; el segundo pilar es la superioridad del producto buscando el mejoramiento del sabor y una experiencia superior de consumo mediante la tapa rosca; y, el tercero es la disponibilidad en por lo menos el 80% de las tiendas a las que llega Alquería, ganando distribución numérica en Bolsa en las regionales Antioquia, Este y Costa, y aumentando al compra promedio en Sabana y Occidente.

Para **Leches personales** tenemos dos pilares que nos ayudarán a mejorar el comportamiento que hemos tenido con estos productos. El primer pilar y reto más ambicioso es la relevancia en el snacking, donde buscamos desarrollar el mercado de la categoría que actualmente es de 32 millones de litros a 48; este reto lo lograremos al educar en el largo plazo al consumidor para que consuma fuera del hogar leche tal como lo hace dentro del mismo, es decir, en combinaciones con postres, galletería y cereales. En resumen hacer de este producto una opción más de bebida fuera del hogar. El segundo pilar es la disponibilidad, donde nuestro producto debe obtener por medio de su crecimiento en cobertura 324 mil litros y por medio de aumento de tasa, 264 mil litros.

3.3.5 Danone - Alquería

Danone, la compañía experta en el desarrollo de yogures y Alquería, la marca experta en leche y en el consumidor colombiano, continuaron trabajando en sinergia durante 2014 lo que permitió una de las mayores innovaciones: el lanzamiento de la línea Yogurt Alquería, fue consecuencia de un trabajo integrado buscando en DASA lo mejor de Danone y Alquería.



Logros de Danone - Alquería en 2014

En 2014 Danone - Alquería se consolidó como un gran pilar de Alquería, con un crecimiento en su facturación de más de 11%, pasando por la primera vez la barrera de las 18.000 toneladas. Acompañando la mejora en volumen, cerramos el año con una mejora en el margen operacional de la compañía, lo que nos permite terminar el año con una ecuación financiera más equilibrada.

Los dos principales protagonistas para el crecimiento en la facturación de Danone Alquería fueron la entrada de la marca Alquería en la categoría de yogures y el plan de aceleración para Nutriday mejorando su facturación y rentabilidad.

Actualmente, Nutriday es la marca de mayor facturación de Danone Alquería, representando más del 60% de nuestro volumen con un vasto portafolio de productos, que incluye bebida láctea con cereales, M&M, gelatina y bolsas individuales y familiares, entre otros. Una de las estrategias con este producto es el acercamiento a nuestro target niños, brindándole una experiencia divertida y placentera. El crecimiento fue resultado de un plan integrado de mejora de distribución, promociones y lanzamientos de formatos adecuados a la necesidad de nuestros consumidores.

Yogurt Alquería

El principal momento de consumo de la categoría de yogures es entre comidas (medias nueves y onces). ¿Cómo hacer de este momento de consumo algo mágico? Poniendo todo el sabor y la cremosidad del Yogurt Alquería en un empaque que permite a nuestros consumidores tomar el producto donde quieran, cuando quieran, sin riesgos de que se riegue. Con este enfoque, en agosto de 2014, nació la línea de yogures con tapa clic en 3 versiones: bebible adultos, bebible niños y cuchareable.

De esta manera, entregamos a nuestro consumidor una nueva experiencia de sabor y resolvimos los problemas de uso del yogurt convencional. El nuevo Yogurt Alquería llegó con una fórmula superior, más cremoso, con trozos de fruta y con tres sabores: fresa, melocotón y mora. Además nuestro nuevo producto tiene un empaque único e innovador que facilita la manera de consumirlo. Su tapa clic evita que se salpique, se unte la nariz o se queden trozos de aluminio.

El lanzamiento de la línea de Yogures Alquería es el resultado de más de 2 años de intensas investigaciones con consumidores, proveedores y socios, para desarrollar un producto capaz de brindar una experiencia superior en el consumo de yogures, así como los hacemos en todas las categorías que trabajamos.

Este lanzamiento tuvo una enorme aceptación por parte de nuestros consumidores y fue considerado por el Instituto Kantar Worldpanel uno de los 3 lanzamientos más exitosos en Colombia en el año, entre todas las categorías de consumo masivo.

Como resultado, la marca cerró el año con un volumen cerca a las 1.300 toneladas, lo que representó un resultado 83% superior a lo que se había estimado para el año de 2014.

Todo esto fue posible gracias al trabajo en equipo entre Alquería y Danone, en el cual cada uno aportó lo mejor de su proceso para lograr este triunfo.

Retos de Danone – Alquería para 2015

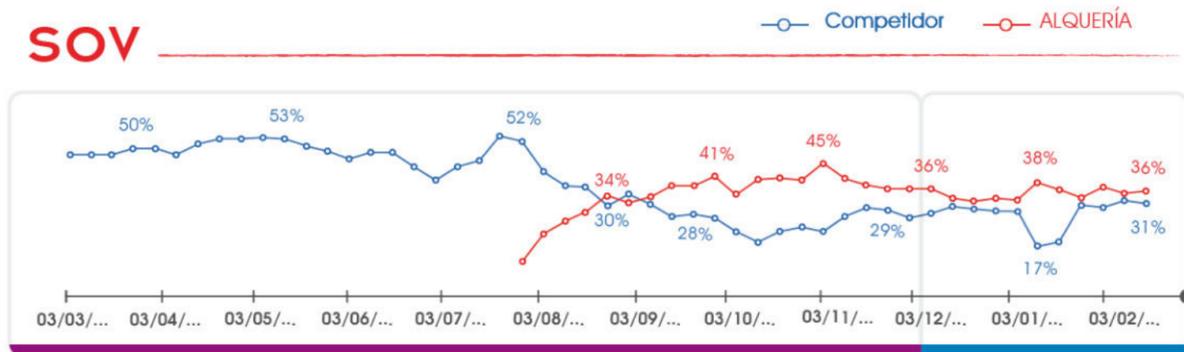
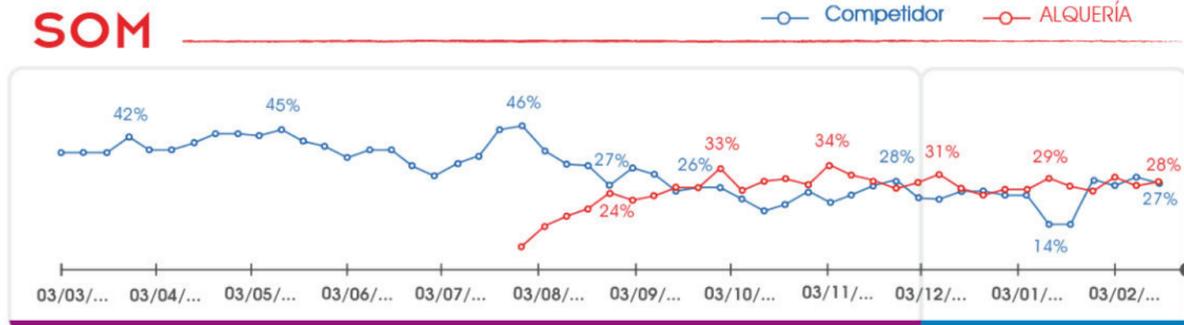
Para 2015 tenemos la misión de seguir construyendo volumen y rentabilidad con las marcas Nutriday y Activia, y acelerar el plan de crecimiento de la línea de Yogures Alquería, con el objetivo de transformarla en uno de los 3 principales jugadores en este mercado.

El crecimiento del Yogurt Alquería lo vamos a realizar a partir de:

- **Comunicación:** el consumo de yogures en Colombia es relativamente bajo si lo comparamos a otros países de Latinoamérica. En el país, cada persona consume aproximadamente 4 kilos de yogurt por año, mientras en Brasil este volumen es de 8 kg y en Argentina de 15. Con el lanzamiento de Yogurt Alquería tenemos la misión aumentar la relevancia de la categoría, brindando una experiencia superior. A través de la comunicación vamos posicionar la marca con una opción de snacking saludable que trae un yogurt irresistible en un empaque que permite consumirlo en cualquier momento y lugar.
- **Innovación:** la entrada de Alquería en la categoría de yogures nos trajo resultados expresivos, donde en pocos meses somos la marca que más vasos vende en la categoría de yogurt (en volumen y valor).



SOV y SOM Vaso (30% de Yogurt)



Con resultados tan expresivos, estamos evaluando oportunidades en otros segmentos, siempre brindando una experiencia superior en sabor y formatos por lo que esperamos tener novedades para este año.





4. Nuestra Gobernabilidad

Nuestra labor cotidiana estratégica y operativa se consolida a partir del relacionamiento que gestionamos con nuestros grupos de interés para fortalecer su confianza en nuestros productos y en la labor que realizamos. A partir de este trabajo permanente, generamos los espacios y pautas de gestión de Gobierno Corporativo que nos permiten asegurar dicho relacionamiento:



Así mismo, contamos con una oficina de atención al accionista con el fin de canalizar las solicitudes de información que tengan los accionistas y demás inversionistas.

4.1 Estructura de gestión y control

Dichos espacios y pautas de gestión los estructuramos participativamente lo cual nos permite construir colectivamente la confianza que los grupos de interés tienen en nosotros como compañía, por medio de unos roles y tareas que se han establecido para los equipos al interior de Alquería.



Junta Directiva

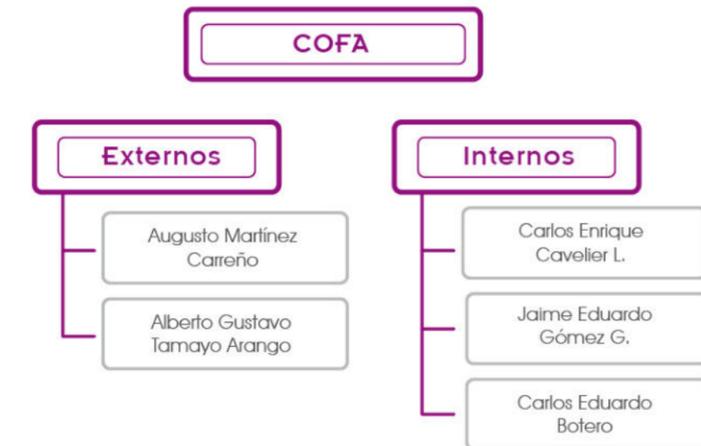


Nuestra Junta Directiva está conformada de la siguiente manera:

Comité Financiero y de Auditoría



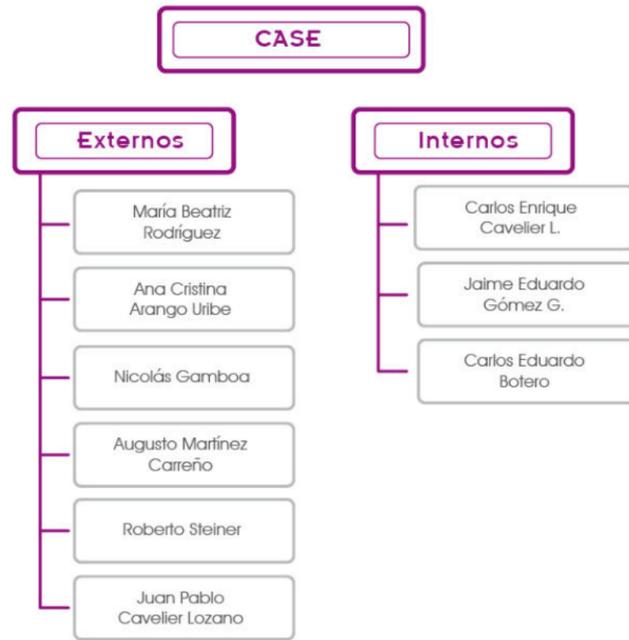
La Junta Directiva cuenta con un comité Financiero y de Auditoría (COFA) cuyo funcionamiento está sujeto a lo que dispone la Ley 964 de 2005. Los miembros del COFA son:



Consejo Asesor



El Consejo Asesor (CASE) apoya nuestro trabajo estratégico y sugiere acciones relacionadas con el presupuesto, la industria, el mercado, nuestro equipo humano y la estructura corporativa. Sus integrantes son:



Coordinador de Sueños (Presidente)



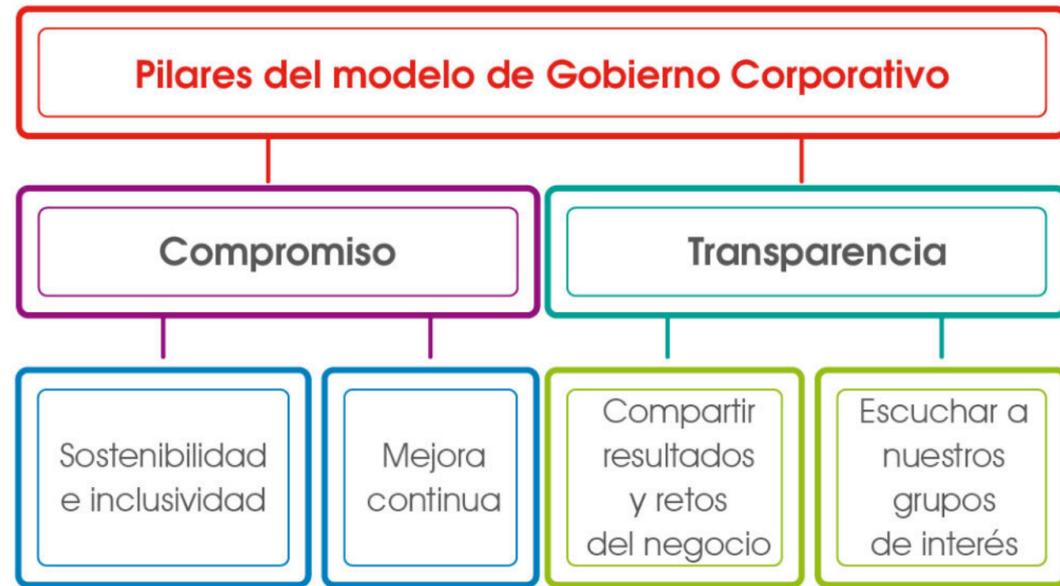
En Alquería, el presidente es nuestro Coordinador de Sueños puesto que le permite trabajar directamente con los colaboradores que sueñan y trabajan para cumplir sus sueños y los de la compañía, más que personas a las que se les deba decir qué hacer. Es él quien nos lidera para que logremos cumplir nuestros sueños como personas y compañía.

Nuestro Coordinador de Sueños es Carlos Enrique Cavellier Lozano y sus funciones son:

- **ALINEACIÓN CON EL CONTEXTO.** Lidera la organización en todo su contexto: garantiza la ejecución de la estrategia alineando la estrategia en cada negocio con las funciones de la operación.
- **RESULTADOS.** Es el responsable por el resultado final: ventas y ebitda de la corporación, aumento y desarrollo del incremento del patrimonio (shareholder value).
- **ESTRATEGIA.** Provee input sobre la estrategia competitiva de los negocios.
- **LIDERAZGO.** Ejerce el liderazgo: motiva y energiza a todo el equipo ejecutivo con un liderazgo potente.
- **TALENTO HUMANO.** Vela por el Talento Humano a través de la propuesta de valor de el Arte de Vivir.
- **CRECIMIENTO.** Encargado del crecimiento: define la ruta de desarrollo y establece cuándo debe complementarse con adquisiciones (de ser necesarias).
- **INDEPENDENCIA.** Asegura la independencia del *Family Office* de la estructura de Alquería.

4.2 Modelo de Gobierno Corporativo

Nuestro modelo de Gobierno Corporativo está sustentado en dos pilares a través de los cuales aseguramos su gestión adecuada:



4.2.1 Compromiso con los altos estándares de gobernabilidad corporativa

El compromiso, como pilar del modelo de Gobierno Corporativo está apalancado por la sostenibilidad e inclusividad, así como por la mejora continua.

Sostenibilidad e inclusividad

- A partir de nuestro compromiso con la gestión de procesos que generen sostenibilidad, afianzamos relaciones de negocios con entidades con una alta reputación como la Corporación Financiera Internacional IFC, miembro del Grupo del Banco Mundial, a través de la cual se garantiza el cumplimiento de estándares económicos y ambientales, el impacto social y la gestión de negocios inclusivos.

¿Cuáles fueron los principales logros en 2014?

¿Qué significa para nosotros?

- Durante 2014, llevamos a cabo actividades que nos permitan satisfacer los requerimientos y compromisos en temas ambientales que adquirimos con IFC.
- Generamos reportes trimestrales acerca de nuestra situación económica.
- Realizamos reuniones periódicas para compartir los principales avances y estrategias de negocio.

Mejora continua

- Como un pilar importante de compromiso con los altos estándares del Gobierno Corporativo, involucramos a nuestros socios en la evaluación de desempeño y la definición de retos futuros, monitoreamos mensualmente los resultados operacionales.

¿Cuáles fueron los principales logros en 2014?

¿Qué significa para nosotros?

- Para lograr el mejoramiento continuo de nuestros procesos, llevamos a cabo acciones que nos permitan dar cumplimiento a los principales requerimientos de los diferentes modelos de gestión.

4.2.2 Transparencia

Compartir resultados y retos del negocio

- Como parte de nuestros propósitos de gestión, damos a conocer nuestros avances anuales a través de los informes de gestión y sostenibilidad.

¿Cuáles fueron los principales logros en 2014?

¿Qué significa para nosotros?

- Continuamos consolidando la confianza depositada por los tenedores de bonos a través de sus inversiones, al cumplir con nuestro compromiso de pago por \$35.200 millones.
- Generamos confianza en los resultados presentes y futuros de la compañía, compartiendo los resultados y retos del negocio con nuestros colaboradores, bancos y accionistas, entre otros.

Escuchar a nuestros grupos de interés

- Escuchar las sugerencias, reclamaciones y necesidades de nuestros grupos de interés es fundamental para nuestro negocio por lo tanto contamos con la línea ética, línea de servicio al cliente y espacios de participación como los comités de convivencia, los grupos primarios, espacios abiertos, los comités de líderes y los comités de Gerencia Media (RAC PRIMO).

¿Cuáles fueron los principales logros en 2014?

¿Qué significa para nosotros?

- En conjunto con los bancos aliados y el mercado de capitales continuaremos construyendo nuestra nueva MEGA 2020, con importantes retos que permitan seguir madurando nuestra visión de marcas líderes en productos lácteos larga vida sustentados en una superioridad en sabor y empaques. Para ello, contamos con nuestros colaboradores y proveedores, un equipo humano motivado, con altos estándares de calidad y creando valor económico para nuestros accionistas y bienestar en la comunidad donde estamos presentes.
- Las sugerencias, reclamaciones y necesidades de los diferentes grupos de interés, se continuaron canalizando a través del Comité de Ética.



4.3 Nuestra cultura está basada en la gestión ética

Como parte de nuestro compromiso con la gobernabilidad corporativa, permanentemente trabajamos en la consolidación de un ambiente ético y transparente en la compañía, donde éste hace parte de nuestra esencia como responsabilidad de todos. Cada uno desde su rol es protagonista para mantener este proceso en permanente movimiento viendo la cultura organizacional como parte de nuestro ADN.

En el año 2014 dimos continuidad a los comités de Ética Ejecutivo y Operativo. El primero, responsable de dar lineamientos, hacer seguimiento a la gestión operativa y a los casos de alto impacto; y el segundo, de la atención diaria de los casos recibidos.

Como parte del compromiso con la carta ética y el marco conductural corporativo, solicitamos a los líderes la actualización de su información financiera como una práctica de transparencia frente a sus responsabilidades y facultades en los negocios.

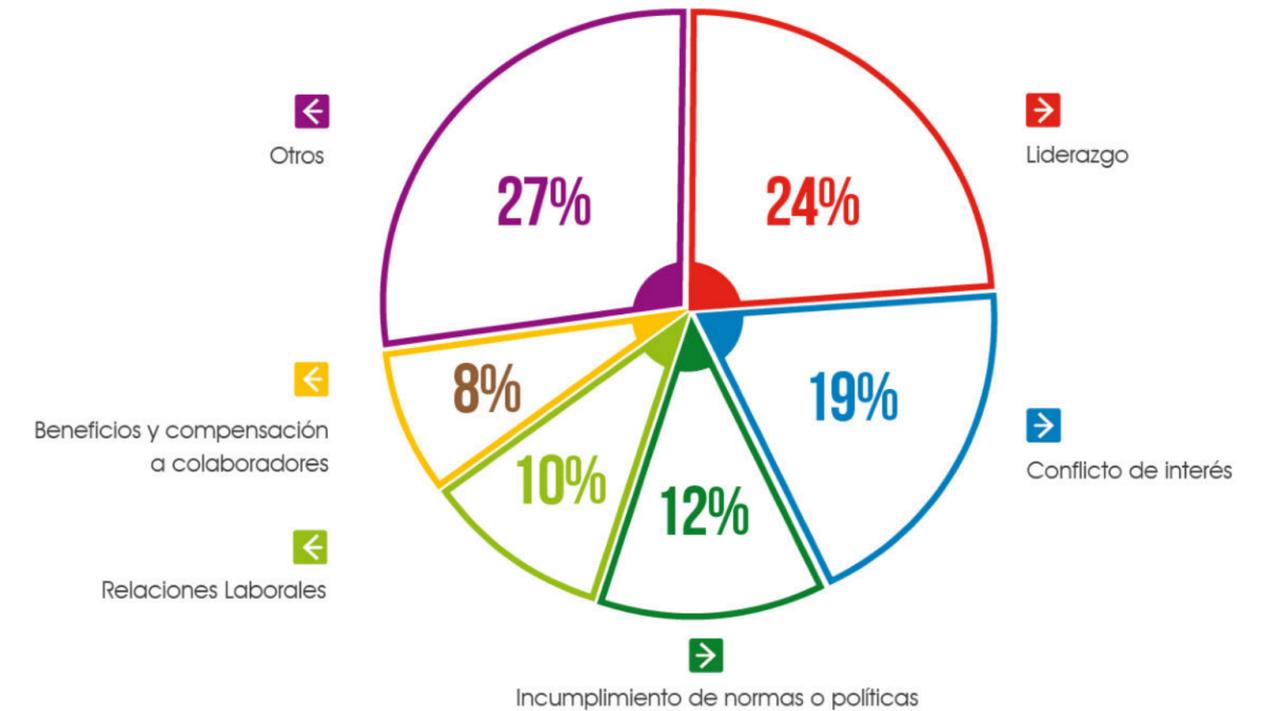
Realizamos realimentación de los temas éticos con nuestros colaboradores a través de los medios Mega Notas y el boletín de la Línea Ética, donde se resumieron los principales lineamientos asociados a los casos tramitados y se promovió la vivencia de nuestros principios éticos. Esta comunicación llegó hasta los hogares de nuestros colaboradores para integrar a sus familias con nuestra cultura.

Por medio de la Línea Ética continuamos ofreciendo a los colaboradores un canal de comunicación confidencial disponible las 24 horas del día en dos vías, el correo electrónico lineaetica@alqueria.com.co y la línea única telefónica 018000 512 550. Este año atendimos 193 casos por medio de esta herramienta.

Denuncias	151	78.24%
Consultas	42	21.76%



Adicionalmente, estos casos se clasificaron en categorías donde identificamos cinco principales:



Retos para 2015

El enfoque para el año 2015 será el análisis de la información financiera entregada por los colaboradores como buena práctica ética, la ejecución del plan operativo de gestión ética enfocado a reforzar el entendimiento y práctica del marco conductural de la compañía, y la administración de la línea ética.

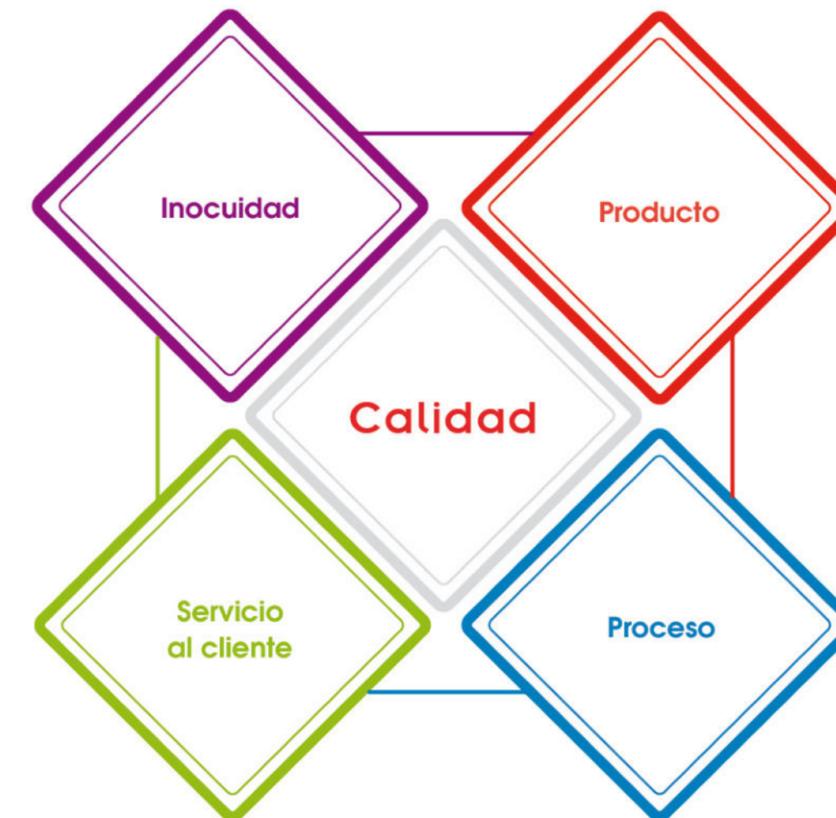
El plan a ejecutar incluye como actividades a nivel nacional: la ruta ética, la emisión periódica de boletines de ética, la implementación de la estrategia de comunicación y de la página web para el reporte de casos, la actualización del curso virtual de ética donde los colaboradores renovarán su declaración de conflicto de interés, así como la preparación de los informes estadísticos al Comité Operativo de Ética y la realización de los comités Ejecutivos de Ética.



5. La calidad, parte de nuestro compromiso con la sociedad

La leche es uno de los alimentos más nutritivos e indispensables en todas las etapas de la vida, esto nos genera una gran responsabilidad social, pues nuestros productos deben contribuir no solo a la nutrición de la población, sino que además, deben tener todas las características de calidad esperadas: desde el sabor inconfundible hasta la garantía de ofrecer alimentos inocuos, es decir, que no causen ningún daño a quienes los consuman.

En Alquería todos trabajamos alineados a nuestra política de "una botella de leche, una botella de salud" y para lograrlo nos enfocamos en cuatro grandes tipos de gestión: Inocuidad, Producto, Proceso y Servicio al Cliente.



Gestión de Inocuidad

Conocedores de la importancia de proporcionar alimentos inocuos para garantizar que nuestros productos no causarán efectos nocivos en la salud de quienes los consuman, contamos con las siguientes herramientas:

- **Programas pre-requisito:** gran número de programas que se orientan a dar cumplimiento a las exigencias normativas y a garantizar la calidad e inocuidad de nuestro producto considerando de manera integral los diferentes aspectos que pueden incidir en ellos. En el 2014 iniciamos un proyecto de estandarización a nivel nacional para todos estos programas

Para apalancar este proyecto de estandarización, desde el Programa de Educación y Capacitación se gestionaron adicionalmente talleres específicos orientados al logro de los objetivos de cada uno de los programas pre-requisito.

- **Educación y Entrenamiento:** aunque constituye uno de los programas pre-requisito, por su alcance e interacción en todos los niveles de la operación y en todos los procesos, su aporte es de gran importancia al garantizar la implementación y continuidad de los ciclos de formación para todo el personal de acuerdo a sus funciones.

Los principales frentes de trabajo de este programa en el 2014 fueron:

- Realización de talleres teórico prácticos orientados al logro de los objetivos de cada uno de los programas pre-requisito, para apalancar el proyecto de estandarización.
- Ampliación de la cobertura de los temas reglamentarios a los centros de acopio.
- Interacción en el desarrollo de las Escuelas de Campo, iniciativa que se espera impacte positivamente en la calidad de nuestra principal materia prima.
- Realización de formaciones con enfoque integral en las que se incluyeron los requisitos desde los sistemas de gestión de calidad, SYSO y ambiental.
- Continuación de los programas de formación en Buenas Prácticas de Manejo – BPM (principales aspectos a considerar en los procesos para garantizar la calidad de los productos) y Buenas Prácticas Higiénicas – BPH (incluye todas las consideraciones de higiene personal y presentación que deben cumplir los colaboradores de modo que al manipular alimentos se prevenga cualquier contaminación).
- Actualización de la formación en integridad del producto en la cadena de abastecimiento; explicando los cuidados requeridos al manejar el producto terminado (incluyendo las nuevas referencias) desde que sale de producción hasta su manipulación en los puntos de venta.

Plan HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points):

ayuda a garantizar la calidad en el producto terminado, teniendo en cuenta que por la naturaleza del mismo no es posible realizar pruebas de calidad a la totalidad de la producción. El plan es gestionado por los integrantes del Equipo HACCP de cada regional, quienes buscan identificar los puntos críticos de control en la producción para establecer alarmas que permitan actuar y corregir a tiempo cuando los parámetros salgan de sus límites permitidos, manteniendo en un nivel mínimo las desviaciones en las variables de los procesos que podrían afectar la inocuidad de los productos.



Para validar los planes, contamos con la evaluación que aplica *Quality Checkd* en cada una de sus auditorías a plantas. De esta manera aseguramos que nuestros clientes, al adquirir los productos Alquería, llevan a casa alimentos de la más alta calidad y de gran valor nutricional.

Gestión en Producto

La gestión en producto está encaminada a garantizar los demás atributos de calidad durante la producción y en nuestros productos terminados:

- **Control de procesos:** definición de nuestras rutinas de aseguramiento y control de los procesos, estableciendo los planes de muestreo e inspección, los tiempos de liberación de los productos y los controles operacionales y pre-operacionales.
- **Gestión de laboratorios:** incluye la operación de los laboratorios fisicoquímicos y microbiológicos donde se verifica la calidad de nuestros productos en cada etapa de la producción. Durante el 2014 iniciamos el acercamiento a metodologías de certificación de pruebas para el laboratorio de pago por calidad.
- **Programa sensorial:** contribuye al desarrollo de nuevos productos y la evaluación de productos terminados para que podamos garantizar una de las principales características de estos, su inconfundible sabor. Para ampliar su alcance y fortalecer el servicio que ofrecemos, en 2014 se abrió convocatoria para seleccionar nuevos panelistas sensoriales en las regionales

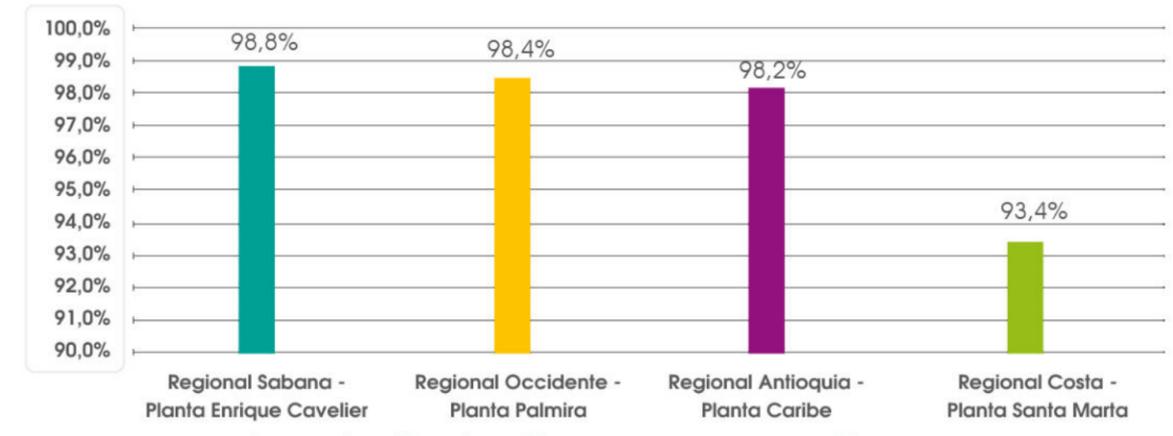


Sabana, Occidente y Antioquia, sumándolos al grupo de panelistas expertos que iniciaron su proceso de formación años atrás en la regional Sabana. A este grupo de colaboradores los llamamos Cazadores del Sabor.

• **Sello de calidad Quality Chekd:** año a año mantenemos la certificación otorgada por Quality Chekd lo que nos permite utilizar su sello "Blue Q Red Chekd" en nuestros productos. Esta es una organización que facilita asesoría técnica y programas de capacitación para garantizar que la calidad de nuestros productos es de clase mundial, proporcionando la confianza requerida por clientes y consumidores. Por medio del seguimiento mensual a los resultados de análisis de calidad realizados por un laboratorio externo avalado, así como las visitas anuales a plantas de producción, Quality Chekd evalúa el desempeño de las empresas lácteas asociadas.



Resultados de evaluación por planta 2014



Cabe resaltar el incremento en el resultado de las regionales Sabana y Antioquia, y la ampliación del alcance de la evaluación que realiza Quality Chekd a la planta de la regional Costa. Igualmente, por segundo año consecutivo las regionales Occidente y Antioquia fueron nominadas a los premios Irving B. Weber y Excelencia en Producción; estos reconocimientos nos sitúan dentro del grupo de empresas que operan con Excelencia en la Calidad Total.

Gestión en Proceso

Desde Aseguramiento de Calidad se lidera la Gestión por Procesos en Alquería, orientándonos a la mejora continua para lograr la efectividad en los resultados. De este modo aportamos al cumplimiento de nuestra MEGA 2-20-20 mediante el desarrollo de actividades para normalizar nuestros procesos y gestionar los cambios y las acciones de mejoramiento. Desde el año 2003 contamos con la certificación de Calidad ISO 9001 otorgada por ICONTEC; para el 2013, acorde al crecimiento de la empresa, ampliamos el alcance a las regionales Occidente y Antioquia; y, en el 2014 fortalecimos el Sistema de Gestión de Calidad aumentando el número de auditores internos formados.

Un gran avance en el 2014 se dio con la implementación de DocManager, software especializado que nos brinda el soporte requerido a nivel nacional para gestionar los documentos y formatos, así como todas las actividades relacionadas con la mejora en Alquería.



Gestión de Servicio al Cliente

Parte del compromiso que tenemos con nuestros clientes y consumidores es atender oportuna y adecuadamente todos sus requerimientos. Basados en los reclamos y sugerencias que recibimos a través del call center, el equipo de Servicio al Cliente realiza un análisis de los datos recopilados y da solución a las oportunidades de mejora presentadas por medio de la interacción con todos los procesos y generando acuerdos transversales en caso de ser necesarios.

Durante el 2014 se buscó mejorar permanentemente las relaciones con nuestros clientes apoyados en un proyecto de CRM que integra a todos los procesos que tienen contacto con ellos y que continuará durante el 2015.

Desde Servicio al Cliente apoyamos también la capacitación en integridad de producto a todos los que intervienen en el manejo del mismo, tanto en la producción, como en la comercialización y distribución (incluyendo a los clientes). Adicionalmente, fortalecimos la elaboración e implementación de procedimientos técnicos orientados a garantizar la integridad del producto y a reducir los dados de baja durante en todas las etapas productivas, de distribución y comercialización.



Retos en calidad para 2015

En 2015, nuestros retos para continuar aportando al mejoramiento de nuestra calidad son:

- En los programas pre-requisito, si bien en 2014 iniciamos el proyecto de estandarización, esperamos lograr en el 2015 tener unicidad en los criterios y prácticas que se realizan en todas las plantas de Alquería potencializando las buenas prácticas que de forma local se vienen aplicando.
- Ajustar los procesos de acuerdo con el proyecto de estandarización de los programas pre-requisito.
- Lograr la certificación en la NTC-ISO-IEC 17025 - requisitos generales de competencia de laboratorios de ensayo y calibración.
- Con la llegada de la línea de Productos de Antaño a la Planta Enrique Cavellier tenemos el reto de incluir la línea de arequipes en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.
- Incluir la gestión de los procesos certificados en la herramienta DocManager.

5.1 Mejoramiento continuo en Alquería – gestión TPM

Continuamos trabajando la gestión del mejoramiento continuo a través del Mejoramiento Participativo Total – TPM – para aportar al logro de nuestra Mega 2-20-20. Durante el 2014 logramos consolidar la visión de TPM:

"TPM busca ser una palanca fundamental para el logro de la Mega 2-20-20 que proporcione las herramientas necesarias para la reducción de por lo menos el 75% de las pérdidas, permitiendo así la mejora sostenida de los procesos en la cadena de abastecimiento de Alquería".

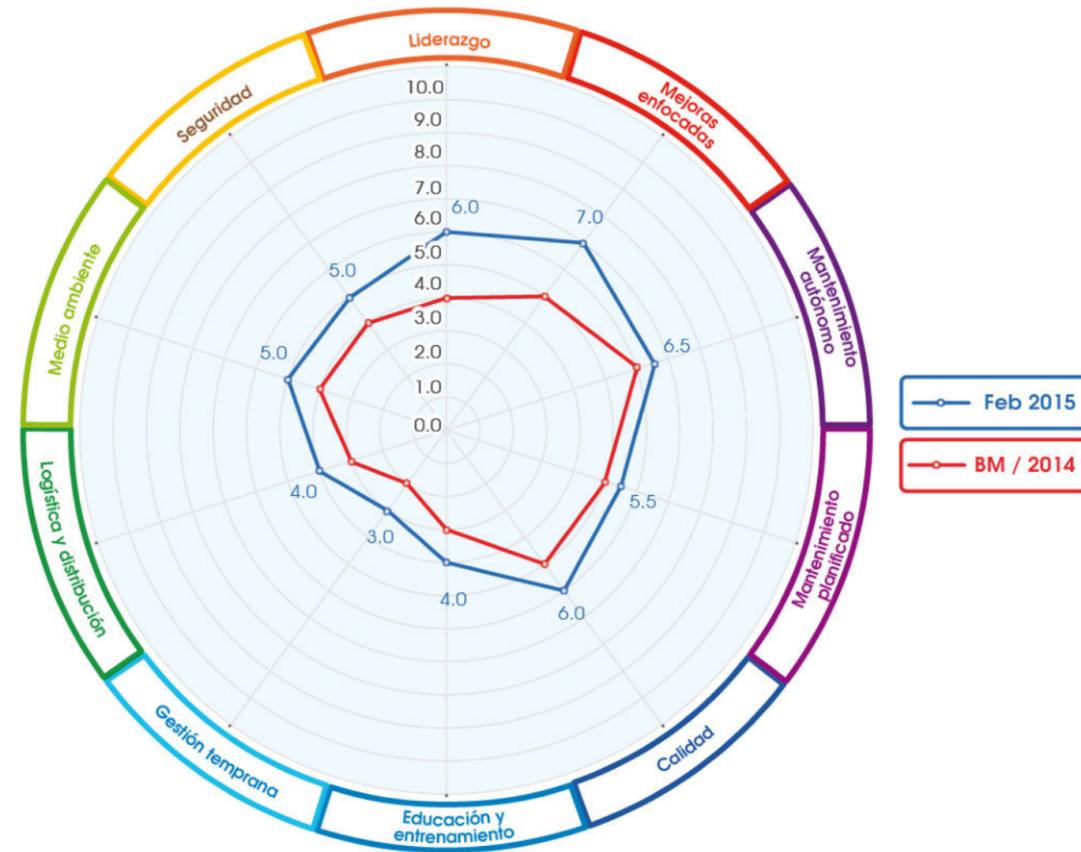
Bajo esta visión avanzamos en:

- La estructuración, homologación de indicadores y metas para medir el avance de TPM.
- Se estructurará el plan maestro que nos dará la ruta de acción de los próximos 5 años.
- Estructuramos los tableros de pilar y los árboles de pérdida.
- Iniciamos el aprendizaje del análisis de causa raíz para prevenir la recurrencia de los problemas asociados a las pérdidas.

Con la homologación de la estructura de los árboles de pérdidas en la regional Sabana, se pudo establecer el punto de partida de las pérdidas de los procesos, así como las metas de reducción del 2015 que como mínimo para las diferentes pérdidas será del por lo menos el 25% .

Asimismo, consolidamos la estructuración de los 9 pilares que incluyen los procesos de producción y logística en los cuales

se avanzó en el entendimiento de la metodología, de los pasos a seguir y de la mejora que deben lograr. Avanzamos significativamente en cada uno de los diferentes aspectos reflejado en la siguiente gráfica, donde se observa que en todos los procesos se obtuvo mejora:



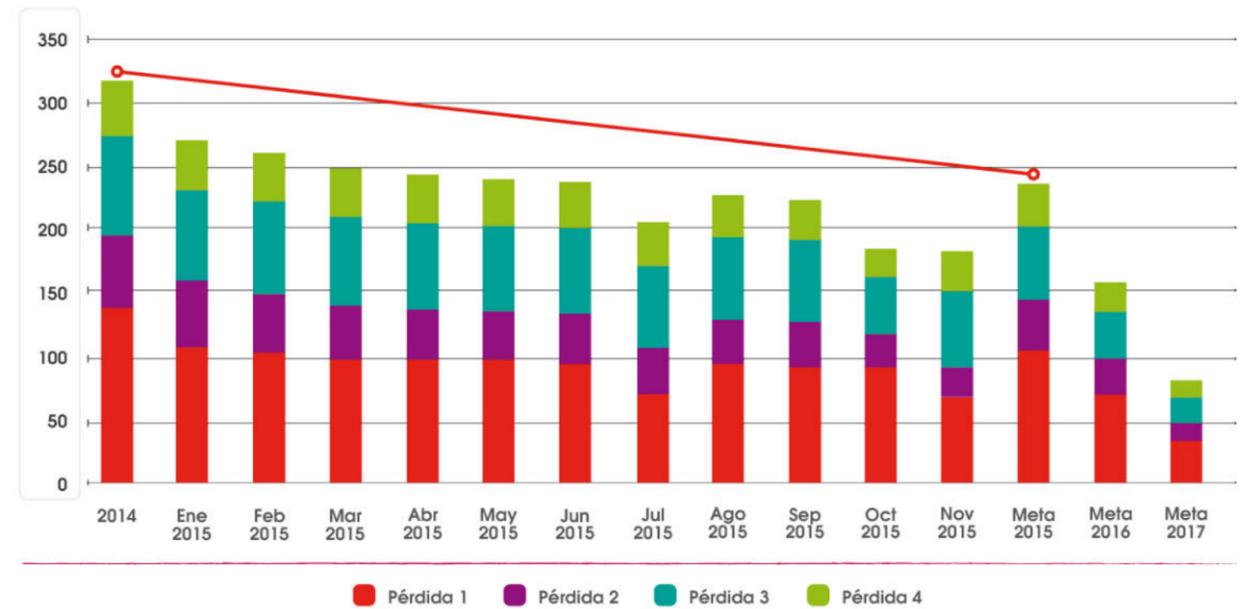
En términos de expansión, iniciamos el proceso de implementación en la planta Palmira en la cual se llevó a cabo un curso de formación para 32 personas de las diferentes regionales; con esto contamos con un total de 64 personas capacitadas como multiplicadores de TPM a nivel nacional, con el fin de iniciar en 2015 los procesos en las regionales de Costa y Antioquia.

Retos en gestión TPM para 2015

Queremos aplicar ante el JIPM (Japan Institute of Plant Maintenance) al premio nivel 1 de TPM, el cual esperamos obtenerlo en el año 2018. Para ello, durante el 2015 debemos trabajar en:

- Trabajar focalizadamente en el análisis de causa raíz para evitar la recurrencia de los problemas y así lograr la mejorar los indicadores en por lo menos un 25% en las regionales Sabana y Occidente.
- Asegurar el avance en los pasos 2 y 3 de los equipos de mantenimiento autónomo y de los pasos 0 y 1 en procesos de Logística & Distribución.
- Expandir a todo el país, llegando a las regionales Costa y Antioquia, la estructuración y homologación de indicadores de pérdida y construcción de árboles de pérdida.
- Iniciar las 5s en procesos administrativos y comerciales en las regionales Sabana y Occidente.

Esquema de reducción de pérdidas que se quiere lograr



6. Así reconocen nuestra labor

Family Business Awards, un reconocimiento como una exitosa compañía de propiedad familiar

La Universidad de Vermont (UVM), en Estados Unidos, nos otorgó en octubre el Family Business Awards, un reconocimiento a aquellas compañías de propiedad familiar de exalumnos que han completado por lo menos una transferencia generacional dentro de la familia y han logrado ser exitosas a través del tiempo.

Dichos premios van dirigidos a las empresas de propiedad familiar que han demostrado un compromiso con la creación de negocios sostenibles a través del liderazgo y la innovación. Para ello, los jurados tienen en cuenta criterios como el éxito financiero de la compañía, su estructura corporativa, la contribución a la comunidad y la industria, así como prácticas o estrategias corporativas innovadoras.



Premio Nacional Emprender Paz, ganadores con el Proyecto MACA

En la séptima edición de los Premios Emprender Paz, un reconocimiento a las organizaciones y comunidades que han liderado iniciativas para promover la paz, fuimos galardonados entre los nueve proyectos finalistas por nuestro programa de Fomento Ganadero en el Meta basado en educación, formación y asistencia técnica a los productores de esta región.

Este premio es un reconocimiento a las mejores prácticas empresariales que aportan a la paz del país de forma sostenible, con capacidad de replicabilidad y con un alto involucramiento de la organización que la desarrolla. En el concurso, donde participaron más de 160 proyectos, nos destacamos por el apoyo que brindamos a más de 1.100 productores de leche en la zona de La Macarena, con el propósito de garantizarles la compra de leche y apoyarles en el desarrollo de buena parte de sus productos. Este proyecto lechero en el piedemonte llanero es conocido como MACA.



Carlos Ávila
• Director Regional ARD Meta

Carlos E. Cavellier
• Coordinador de Sueños Alquería

Mario Serna
• Productor Plan Finca Vista Hermosa

Hernán Vásquez
• Coordinador Fomento Ganadero Alquería

Premios Portafolio, postulación por la gestión de nuestro equipo humano

Este premio, organizado por el diario en Economía y Negocios Portafolio, entrega un reconocimiento a las compañías que sobresalen por el buen trato a sus empleados como un compromiso por facilitarles el desarrollo integral.

Estuvimos postulados en la categoría Gestión del recurso humano resaltando nuestras acciones frente al modelamiento de la Mega al año 2020, que han movilizado toda la estructura y la oferta de valor del proceso de Gestión Humana que genera valor no solo al negocio sino también a los colaboradores.





Innovamos a partir de nuestro desarrollo económico

- 7. Principales hitos en 2014
- 8. Nuestra presencia en el mercado
- 9. Así fue nuestro desempeño económico
- 10. Perspectivas 2015

Informe de Sostenibilidad 2014

Nuestro desarrollo económico también requiere innovación para continuar ofreciendo a nuestros públicos de interés una maximización de los recursos. Solamente en la medida en la que existe un crecimiento económico, es posible continuar trabajando para lograr nuestros sueños y los de nuestro entorno. Por ello, desde la austeridad asertiva en Alquería, innovando hacemos realidad los sueños.

7. Principales hitos en 2014

Seguir soñando es posible a partir de hechos importantes que se llevaron a cabo durante 2014 y que marcan un camino de innovación y crecimiento permanente:

Suscribimos un contrato de licencia de marca con la sociedad DANONE ALQUERÍA S.A. para producir y comercializar en Colombia el producto yogurt identificado con la marca Alquería.

Finalizamos el pago de los bonos emitidos en el 2007 a través de la Bolsa de Valores de Colombia (BVC), operación con la que conseguimos recursos por \$35.200 millones de pesos. La emisión se inició con 11 tenedores de bonos y esta base aumentó a 29 entre personas jurídicas y naturales.

Llegamos a un acuerdo con los accionistas de Freskaleche S.A. para realizar una alianza estratégica consistente en una transacción mediante la cual Alquería puede adquirir el 100% de las acciones de dicha sociedad.



8. Nuestra presencia en el mercado

El 2014 fue uno de los mejores en los últimos años. El desarrollo de la compañía fue mayor que en 2013 y los diferentes negocios se consolidaron en cada una de sus categorías y/o segmentos. Nuestros diferentes negocios siguieron aportando al desarrollo de la categoría donde Bienestar continuó con su liderazgo en gran parte dado por la deslactosada.

Con el negocio de Nutrición, a diferencia de los años anteriores, volvimos a crecer y esta vez como único impulsador de la categoría con nuestra marca entera que tuvo resultados superiores al 5% cuando el segmento no llegó al 1%. Por otra parte Indulgencia sigue adelante con un liderazgo mayor al 50% y también siendo el desarrollador de la categoría. Por último, Snacking creció nuevamente con las marcas Choco y Tangelo, logrando buenos resultados aunque internamente hemos alcanzado aún las metas esperadas.

Como compañía, crecimos 7,5% en pesos llegando a un 99% de cumplimiento en general en todas las regiones y destacándose las de Antioquia y Sabana. Este resultado mejoró nuestra participación de mercado y en especial nos ayudó a superar nuestra meta de ebitda que fue superior a los 88.000 millones de pesos.

Asimismo, las inversiones en comunicación que realizamos este año, permitieron un importante nivel de recordación en el consumidor, siendo la marca # 1 en Top of Mind - TOM. Logramos inversiones en televisión con cerca de 17.000 TRP (Television Rating Point), pero también con mayores eficiencias ya que nuestra tasa de marketing bajó por los ahorros que llegaron a los 8.000 millones de pesos.

Con respecto a las innovaciones el lanzamiento de Practijarra nos hizo aumentar nuestro posicionamiento como empresa número uno en innovación, obteniendo resultados positivos. En el desarrollo de este nuevo producto encontramos que tanto el empaque en su estabilidad, como su abre fácil, fueron ganadores. Sin embargo la cantidad de 1 litro tuvo oportunidades de mejora; esto nos llevó a replantear la cantidad a 1.100 mililitros y comenzar un trabajo de la mano con los dueños de la tecnología, que dio resultado a finales de año.

2014, un año que nos puso retos aún más ganadores para el futuro.



9. Así fue nuestro desempeño económico

Al cierre del año 2014, alcanzamos ventas por \$728.386 millones de pesos, un 6,9% superiores a las del año anterior; las utilidades bruta y operacional se incrementaron en un 8,1% y 2,7% respectivamente, alcanzando una utilidad neta de \$16.420 millones de pesos y un margen bruto superior al 2013 en 41 puntos básicos.

En cuanto al ebitda, generamos un consolidado de \$73.890 millones de pesos, 4,0% superior al del año anterior y un margen ebitda del 10,14%, reduciendo la relación entre costo y ventas del 61,9% en 2013 al 61,5% en 2014.



Consolidado Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería Estado de resultados a 31 de diciembre de 2014

Expresado en millones de pesos	2014	2013	% crecimiento
Ventas	728.386	681.127	6,9%
Utilidad Bruta	280.145	259.163	8,1%
Margen Bruto	38,46%	38,05%	0,4%
Utilidad Operacional	50.589	49.246	2,7%
Margen Operacional	6,95%	7,23%	-0,3%
Utilidad Neta	16.420	16.539	-0,7%
Margen Neto	2,25%	2,43%	-0,2%
Ebitda	73.890	71.032	4,0%
Margen Ebitda	10,14%	10,43%	-0,3%

También tuvimos un crecimiento neto en volumen de 15.339 litros, representados en mejoramiento del mix de productos y mejora en los precios promedios. Alcanzamos un margen bruto del 38,46%, 41 puntos básicos superior al año anterior.

Consolidado Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería Balance General a 31 de diciembre de 2014

Expresado en millones de pesos	2014	2013	% crecimiento
Activo	300.475	281.611	6,7%
Activo Corriente	126.611	109.561	15,6%
Activo No Corriente	173.865	172.050	1,1%
Pasivo	223.710	194.083	15,3%
Pasivo Corriente	113.931	137.637	-17,2%
Pasivo No Corriente	109.779	56.447	94,5%
Patrimonio	75.475	85.949	-12,2%

Nuestro desempeño financiero de 2014 nos permite que continuemos cumpliendo con los compromisos pactados con IFC frente a los indicadores establecidos. Por su parte, con la intención de generar el crecimiento orgánico esperado, el nivel endeudamiento se incrementó para fondear las inversiones en capital realizadas en el último año por 29 mil millones de pesos.

10. Perspectivas 2015

El año 2014 termina con muy buenos resultados reflejados en un crecimiento en litros del 5% y en pesos del 7,5%; éstos también se evidenciaron en términos de ebitda con un crecimiento del 10% y en una utilidad neta del 2,1%. De igual manera se fijaron las bases para un crecimiento sostenido del Joint Venture con Danone, en Danone- Alquería S.A. y lanzamos el yogurt Alquería con un éxito rotundo en el mercado. El año terminó además con la noticia más esperada por la familia Alquería al ser aprobada por la Superintendencia de Industria y Comercio, la adquisición de Freskaleche S.A.

El 2015 comienza para la economía colombiana con una perspectiva difícil: una alta devaluación al finalizar el 2014 consecuencia de la caída de los precios internacionales del petróleo, una reforma tributaria que tendrá un alto impacto en los resultados de las compañías y un proceso de paz en el cual ciframos las esperanzas los colombianos, pero que avanza lentamente. Sin duda estas circunstancias nos pondrán retos para seguir la senda de crecimiento que venimos teniendo como país y como compañía.

Por todo lo anterior hemos decidido, como equipo de trabajo, denominar al 2015 como el año de la austeridad asertiva. La adquisición de Freskaleche nos trae un crecimiento en ingresos del 26% que sumado al presupuesto conjunto que nos hemos propuesto nos llevará a una cifra cercana al billón de pesos en ingresos, consolidándonos en el sector como los segundos compradores de leche en Colombia y los primeros en facturación de leche líquida. Lo anterior ha sido posible gracias al apoyo de los socios y de la comunidad bancaria que ha apoyado nuestro proceso de crecimiento; esto a su vez ha implicado un mayor endeudamiento, que si bien consideramos que está dentro de los parámetros que nos hemos fijado, implica el ser más asertivos y cautelosos en el gasto, buscando generación de caja que nos permita ir reduciendo la deuda y continuar con el plan de inversiones que nos lleve a la Mega 2-20-20.

Además de la consolidación de la operación de Freskaleche y el apoyo para que siga su exitoso ritmo de crecimiento, tendremos nuevas noticias para nuestros consumidores en productos novedosos y nuevas experiencias que nos permitirán llegar a las cifras que nos hemos propuestos, siempre contando con el concurso de nuestros colaboradores, proveedores y consumidores que día a día nos prefieren.





Innovamos desde nuestra gestión ambiental

- 11. Cuidamos el agua
- 12. Cuidamos el aire
- 13. Cuidamos la tierra y manejamos los residuos
- 14. Actividades para aportar al cuidado del medio ambiente

Informe de Sostenibilidad 2014

Cero desperdicios y cero pérdidas, esa es nuestra nueva filosofía con la cual planteamos las metas ambientales de Alquería a nivel nacional, incorporando la herramienta TPM (Fase de Iniciación -Mantenimiento Productivo Total) al Sistema de Gestión Ambiental recorriendo el camino hacia una empresa más sostenible e innovadora.

Esta nueva perspectiva impacta positivamente en la forma como gestionamos nuestros eco-indicadores. Anteriormente enfocábamos el proceso a la gestión y seguimiento de consumos de recursos naturales; es decir los indicadores se basaban en medir los consumos y uso de recursos por el volumen de producto envasado. Con la nueva filosofía medioambiental, vamos mucho más allá donde nuestro enfoque son los desperdicios y las pérdidas, con una clara meta de reducir las pérdidas de recursos en un 75% en los próximos cinco años.

Dando continuidad al fortalecimiento de una visión ambiental compartida, durante el año 2014 realizamos campañas, actividades de sensibilización y capacitaciones en todo el país, construyendo y reafirmando nuestro compromiso con el medio ambiente.

En nuestra gestión ambiental, también innovamos para hacer realidad los sueños.



Política ambiental

Alquería es una empresa comprometida con el Desarrollo Sostenible, enfocada al uso racional de los recursos naturales (agua, aire, suelo, fauna, flora), y al cuidado del medio ambiente a través de la prevención de la contaminación y el cumplimiento de la normatividad ambiental vigente y otros que la organización suscriba; 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.

Avances de los pilares ambientales

Tanto la política como la filosofía ambiental, las gestionamos y hacemos realidad a través de cinco pilares:

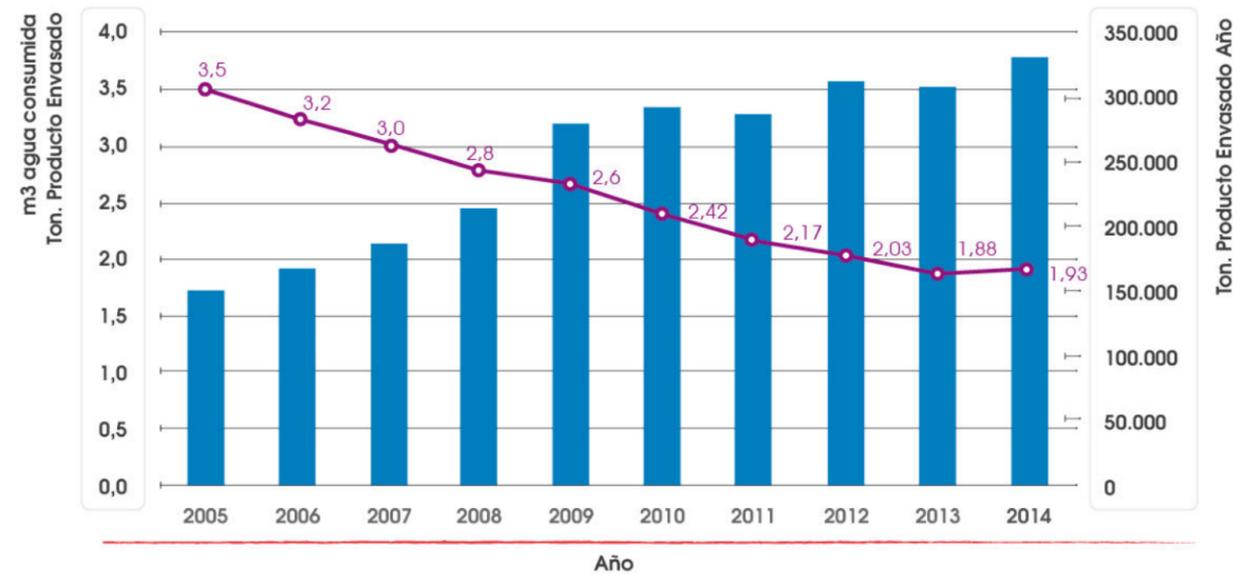
	¿Qué es?	Avances 2014
Prevención	Pensamiento proactivo	Realizamos actividades y actualizamos los lineamientos y programas nacionales con el fin de enfocarlos en la gestión de riesgos.
Eco-eficiencia	Uso eficiente de los recursos naturales	Estructuramos e incorporamos la herramienta TPM con la construcción de este pilar (Iniciando en las regionales Sabana y Occidente). Construimos el árbol total de consumos para la determinación del benchmark 2014 y, a partir de ello, creamos los planes de trabajo para la construcción de nuevos indicadores para la gestión adecuada de recursos naturales.
Mejoramiento	El mejoramiento continuo es una pieza clave en nuestra gestión ambiental	Por ser la base para la ejecución de nuestros programas y proyectos ambientales, el mejoramiento va inmerso en todas las actividades que llevamos a cabo.
Promoción de una conciencia ambiental sostenible	Creación de una visión ambiental compartida	Los avances en este pilar se vieron reflejados en las actividades de capacitación y sensibilización que realizamos en todas las regionales.
Cumplimiento de la normatividad ambiental	Como parte de nuestro compromiso con el Desarrollo Sostenible, hemos fijado objetivos y estándares ambientales basados en los lineamientos establecidos por IFC (Internacional Finance Corporation).	Iniciamos proyectos encaminados al mejoramiento de la gestión ambiental.

11. Cuidamos el agua

Este recurso es vital para la ejecución de todas las actividades en nuestra cadena productiva. Por esta razón a lo largo de los últimos años hemos implementado proyectos encaminados al mejoramiento de este eco-indicador.

Durante los últimos años, el eco-indicador de agua ha presentado una tendencia positiva con una disminución significativa.

En 2014 este indicador tuvo un aumento ligero de 0,5 puntos en comparación con el año 2013 como consecuencia de la construcción y puesta en marcha de la planta de producción de arequipe, así como la adquisición y puesta en marcha de nuevos equipos (renovación tecnológica) en todas las regionales. En la gráfica que presenta el indicador, incluimos las plantas de producción ubicadas en Cajicá, Palmira, Medellín y Santa Marta.



Actualmente estamos desarrollando un proyecto de modernización y optimización de algunas de nuestras plantas de tratamiento de agua residual industrial, con miras a la reutilización de este preciado recurso.

Retos para 2015

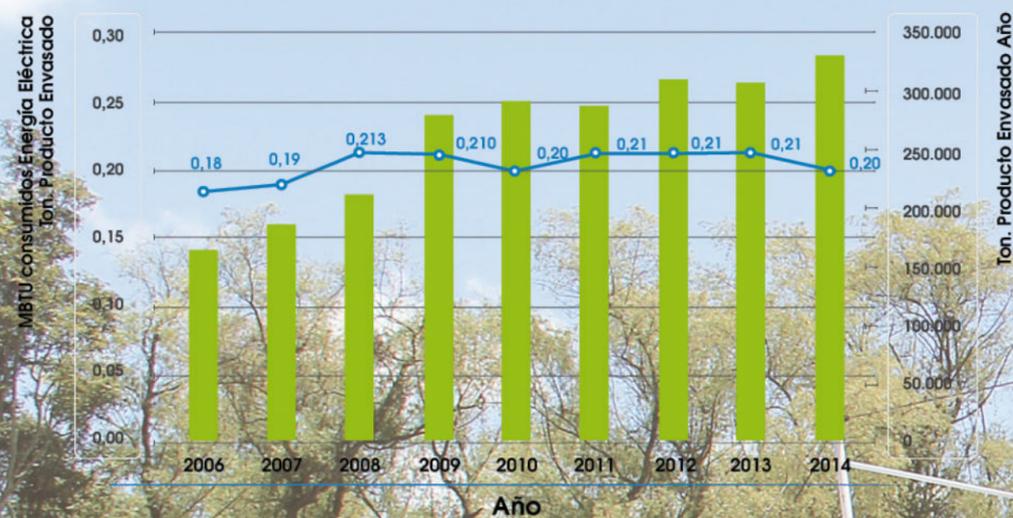
Para continuar trabajando en el cuidado del agua, el 2015 está enfocado en lo siguiente:

- Realizar la medición de la Huella Hídrica.
- Optimizar las plantas de tratamiento de agua residual industrial para reusar el agua.

12. Cuidamos el aire

Usar eficientemente la energía continúa haciendo parte de los retos fijados en nuestra gestión medioambiental, por ello mantenemos una medición permanente de los eco-indicadores de energía eléctrica y energía calórica.

Por un lado, el eco-indicador de energía eléctrica presenta un mejor desempeño con respecto al año 2013, como consecuencia de las campañas y proyectos de mejora que se llevan a cabo en cada regional



Por otra parte, el eco-indicador de energía calórica presenta un aumento como consecuencia de la inclusión de nuevos procesos productivos y la puesta en marcha de nuevos equipos.

Actualmente nos encontramos desarrollando estudios de factibilidad de la utilización de energía alternativas.



Retos para 2015

Los retos a través de los cuales veremos reflejado el ahorro en el consumo de energía y, por lo tanto, el cuidado del aire, son:

- Realizar la medición de Huella de Carbono.
- Efectuar el análisis del ciclo de vida.

13. Cuidamos la tierra y manejamos los residuos

Como parte de las campañas ambientales, incluimos programas de sensibilización en temas de reducción, reutilización y reciclaje.

Para ello, estamos trabajando en tres focos: reducción en la fuente (disminución de pérdidas), mejor separación en la fuente (aumentar porcentaje de aprovechamiento) y reducción de materiales enviados a relleno sanitario.

Dentro de la Metodología TPM iniciamos la construcción del árbol de generación de residuos en la plantas de producción, con el propósito de disminuir los residuos enviados al relleno sanitario.

En la planta de Cajicá los plásticos son reciclados y reutilizados como material para la producción de otros productos.



Retos para 2015

Para continuar cuidando nuestra tierra por medio del manejo de residuos, buscamos:

- Disminuir en 2016 el 25% de los residuos que se envían a relleno sanitario.
- Aumentar el porcentaje de aprovechamiento.

14. Actividades para aportar al cuidado del medio ambiente

Mantenemos nuestro interés por involucrar a nuestros colaboradores en la gestión medioambiental para que entre todos vivamos los cinco pilares y la política ambiental y, de esta manera, busquemos permanentemente opciones innovadoras para lograr nuestras metas en este tema.

14.1 Cuidado del agua

Equipo vigías del agua – Regional Occidente: son un grupo de colaboradores de diferentes áreas de la compañía encargados de inspeccionar y reportar casos de desperdicio de agua en la planta, las 24 horas del día.



Día mundial del agua – Regional Antioquia: explicamos el contexto de la celebración mundial del día del agua y generamos un conversatorio acerca de la problemática global y local, concluyendo en equipo con algunas iniciativas de ahorro de agua en los procesos productivos y en nuestros hogares.



14.2 Cuidado del aire

Campaña Date un respiro – Regional Antioquia: participamos en esta campaña del Área Metropolitana y la Alcaldía de Medellín y con motivo del Día de la Capa de Ozono. Allí se trataron temas como la utilización de transportes y energías limpias para reducir las emisiones de CO2 en la ciudad, la congestión vehicular, las enfermedades respiratorias y la promoción de estilos de vida saludables.



"Estuvo muy chévere la actividad, nos reímos mucho y a la vez nos concientizaron mucho en cuanto al cuidado del aire y la utilización de transportes limpios como la bicicleta y el metro".

Gladys Álvarez - Apoyo Aseguramiento Calidad

Visita Central Hidroeléctrica La Tasajera – EPM – Regional Antioquia: esta central tiene dos propósitos: suministrar agua al acueducto urbano y generar energía. Por ello, hicimos una visita en la que recordamos la importancia de proteger y hacer un buen uso de los recursos, tanto en nuestra empresa, como en nuestros hogares.



14.3 Cuidado de la tierra – manejo de residuos

Día mundial del reciclaje– Regional Occidente: realizamos campañas para utilizar menos plástico y segregar residuos desde la fuente, para lograr la reducción de residuos y luego la reutilización y reciclaje.



"Me pareció una actividad muy buena, con una metodología diferente, aprendimos mucho. Gracias por brindarnos estos espacios que nos facilitan entender más la importancia de cuidar los recursos naturales".

Álan Gallego - Operario UHT Esterilización

Actividades navideñas – Regional Occidente: desarrollamos talleres para fabricar faroles navideños con material reciclado.



Capacitación a contratistas de distribución – Regional Occidente: Involucramos a los contratistas de distribución en nuestro compromiso ambiental al capacitarlos en manejo de residuos sólidos y la política ambiental.

Campañas en acopios y centros de distribución – Regional Occidente: realizamos capacitaciones en temas ambientales en todos los acopios y centros de distribución de la regional, contribuyendo a la construcción de una conciencia ambiental a lo largo de la cadena productiva para garantizar un adecuado desempeño ambiental en toda la organización.



Capacitación manejo integral de residuos -Agropecuaria Fagua: haciendo extensivo el compromiso ambiental y la importancia de gestionar y prevenir los posibles impactos ambientales, trabajamos de la mano con nuestros vecinos a través de la divulgación de temas como el manejo adecuado de los residuos. Esto permite crear vínculos y canales de comunicación efectivos promoviendo cambios en comunidad que generen impactos sociales positivos.

14.4 Conciencia ambiental Inicio del pilar Medio Ambiente

Formación integral colaboradores y líderes – Regional Sabana: con el fin de promover el trabajo en equipo y afianzar los conocimientos adquiridos en la formación teórica ambiental, realizamos una carrera de obstáculos bajo el lema: **PASIÓN ROJA CORAZÓN VERDE COMPROMISO DE TODOS**



Feria integral – Regional Sabana: durante esta jornada diseñamos un árbol en el que se identificaban los aspectos e impactos ambientales de la planta y realizamos juegos didácticos de promoción de una cultura ambiental en todos los colaboradores de la planta. También, fueron entregadas bolsas de tela con la frase **PASIÓN ROJA CORAZÓN VERDE COMPROMISO DE TODOS**, para promover la disminución en el consumo de bolsas plásticas y así mismo reducir la generación de residuos sólidos.





Innovamos para contribuir a la calidad de vida

- 15. Nuestros colaboradores: El Arte de Vivir
- 16. Nuestros proveedores
- 17. Nuestros clientes: distribuidores y contratistas
- 18. Nuestros consumidores
- 19. Fundación Cavalier Lozano - Nuestra sociedad

Informe de Sostenibilidad 2014

La familia Alquería ha trascendido las fronteras de nuestras regionales. Además de nuestros colaboradores, quienes permanentemente trabajan para lograr sus sueños y los de la compañía, también generamos vínculos estrechos con nuestros proveedores, clientes, consumidores y con la sociedad, para que entre todos continuemos creciendo como organización, como país y como comunidad a través de innovación, pasión y perseverancia. Innovando hacemos realidad los sueños.

15. Nuestros colaboradores: el Arte de Vivir

El año 2014 fue crucial y definitivo fundamentalmente porque activamos y desarrollamos una nueva ruta y un nuevo paradigma en la forma y fondo de entender la gestión del talento en Alquería. A través de un estudio de nuestros activos intangibles, de los elementos que subyacen en nuestra cultura organizacional y de los propósitos trazados con la Mega 2-20 20, obtuvimos y entendimos que la expresión **ARTE DE VIVIR** apreciaba de manera más fidedigna nuestras apuestas estructurales con una propuesta de valor distinta y relevante para el colaborador y para el negocio orientando nuestra gestión a desmarcarnos de la forma tradicional cómo se gestiona el talento en las compañías. La expresión **ARTE** recoge el legado de la familia Cavelier, tan vivo en los haceres propios del convivir en Alquería (compañía afable, respetuosa, mágica, fluida, empática, social, balanceada, emocional, educada, moderna, etc.); y la expresión **VIDA**, como un fundamento natural de apostar por el ser humano que llega todos los días a nuestra comunidad de trabajo y que tenemos la responsabilidad luego de entregarlos a la sociedad como una mejor persona a través de una labor que lo dignifica y lo desarrolla buscando asegurarle una experiencia muy propia y feliz dentro de Alquería. La grafía abundante de **colores** de el **ARTE DE VIVIR** tiene sentido desde el propósito mismo de la filosofía del sistema que es la construcción de un modelo de carácter diverso e inclusivo mediante el cual cada colaborador pueda diseñar su propia experiencia en la comunidad Alquería (tomar su propio lienzo, su paleta y su pincel y dibujar su vida en en Alquería) y con ello su propia obra de arte haciendo las escogencias que le den significado a su realidad personal, familiar, social, laboral y profesional dentro de un marco de referencias institucionalizado en los quintuples de el Arte de Vivir (**EmocionArte**, **DesarrollArte**, **ValorArte**, **FlexibilizArte** y **RecompensArte**).



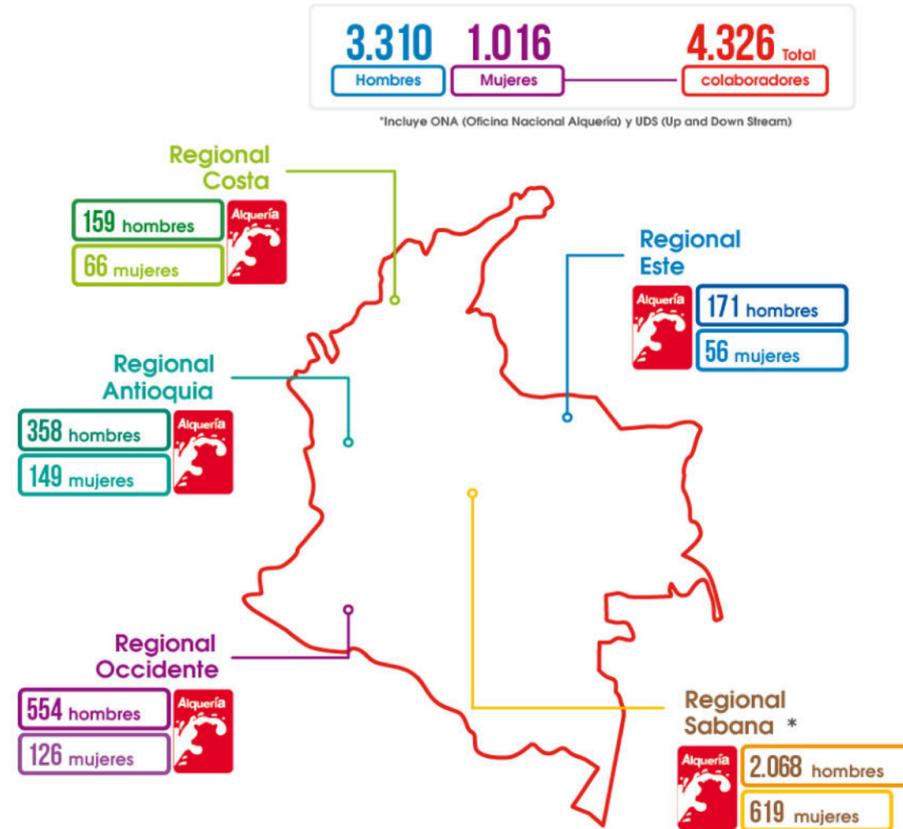
Además del trabajo realizado en cada uno de los ejes, desde la Dirección del Arte de Vivir, obtuvimos los siguientes logros en el año 2014:

- **HC ROI.** En términos económicos la capacidad generativa de valor de la inversión laboral total Alquería respecto de las ventas creció 90 puntos base al pasar de 6,63 a 6,72
- **DESEMPEÑO.** Desde la herramienta de gestión @vanzando se presentaron 1.300 informes gerenciales por parte de nuestros 450 líderes afirmando de esta manera su compromiso, control y seguimiento a los retos SMART definidos para cada año y contribuyendo de esta manera a asegurar la ejecución de nuestra estrategia producto de retos derivados, alineados y homologados desde la dirección de la compañía para todo el negocio. Facilitamos desde la herramienta los entendidos de generación de valor colectivo e individual a Alquería.



- **FORMACIÓN Y DESARROLLO.** Llevamos a cabo una intervención gerencial en coaching grupal para 160 líderes para fortalecer las competencias de compromiso con el resultado, disciplina y gestión del cambio. De igual manera activamos el modelo de la Quinta Disciplina interviniendo cerca de 450 colaboradores con la primera de ellas (dominio personal) según el plan definido para dicho periodo.
- **PROCESOS Y ESTRUCTURA.** Activamos un trabajo fundamental para ajustar el modelo de operación del área de Negocios Competitivos con el fin de resolver las colisiones de competencias y de responsabilidad integrando el proceso comercial al mismo y definiendo unas nuevas "cabezas de playa" para las actividades de las regiones comercialmente hablando escindidas del rol de canales propiamente dicho.

La familia Alquería se encuentra representada a nivel nacional, de la siguiente manera:



15.1 EmocionArte

Por medio de este eje, en Alquería buscamos que nuestros colaboradores se sientan a gusto todos los días en su trabajo, que disfruten los momentos y las actividades que los impactan positivamente.

Con detalles y mucho corazón hacemos que todos los colaboradores vivan experiencias positivas, participando en las actividades que organizamos e involucrándolos a través de nuestros medios de información y participación.



Actividades para EmocionArte



Lanzamiento del Arte de Vivir: en junio lanzamos a nivel nacional nuestro ARTE DE VIVIR, una iniciativa para que el colaborador y su familia disfruten, se integren, conozcan y experimenten la magia de ser parte de la familia Alquería.



Celebración del mundial de fútbol: más de 4.000 colaboradores tuvieron la posibilidad de ver los partidos de Colombia en el Mundial de Fútbol, compartiendo con sus compañeros de trabajo en las plantas, oficinas y sedes de todo el país.



Día de la madre, del padre y del vendedor: celebramos todos los años estos 3 días tan especiales con los más de 2.300 papás, más de 1.000 mamás y toda nuestra fuerza comercial de Alquería, brindándoles un espacio de recreación y un detalle en su día.



Quinquenios: celebramos los 5, 10, 15 y 20 años en la compañía con 217 colaboradores a nivel nacional, a quienes les hicimos un homenaje muy especial por su apoyo y dedicación en su trabajo.





Cumpleaños Alquería: el 31 de agosto celebramos a nivel nacional el cumpleaños número 55 de Alquería, donde todos los colaboradores rindieron un homenaje a la historia de nuestra compañía, recreando con fotografías momentos de los años 50.



Día de la Virgen del Carmen: más de 1.600 contratistas a nivel nacional, celebraron con mucho amor y fe el día de la Virgen del Carmen acompañados de sus familias.





Evento RAC: es un espacio anual para el aprendizaje, la cultura y la consolidación de los resultados y proyecciones hacia nuestra MEGA 2-20-20. Hace parte de nuestro interés por fortalecer el conocimiento de los objetivos estratégicos para que nuestros más de 400 líderes se encuentren alineados con los mismos y tengan claridad hacia dónde se dirige la compañía. Este año tuvimos como invitada especial a la Viceministra de Hacienda, Carolina Soto.



Hoy estamos conociendo como terminamos el 2013 y las metas que tenemos para el 2014, las nuevas marcas y tendencias de los negocios.

Me parece muy bien la integración de todas las Regionales, conocemos gente con la que interactuamos a diario pero que no conocemos personalmente.

Martha Isabel Garro
Especialista Logística
Regional Antioquia



Lanzamiento del libro "Llegué para quedarme": en honor a nuestros pensionados, Alquería les rinde un homenaje con el libro "Llegué para quedarme" donde cada uno nos cuenta sus vivencias y aprendizajes durante todos sus años de trabajo. La Familia Caveller Lozano estuvo presente en el lanzamiento recordándoles que ellos serán siempre parte de la familia Alquería.



Campaña Soy capaz: participamos en esta actividad con nuestros clientes, consumidores y colaboradores. Internamente desarrollamos una actividad llamada: **Alquería se viste de blanco**, donde todos los colaboradores a nivel nacional se vistieron de blanco y compartieron sus iniciativas sobre qué serían capaces de hacer para aportar a la paz de Colombia.



Medios de comunicación interna

Nuestra plataforma interna de medios se afianzó y consolidó en este año y cuenta con medios de información y espacios de participación en los que suministramos información relevante de la compañía e incentivamos el diálogo para compartir experiencias, escuchar las voces de nuestros colaboradores, construir y compartir conocimiento.

Medios de información

Medio - Mega notas (boletín virtual)

Compartimos información relevante del negocio, de las áreas, actividades especiales, lanzamientos de producto, reconocimientos, noticias de nuestra Fundación Caveller Lozano y la Línea Ética, entre otros. Este medio está dirigido a todos nuestros colaboradores a nivel nacional. Desarrollamos 20 ediciones con un promedio de 3.377 visitas quincenales.





Medio - Cartelera y Comunicados

Publicamos en cartelera y correos electrónicos para todos nuestros colaboradores, las noticias expuestas en los diferentes medios de comunicación externa sobre Alquería, notas donde somos referentes del sector lácteo, entrevistas a nuestro Coordinador de Sueños y la Fundación Cavellier Lozano.



Medio - InformArte

Periódico del Arte de Vivir donde cada 4 meses compartimos con nuestros colaboradores las noticias relevantes de cada uno de nuestros ejes (EmocionArte, DesarrollArte, ValorArte, FlexibilArte y RecompensArte).



En Alquería buscamos constantemente fomentar el trabajo en equipo, la camaradería y el desarrollo de un ambiente laboral propicio para alcanzar con éxito los objetivos que nos proponemos. Es por ello que tenemos varios escenarios de participación para todos nuestros colaboradores:

Medio - Equipos primarios

A través de este espacio queremos que los líderes de cada equipo compartan información sobre su área, den a conocer las decisiones de la compañía, hagan seguimiento a los objetivos, resuelvan inquietudes y se hagan acuerdos entre el equipo. En 2014 llevamos a cabo más de 200 equipos primarios en todo el país.





Medio - Espacios abiertos

Así llamamos a estos espacios donde podemos hablar tranquilamente con nuestro equipo y jefes. Es un espacio para oír a nuestros colaboradores, escuchar sus voces, saber qué piensan y cómo se sienten. Construimos confianza para que todos participen y conversen constructivamente. En 2014 realizamos más de 490 espacios abiertos a nivel nacional.



"Los Equipos Primarios son muy importantes porque siempre hace falta tener estos espacios para conversar acerca de cómo te sientes en el área. Nosotros lo usamos todos los meses y nos sirve para evaluar los resultados y las cosas que pasaron durante el mes y finalmente uno con esto lo que hace es ir corrigiendo para llegar al objetivo que tenemos de todo el año. Entonces pienso que es una muy buena práctica que se debe mantener".

Natalia Chavarro – Especialista Senior Planeación



"Los Espacios Abiertos me parecen súper importantes en los equipos de trabajo ya que generan apertura, confianza y sinergias internas que fortalecen día a día nuestro trabajo en equipo y los lazos de compañerismo".

Paola Ibarra – Gerente de Gestión y Control

Retos para 2015

Para 2015 nos planeamos continuar fortaleciendo el eje EmocionArte para que pasemos de alinear a toda la organización a través de las comunicaciones, a fomentar una cultura de comunicaciones asertivas 2.0 que nos permitan ser el mejor lugar para trabajar.





15.2 DesarrollArte



En Alquería estamos haciendo una apuesta por el talento de una manera muy particular. Hemos identificado que lograr los retos de crecimiento en Alquería requiere una gran apuesta en generar una propuesta de valor tanto para el negocio como para el colaborador. Por ello, queremos personas que encuentren escenarios para realizar sus sueños profesionales y que su día a día esté lleno de momentos de inspiración, creatividad y mucha productividad. Es así como el eje DesarrollArte agrupa todas las iniciativas de desarrollo, desempeño, formación, sucesión y potencial de nuestros líderes. Nuestro modelo de liderazgo lo hemos declarado principalmente en una cultura de alto desempeño, compromiso con los resultados, y gestión por el cambio.

De esta manera, queremos ofrecer a nuestros colaboradores la posibilidad de contar con alternativas que los motiven a ser mejores cada día, generando escenarios para que te puedan imaginar su futuro y proyectarse. DesarrollArte nos invita a pensar en cómo estamos construyendo nuestro crecimiento, tanto desde la perspectiva de los líderes como de los equipos de cada área. Es una invitación a aprender y desarrollarnos, a generar resultados excepcionales y a esforzarnos por ser mejores cada día.

La gestión del desempeño en 2014, se desarrolló de la siguiente manera:

Frente a los resultados de los objetivos de desempeño:



Con respecto a la gestión del desarrollo, durante el 2014 dimos inicio al programa de Coaching Grupal, que tiene como objetivo ayudar a los equipos naturales de trabajo a construir las bases para convertirse en un equipo de Alto Desempeño, fortaleciendo sus habilidades en cuanto a:

1. Ser más disciplinados.
2. Generar y promover un mayor compromiso con el resultado.
3. Actuar como agentes de cambio.

Allí contamos con un equipo de 160 colaboradores participantes.

Programas para DesarrollArte

Creemos firmemente en la importancia de no dejar de aprender nunca porque siempre hay un horizonte por alcanzar. Por ello, hemos establecido los siguientes programas:

- **Aprendiendo con Alquería:** son programas de formación para generar capacidades técnicas y de liderazgo.
- **Futuro Alquería:** Es una alianza con el SENA en programas técnicos y tecnológicos.
- **Desempeño:** programa de alto desempeño para líderes camino a la Mega 2-20-20
- **Rutas de Desarrollo:** oportunidades de crecimiento en la compañía.
- **Préstamos educativos:** apoyo de Alquería a través de las líneas de créditos educativos para que los colaboradores cumplan sus sueños de educación formal.



Como apalancador del crecimiento en Alquería, durante el 2014 valoramos las líneas de sucesión y el nivel de potencial de nuestros líderes. Esto nos plantea retos para el 2015 y satisfacción porque de las 450 posiciones de líderes actualmente contamos con 165 posiciones con un sucesor identificado en una línea de tiempo entre 1 a 3 años. Con base en esta información cada año realizamos el plan de generación de capacidades orientada a potencializar los resultados de potencial de 338 líderes que se encuentran con potencial desarrollado y altamente desarrollado.

Asimismo, trabajamos el dominio personal, la quinta disciplina de Peter Senge para continuar con el camino de desarrollarnos como una organización inteligente que aprende, desarrolla y se hace sostenible. Así desarrollamos 30 talleres, impactando a 600 colaboradores a nivel nacional en la disciplina dominio personal para fortalecer su desarrollo personal y profesional.



Gestión de conocimiento

A través de nuestro eje de Desarrollarte invitamos a nuestros colaboradores a aprender, a crecer cada día, a conocer nuevas formas, a generar resultados excepcionales y a esforzarnos por dejar huella en nuestro trabajo y nuestra familia. Es así como nuestro modelo de aprendizaje se sustenta en los siguientes principios:



En este sentido buscamos potencializar el liderazgo y generar las capacidades técnicas requeridas por el negocio de cara a los retos de nuestra MEGA 2-20-20; en este trayecto, y con una inversión superior a los \$830 millones de pesos, en 2014 consolidamos los siguientes resultados:

Excelencia Profesional: tuvimos 433 colaboradores haciendo parte de 10 programas de educación formal técnica y tecnológica en alianza con el SENA:

- Técnico en procesamiento de leches
- Tecnología en alimentos
- Dirección de ventas
- Técnico mecánico de maquinaria industrial
- Técnico en logística empresarial
- Técnico en leches y derivados lácteos
- Técnico en ventas y operaciones comerciales
- Tecnólogo en mantenimiento mecánico industrial
- Tecnólogo en producción ganadera



Formación Reglamentaria: bajo los imperativos de nuestra política de calidad y garantizando la normatividad en seguridad alimentaria desarrollamos 12.800 horas de formación capacitando a 1.600 colaboradores en el marco de los siguientes programas :

- BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), Prácticas Higiénicas del personal y salud del empleado
- HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control).
- Microbiología básica
- ISO 9001 (Buenas Prácticas de Documentación)
- Limpieza y Desinfección
- Gestión ambiental
- Manejo integrado de plagas
- Biovigilancia



Desarrollo de capacidades: llevamos a cabo tres programas de formación ejecutiva con universidades a nivel nacional impactando 99 colaboradores:

1. Programa de Gerencia Integral desarrollado con la Universidad de los Andes
2. Programa de Gerencia estratégica del servicio desarrollado con la Universidad de los Andes
3. Ciencia e ingeniería de la leche





Escuela de Ventas: durante el año 2014 consolidamos nuestro modelo de gestión comercial Alquería llamado "Proceso Comercial" e iniciamos su implementación a través de un plan de formación que integra aprendizaje de contenidos virtuales y aprendizaje experiencial; en este sentido desarrollamos 3.816 horas de formación.



TPM: el pilar de Educación & Entrenamiento TPM se plantea como misión el "diseñar e implementar un programa de formación que permita fortalecer las capacidades técnicas de nuestros colaboradores, fomentando así una cultura de prevención y eliminación de pérdidas en Alquería". Para ello, trabajamos en 2.094 horas de formación durante 2014 y desarrollamos el programa de formador de formadores en TPM certificando a 32 líderes multiplicadores.



Créditos educativos: implementamos estrategias pensando en el futuro profesional de nuestros colaboradores y por ello contamos con una política de préstamos educativos que en el año 2014 obtuvo los siguientes resultados:



Formación para proveedores y clientes

En una oferta de nuestro marco misional, que busca contribuir a través de un modelo de valor compartido al crecimiento, desarrollo, progreso y calidad de vida de todos los miembros de la familia Alquería - que incluye también a nuestros proveedores de leche, clientes y consumidores, pobladores cercanos y accionistas dentro de un entorno ambiental sostenible - hemos desarrollado 3 programas a nivel nacional orientados a los ganaderos y sus hijos y en el canal tradicional a los tenderos. Allí también abrimos la posibilidad de DesarrollArte.

Formación ganaderos: lo articulamos conjuntamente con el SENA para certificar en prácticas ganaderas, a 1.593 ganaderos en todo el territorio nacional, buscando mejorar el nivel de productividad de sus fincas y generando nuevas oportunidades de emprendimiento para el ganadero y su familia.

Con el programa **Herederos de tradición**, vinculamos a 50 jóvenes, hijos de ganaderos a nivel nacional. Ellos realizan su formación durante un año y reciben el título como tecnólogos en producción ganadera, posteriormente regresan a los territorios de origen e implementan estas mejores prácticas en las fincas y/o parcelas de sus familias. De esta manera este programa genera nuevas prácticas productivas e incentiva la sostenibilidad en los territorios de sus fincas.





Programa tenderos: en una iniciativa por favorecer los aprendizajes en los tenderos de nuestra red, hemos diseñado el programa de formación como un espacio de participación que genere beneficios en este canal que constituye el de mayor impacto en Colombia para canales comerciales. A través de estos procesos, los tenderos aprenden mejores prácticas de servicio, exhibición, contabilidad, rotación de producto y creación de categorías, que favorecen el crecimiento y rentabilidad de su negocio. Hemos desarrollado alrededor de 140 tenderos en la ciudad de Bogotá.

Retos para 2015

El eje de DesarrollArte para el 2015 continúa apalancando la generación de capacidades requerida para nuestro crecimiento como organización. Es así que, buscando un foco de mejora continua de indicadores y mayor productividad en el valor que agrega cada uno de nuestros colaboradores, este año implementaremos la plataforma virtual de aprendizaje que denominaremos Click. Esta plataforma facilitará la equidad del conocimiento y la trazabilidad de los programas de formación dando acceso online, permitiendo llegar a todo el país y a todos los niveles de la organización a través de sus programas.

Igualmente en el camino al desarrollo de gestionar el conocimiento, estaremos estructurando la Universidad Alquería. Para este año consolidaremos la Escuela Comercial en su tercer año de ejecución; la Escuela Industrial; los procesos de implementación de TPM; la Escuela del Proceso Arte de Vivir; y, nuestra Escuela de Liderazgo Alquería. Este es un eje fundamental para el crecimiento de Alquería y una estrategia clara de retención, desarrollo y crecimiento de cada uno de nuestros líderes.

Así mismo, en línea con nuestro crecimiento, hemos venido madurando nuestros procesos de desempeño para obtener una medición justa, transparente y equitativa para cada uno de los colaboradores de la familia Alquería. Durante el 2015 iniciamos el tercer año de la medición de desempeño para los 450 líderes y buscaremos unificar el modelo adaptándolo de manera incluyente para los colaboradores del equipo operativo.



15.3 ValorArte

Buscamos que a través de ValorArte, nuestros colaboradores encuentren opciones que involucren a su familia con Alquería. No solo queremos dar relevancia a los momentos junto a quienes más quieren nuestros colaboradores, sino que queremos ser partícipes y acompañarlos a celebrar los momentos en familia.

Además, buscamos que el amor de la familia y las personas cercanas, sean el motor que mueva a nuestros colaboradores día a día y que en su hogar nunca falte el calor que lo hace especial; que sus acciones siempre obedezcan a su corazón y que ese actuar se vea reflejado en lo que logran, tanto a nivel personal como laboral.



Actividades con la familia

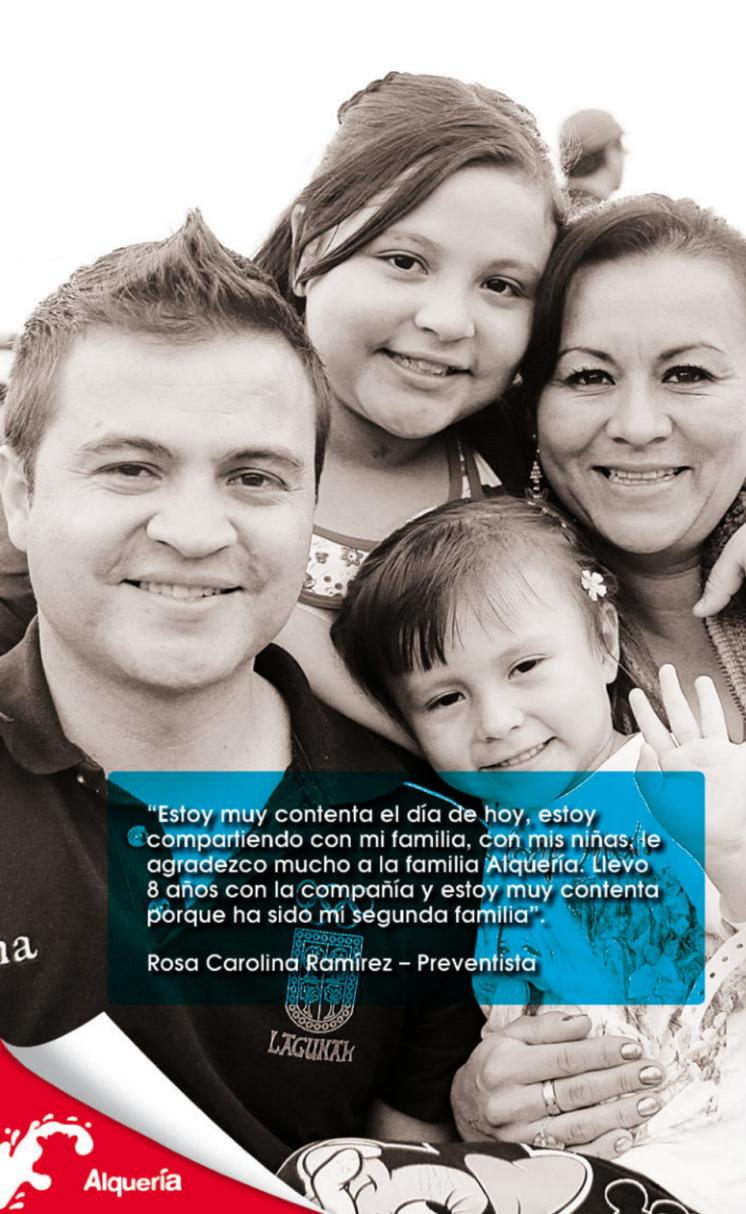
Compartimos momentos especiales con nuestros colaboradores, sus hijos y familias para brindarles espacios de integración, conocimiento y diversión.

Un día de trabajo con papá y mamá: reunimos a más de 115 niños entre 6 y 15 años, hijos de colaboradores, en nuestras plantas a nivel nacional para conocer qué es Alquería y cómo es un día en nuestras plantas de producción.





Fiesta de la familia: más de 10.000 personas entre colaboradores directos, temporales, contratistas, outsourcing, sus hijos y familias disfrutaron de nuestra tradicional fiesta de navidad con actividades lúdicas y de integración en cada una de las ciudades.



"Estoy muy contenta el día de hoy, estoy compartiendo con mi familia, con mis niñas, te agradezco mucho a la familia Alquería. Llevo 8 años con la compañía y estoy muy contenta porque ha sido mi segunda familia".

Rosa Carolina Ramírez – Preventista



Celebración de Primeras Comuniones: 21 hijos de colaboradores de la Regional Sabana, celebraron el sacramento de la Primera Comunión en el 2014. Para nosotros esto constituye un momento vital en la vida de las personas y Alquería contribuye a que sea posible.



Actividades referentes a la seguridad y salud en el trabajo

Además de nuestro interés por valorar a la familia de nuestros colaboradores y su rol fundamental como factores de motivación, el eje ValorArte también busca fortalecer la seguridad y salud en el trabajo.

Formación integral en gestión del riesgo: dentro de esta actividad se ha desarrollado:

- Formación trabajo seguro en alturas: básico, avanzado y re-entrenamientos para los colaboradores expuestos a este riesgo.
- Capacitación Manejo seguro de montacargas.
- Capacitación Riesgo público para los equipos de Preventa.
- Reporte de investigación de accidentes.
- Trabajos en caliente y soldadura.

Ergonomía: constantemente realizamos pausas activas y gimnasia laboral con los colaboradores para minimizar los riesgos osteomusculares a los que están expuestos. Entre las acciones que implementamos se encuentran:

- Jornadas de relajación.
- Inspecciones ergonómicas.
- Implementación de pausas activas y técnicas de ejercicios y estiramientos para la relajación muscular y gimnasia cerebral.
- Manejo de estrés laboral.
- Inspecciones de puesto de trabajo enfocadas a detectar riesgos osteomusculares en áreas administrativas y operativas.
- Entrega de elementos de ergonomía en áreas administrativas.
- Sesiones de fisioterapia.



Atención y respuesta a emergencias: para estar preparados ante eventualidades, hemos trabajado este tema, así:

- Simulacros de evacuación y de control de incendios.
- En el mes de octubre, la brigada de emergencias de la Regional Sabana concursó en las olimpiadas realizadas por ARL Colpatría donde participaron 74 brigadas de emergencias de distintas empresas y distintos sectores. En esta olimpiada nuestra brigada ocupó el séptimo lugar y fue la mejor entre el sector lácteo de la región.



Medicina preventiva: a través de este programa, buscamos la promoción, prevención y control de la salud de nuestros colaboradores. Para ello, en 2014 trabajamos en:

- Día internacional de la seguridad y salud en el trabajo.
- Jornadas de donación de sangre.
- Semana de la salud.
- Prevención de Enfermedades de Transmisión Sexual.



Implementación del pilar de Seguridad TPM en en las regionales Occidente y Sabana: como parte de nuestro compromiso en la mejora sostenida de los procesos en la cadena de abastecimiento de Alquería, implementamos este pilar a través de:

- Acompañamiento a las líneas piloto en las paradas programadas de mantenimiento autónomo.
- Elaboración del árbol de pérdida por incidentes
- Elaboración del tablero del pilar de seguridad
- Certificación de personal de Seguridad y Salud en el trabajo – SST- en la metodología TPM
- Seguimiento a actividades de TPM desde el pilar de seguridad
- Observación de riesgos in situ en las áreas
- Implementación de la metodología 1+2=3 para la investigación de accidentes de trabajo
- Realización de taller de análisis de accidentes con el personal de cestillos, en donde participó el pilar de educación y entrenamiento, los líderes del área, líder de mantenimiento y la coordinación de TPM.
- Reporte y gestión de actos y condiciones inseguras

Higiene industrial: Llevamos a cabo mediciones higiénicas de contaminantes químicos, de ruido, iluminación y confort térmico, en diferentes áreas de cada regional, con el fin de hacer seguimiento a los niveles de concentración comparados con los valores límites permisibles (TLV).

Medicina laboral: ésta la enfocamos en:

- Seguimiento y gestión de casos médicos por parte de un médico especialista en salud ocupacional.
- Acompañamiento en casos médicos y Visitas Médicas Domiciliarias.
- Implementación del Registro Individual de Prestación de Servicios – RIPS.
- Revisión de recomendaciones y restricciones emitidas por las EPS y ARL, socialización y seguimiento a las mismas.
- Atención de enfermería los 365 días del año y atención las 24 horas en la Regional Sabana.

Retos para 2015

Los retos en 2015 para el eje ValorArte son:

- Promover en Alquería una cultura de seguridad y cuidado de la vida en cada uno de nuestros colaboradores.
- Disminuir la frecuencia de accidentes laborales en Alquería y lograr un lugar de trabajo más seguro para todos.
- Realizar campañas de cultura y conciencia sobre temas de ausentismo en el trabajo e intervención directa a través de estrategias para asegurar su disminución.
- Seguir construyendo un fuerte y estrecho vínculo con las familias de nuestros colaboradores, haciéndolos partícipes en actividades.



15.4 FlexibilizArte

Damos valor al tiempo, esfuerzo y a los momentos especiales de la vida de nuestros colaboradores. Por esto, a través de FlexibilizArte queremos que vean en la flexibilidad, la herramienta para planear su futuro. Son alternativas que permiten a nuestros colaboradores gestionar su tiempo y lugar de trabajo de manera flexible.

Programas para FlexibilizArte

Postnatal flexible: con el objetivo de brindarles a nuestras madres una reincorporación paulatina a sus actividades laborales después de su licencia de maternidad y disfrutar unas horas adicionales con su hijo, mientras recibe su puesto de trabajo, tienen la posibilidad de asistir solo media jornada laboral durante su primera semana de reincorporación al trabajo, en la cual realizan el empalme con quien las reemplazó en su ausencia. En 2014, 46 colaboradoras en todo el país disfrutaron horas adicionales con su recién nacido mientras se reintegraban a su puesto de trabajo.

Día y medio libre en fin de año: 500 colaboradores de procesos administrativos disfrutaron más tiempo con sus seres queridos, durante la temporada de fin de año, escogiendo o el 24 o el 31 de diciembre libre.

Retos para 2015

Para el 2015, vamos a implementar nuestra nueva iniciativa de horario flexible, donde los colaboradores administrativos podrán escoger entre varias alternativas de horario de llegada y salida y los viernes tendremos jornada continua, donde estaremos en nuestras oficinas y sedes de 7:00am a 2:00 pm.



"El beneficio de FlexibilizArte me hace sentir muy tranquila a mí y a mi familia, ya que nos va a permitir compartir más tiempo con mi hija trabajando solamente medio tiempo una semana después de la licencia de maternidad".
 Carol Ximena Rojas – Gerente de Proyectos Tecnología

15.5 RecompensArte

A través de RecompensArte, reconocemos el compromiso de nuestros colaboradores con Alquería y valoramos su trabajo.

De esta manera pensamos en el bienestar colectivo y brindamos oportunidades y opciones para elegir según el momento de vida de cada colaborador.

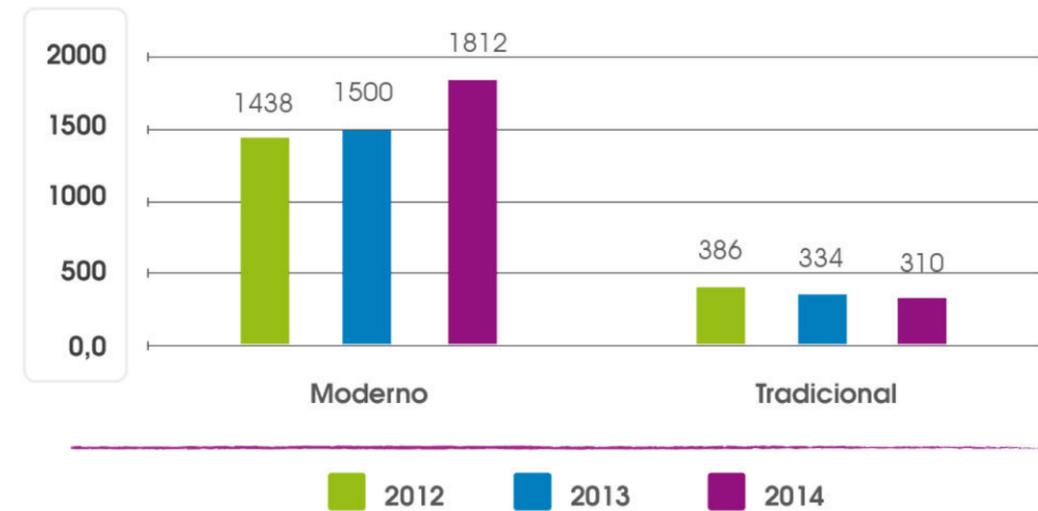
Ruta de los Sueños

En Alquería, hemos definido que los beneficios extralegales que ofrecemos a nuestros colaboradores, sean flexibles para que alcancen sus sueños y los de sus familias, ajustados a sus necesidades y expectativas. Por ello, cada colaborador cuenta con un cupo de beneficio (entre el 12 y 17 % de su sueldo básico mensual) donde escogen los que más les convengan entre opciones de consumo, ahorro y seguridad. Para el caso de los líderes, también existe una política general de beneficios económicos.

Cerramos 2014 con un **86%** de colaboradores directos que ya se sumaron a este programa.



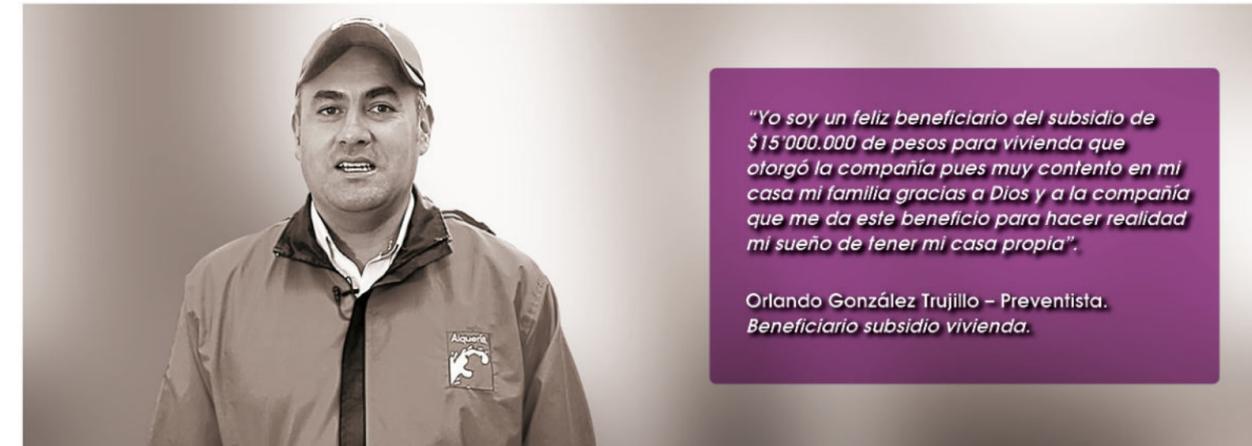
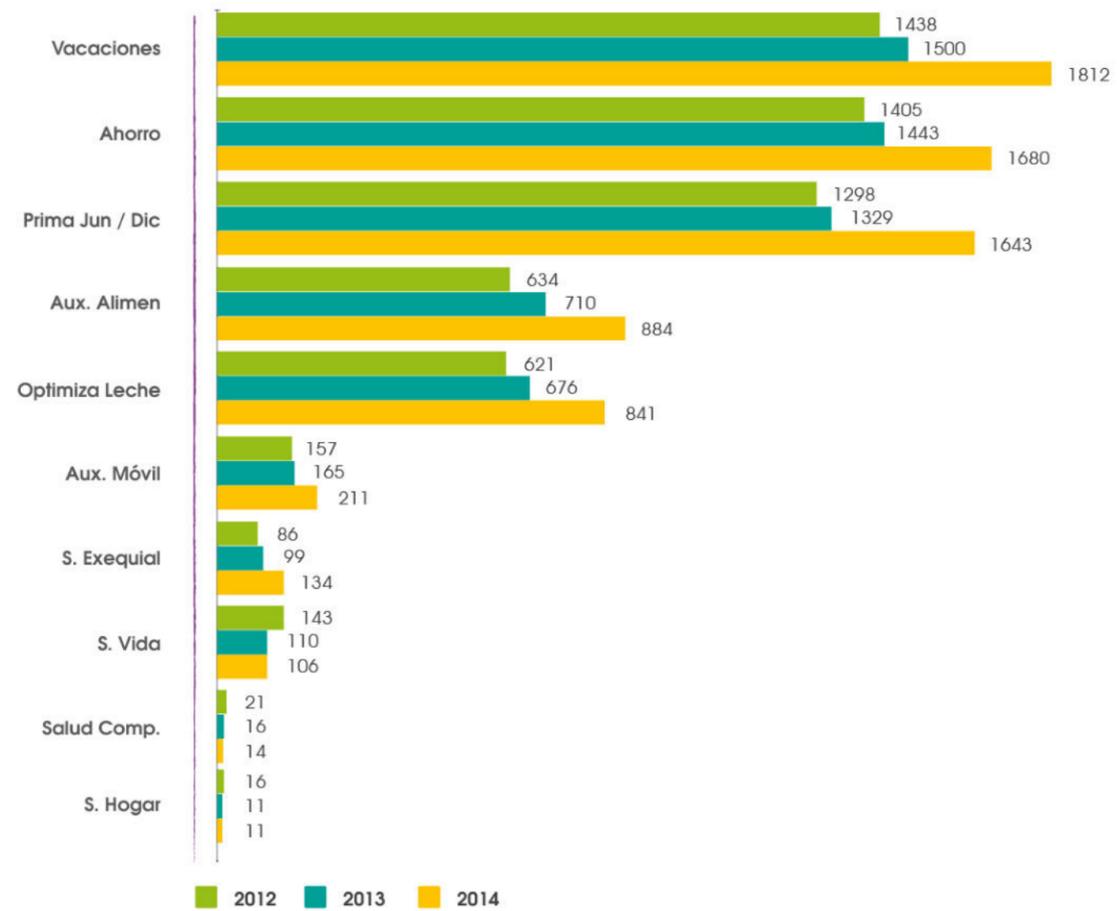
Colaboradores por regimen de beneficios





El cupo de beneficio puede ser renovado anualmente por los colaboradores o antes si existe alguna situación excepcional. Finalizando 2014, realizamos esta renovación donde los beneficios más escogidos fueron la prima de vacaciones, el plan de ahorro y la prima de mitad y final de año.

Prevalencia de beneficios



"Yo soy un feliz beneficiario del subsidio de \$15'000.000 de pesos para vivienda que otorgó la compañía pues muy contento en mi casa mi familia gracias a Dios y a la compañía que me da este beneficio para hacer realidad mi sueño de tener mi casa propia".

Orlando González Trujillo – Preventista.
Beneficiario subsidio vivienda.



"Primero le doy gracias a Dios y Alquería por esta gran oportunidad de cumplir un sueño que tenía, esto también sirve para que mucha más gente se anime a hacer las cosas bien con la compañía, a ser agradecidos porque es una compañía la cual nos brinda muchos beneficios para nosotros y para nuestra familia. Gracias Alquería".

José Daniel Ceballos - Auxiliar Sénior Planta 1.
Beneficiario subsidio vivienda.

Plan de ahorro contributivo, uno de los beneficios preferidos: este es un ahorro mensual que realizan los colaboradores en una cuenta individual en el Fondo de Empleados, de libre retiro y destinación. Desde Alquería, aportamos anualmente un 20% adicional al monto mensual acumulado ahorrado por el colaborador, con un tope máximo de un salario mínimo mensual legal vigente.





Feria de vivienda y talleres de finanzas personales:

un grupo de 259 colaboradores de distintas regiones se inscribieron a la convocatoria de vivienda en el 2014 y con el acompañamiento de Davivienda a nivel nacional y la Caja de Compensación de cada región les presentamos proyectos de vivienda y facilitamos las gestiones del crédito con la entidad bancaria junto con las solicitudes del subsidio de vivienda familiar.

Para las personas con calificación negativa en las centrales de riesgo, realizamos talleres grupales de educación financiera y compromisos de saneamiento financiero para el mejoramiento del flujo de caja y una calificación favorable para volver a aplicar al crédito en la próxima convocatoria.



"Estamos aquí en la actividad de Alquilería con el proyecto de vivienda, ha estado muy chévere; están las personas del banco, de la caja de compensación y de una constructora. Nos están aclarando las dudas y ahorita vamos a ver qué documentos tenemos que traer y cuál es el paso a seguir".

Edwin Angarita – Supermercados.



Me parece súper interesante y realmente le agradezco a Alquilería que hagan estos ejercicios que nos ayudan muchísimo a todos, nos abre muchas puertas, nos aclara muchas dudas y es muy bueno que siempre estén pensando en nosotros, entonces muchas gracias"

Jennifer Suaza – Servicios Administrativos



Retos para 2015

Los retos para 2015 se centran en:

- Generar estrategias para llegar con diferentes opciones del portafolio de beneficios a un mayor número de colaboradores.
- Renovar la convocatoria de créditos de vivienda, impactando a un mayor número de colaboradores y creando conciencia de la importancia de tener casa propia.

16. Nuestros proveedores

Con el paso del tiempo, con mucho camino recorrido en el relacionamiento con nuestros proveedores y productores de leche de las diferentes zonas del país, hemos venido entendiendo cada vez mejor sus necesidades y de esta forma cambiando nuestro quehacer diario para trabajar en nuevos focos que seguramente nos darán los resultados cuantitativos y cualitativos necesarios para sostener el crecimiento de la organización.

Es así como hemos comenzado a escalar los programas de formación y capacitación a nuestros pequeños productores dando mayor cobertura no sólo en número de ganaderos beneficiados sino también llevando estos programas a todas las regiones del país donde tenemos presencia con el equipo de trabajo de Fomento Ganadero; por otro lado, comenzamos a aumentar el número de productores ejecutando el Plan Finca, que es la iniciativa que nace de la necesidad de apoyar y acompañar a los productores a poner en práctica lo aprendido en los programas de formación complementaria con el SENA.

Con estas experiencias, estamos ajustando el rumbo para impactar positivamente a nuestros pequeños productores con apoyos encaminados a mejorar su nivel de ingresos y por ende su nivel de vida, de forma que se enfoquen en las actividades que le agregan valor a su negocio, que le faciliten ver el horizonte de forma más clara y que sigan encontrando junto a su familia el camino a la prosperidad económica y social que tanto necesita el campo colombiano.

Así mismo, continuamos trabajando de manera sinérgica con los proveedores de compras porque somos conscientes que requerimos de trabajo en equipo para ejecutar los contratos de manera estratégica y con resultados competitivos.

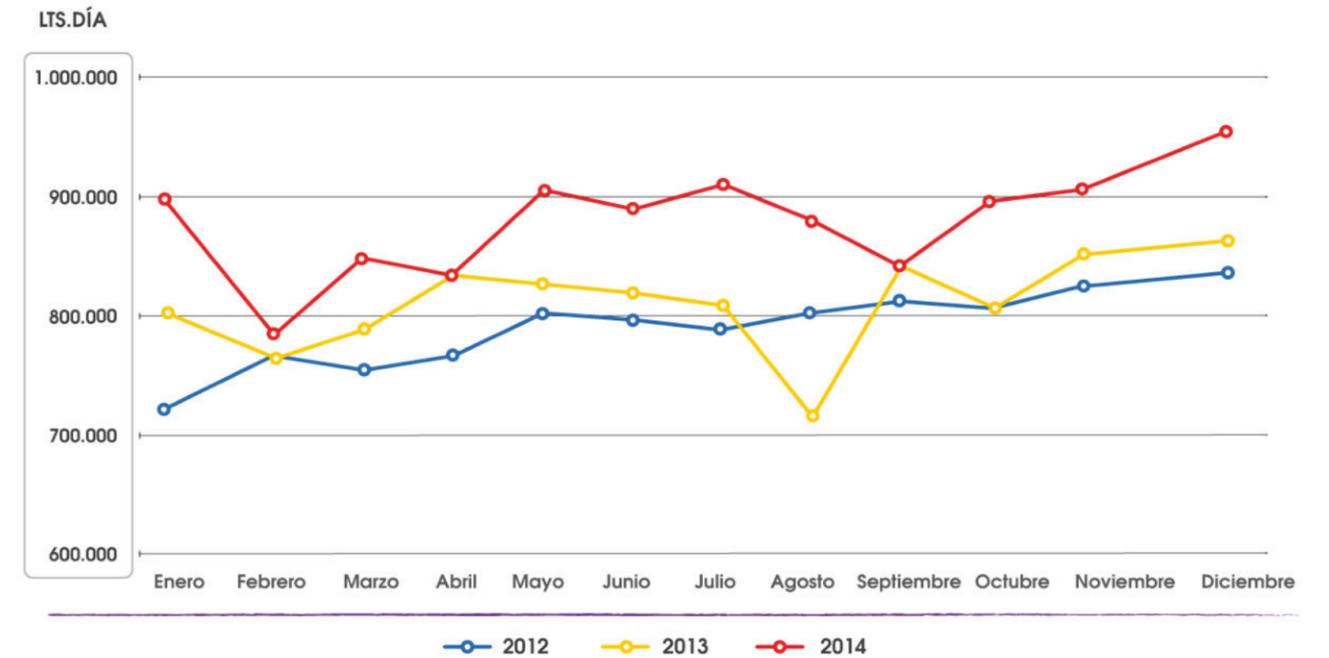
16.1 Fomento Ganadero

A través del área de Fomento Ganadero, continuamos llevando programas a nuestra cadena de productores que en el año 2014 llegó a los 7.366, de los cuales 1.479 se vincularon de forma directa y 5.887 de forma indirecta; muchos de ellos se encuentran organizados a través de esquemas de economía solidaria (asociaciones y cooperativas), que reúnen mayoritariamente a pequeños y medianos productores de las diferentes regiones de Colombia en donde estamos presentes.



Sumados los esfuerzos de la organización y de todos aquellos productores durante el año 2014, llegamos a un acopio diario de 895.000 litros de leche, que corresponde a un incremento de 7,5% en la compra de leche sobre el año anterior, en los 18 departamentos del país apoyados en los 19 centros de acopio que hacen parte de la red de frío.

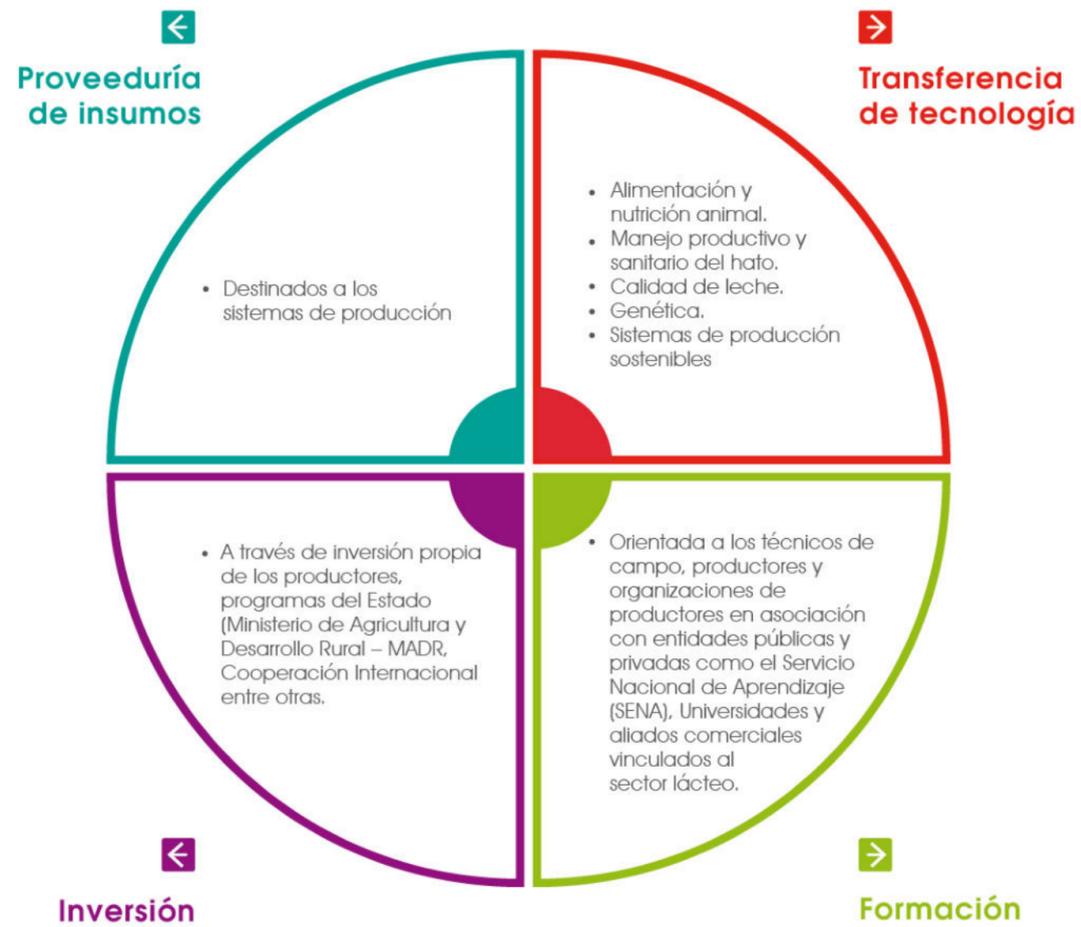
Compras de leche 2012 - 2014



El crecimiento y la amplia red de productores vinculados a la cadena de producción de leche han permitido ampliar la cobertura de los programas a nivel nacional; es así como hemos seguido fortaleciendo los pilares de trabajo definidos por la organización con el objetivo de "promover la competitividad de productores y organizaciones de productores de leche de Colombia a través de transferencia de tecnología".



Para el año 2014 los pilares y focos de trabajo de Fomento Ganadero, basados en garantizar la comercialización a los productores, fueron:

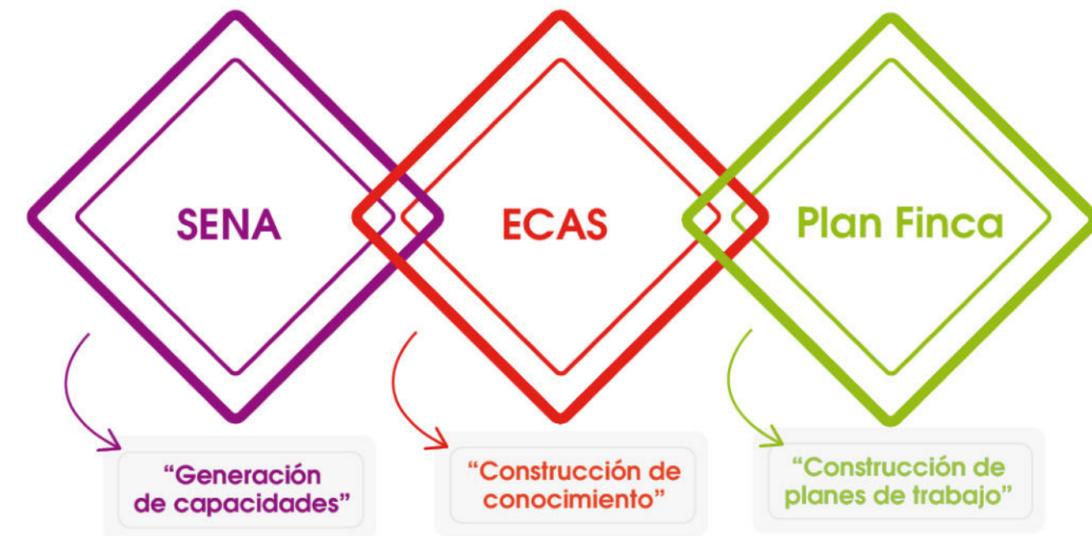


16.1.1 Transferencia de Tecnología

La innovación es parte fundamental en nuestros procesos y Fomento Ganadero no es la excepción; es así como en busca de mejorar los procesos de adopción de tecnologías en los sistemas de producción por parte de los campesinos, hemos implementado nuevas metodologías que se salen de los esquemas tradicionales y magistrales. Esto permite una notable participación de los productores, así como interacción entre productores y técnicos que generan procesos de aprendizaje en doble vía en donde la construcción de conocimiento se da mediante el autoaprendizaje y a procesos de ilustración a través de la práctica en los escenarios naturales como los sistemas de producción de los campesinos.

Es así, a través del equipo técnico de Fomento Ganadero, hemos implementado los programas llamados Escuelas de Campo Agropecuarias (ECAS) y Plan Finca, que permiten facilitar los procesos de transferencia de Tecnología orientados a incrementar la adopción de tecnologías por parte de los productores

Formación Fomento Ganadero





Escuelas de Campo Agropecuarias - ECAS: durante el año 2014 realizamos 13 ECAS en los departamentos de Cundinamarca, Meta, Santander, Magdalena y Valle del Cauca, en temas de análisis de agro-ecosistema, Buenas Prácticas Ganaderas, suplementación mineral, conservación de forrajes y análisis de suelos, permitiendo vincular a cerca de 250 productores.

Estas escuelas permiten vincular productores de todas las edades y es una metodología que facilita procesos de aprendizaje sencillos y aplicados a campesinos con alto, medio o bajo nivel de alfabetismo; es una forma de llegar en un lenguaje práctico y de fácil recordación a los pobladores del sector rural. De la misma forma, nos permite promover la generación de redes de trabajo a nivel local con una alta participación de la comunidad.

Plan Finca: es una metodología con enfoque familiar que permite construir planes de trabajo conjuntos entre los técnicos y las familias de los campesinos orientado a optimizar los recursos y tener una visión de corto, mediano y largo plazo aplicadas a sus sistemas de producción.

Durante el año 2014 ampliamos la cobertura del programa y llegamos así a 30 familias en el departamento del Meta. Ampliaremos la descripción de este programa cuando hablemos del proyecto MACA.



16.1.2 Formación

Los programas de formación para el fortalecimiento del sector productivo los hemos dirigido a dos segmentos de la población rural. En primera medida se encuentra el programa "Herederos de Tradición", que vincula jóvenes del campo y en segundo lugar se encuentran los programas de Formación Complementaria y Capacitación para los productores de leche.

Herederos de Tradición: es un programa con el cual buscamos, en asocio con el SENA, la formación de jóvenes del campo como Tecnólogos Agropecuarios. Este proceso dura 24 meses, de los cuales los primeros 18 son de etapa lectiva en el centro de Biotecnología Agropecuaria del SENA en el municipio de Mosquera y los siguientes 6 meses son la etapa productiva en la que los jóvenes aplican sus conocimientos en las regiones de donde provienen.

Durante 2014, se vincularon 50 jóvenes provenientes de los departamentos de Nariño, Putumayo, Guaviare, Meta, Cundinamarca, Boyacá, Santander, Valle y Antioquia; quienes además de la formación del programa han recibido talleres en liderazgo encaminados a la construcción de su proyecto de vida, comunicación asertiva y expresión oral.

Hemos complementado el proceso de formación con giras técnicas que les permiten tener una visión más amplia de las posibilidades que hay para las mejoras en la competitividad del sector, como el manejo y conservación de forrajes (ensilajes) y sistemas de producción ganadera doble propósito eficientes en trópico bajo.





Formación Complementaria: es un programa que trabajamos en conjunto con el SENA para llevar programas de capacitación a las veredas y cabeceras municipales del sector rural colombiano, certificando cada uno de los programas que reciben los campesinos en busca de la **"Generación de Capacidades"**. El contenido y la intensidad horaria de los programas se ajustan a las necesidades y a la disponibilidad de tiempo de quienes se vinculan al programa.

En 2014 vinculamos al programa a 37 organizaciones de campesinos llegando a 12 departamentos de Colombia con **1.430** certificaciones en temas de Buenas Prácticas Ganaderas (BPG), estrategias de alimentación y reproducción, gestión de los recursos de la finca ganadera e inseminación.

Programas de formación complementaria								
Cuenca	BPG - BPO		Estrategias de alimentación y nutrición		Gestión de recursos de la finca ganadera		Inseminación	
	Cursos	Personas certificadas	Cursos	Personas certificadas	Cursos	Personas certificadas	Cursos	Personas certificadas
Antioquia	4	84						
Costa	5	168	1	34				
Valle	7	119	6	94			2	17
Nariño	9	504						
Cundinamarca Centro	2	39	1	24				
Cundinamarca Norte	4	63	6	114	1	11		
Meta - Guaviare	2	37						
Boyacá	4	90	1	15	1	17		
TOTAL	37	1104	15	281	2	28	2	17



"Nosotros llevamos 25 años trabajando con Alquería, nos hemos entendido muy bien. Llevamos cinco meses trabajando un curso del SENA con acompañamiento de Alquería para las Buenas Prácticas Ganaderas. En el momento hemos desarrollado varios temas porque nos hemos actualizado en el proceso para la reproducción, crianza, la forma cómo se deben mantener los animales, las praderas y buenas prácticas para el manejo de la finca, además para la correcta rutina de ordeño para que salga un producto de alta calidad".

Miriam Chacón Núñez – Finca Jorge Lozano Figueroa





"Mi experiencia con el curso de BPG ha sido excelente. En estos años que llevamos, ha sido lo mejor que Alquería ha podido mandarnos porque ha redundado mucho en el mejoramiento del producto que le entregamos. Con el curso hemos venido tratando de aplicar los conocimientos que nos han impartido porque algunas cosas las sabíamos pero no las poníamos en práctica. Ahora nos hemos concientizado de que realmente al ponerlas en práctica vamos a sacar un producto de buena calidad y eso va a redundar en el precio".

Aura Alvarado
Finca Alvarado Lancheros

16.1.3 Inversión

Otro de los pilares a trabajar desde Fomento Ganadero ha estado centrado en canalizar los programas de apoyo hacia el sector rural, muchos de ellos con enfoque de encadenamientos productivos y en donde, desde Alquería, hemos sumado al dar las garantías para la comercialización del producto, participando de manera activa en la formulación de los proyectos, como apoyo durante la ejecución de los mismos y con contrapartidas que sirven de complemento en la cofinanciación de los diferentes proyectos.

Alianzas Productivas: en 2014 fuimos aliados estratégicos en programas de Política Pública del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) como las Alianzas Productivas, al participar en la ejecución de 17 de ellas en 6 departamentos de Colombia, encaminadas a la mejora en productividad de los sistemas de producción. La inversión del incentivo modular (complemento de los recursos que como socios invertimos para que se lleve a cabo la alianza productiva) fue de \$4.137 millones de pesos vinculando a 975 familias campesinas.

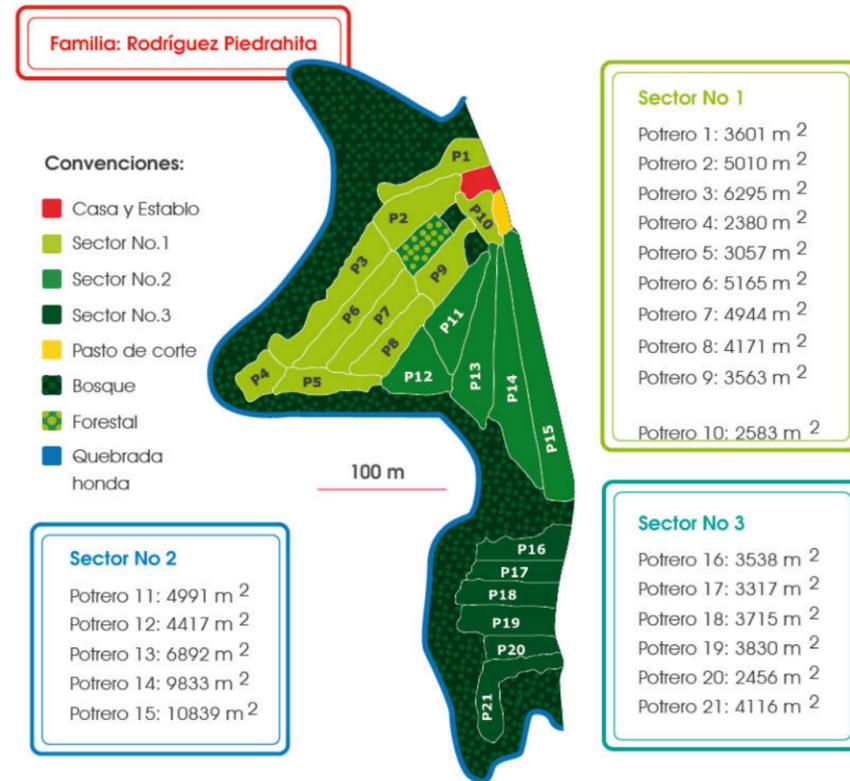
Consolidado de Alianzas Productivas MADR 2014			
Departamento	Valor Alianza (millones de pesos)	Valor Modular (millones de pesos)	Productores vinculados
Meta	7.710	975	245
Arauca	526	105	30
Cundinamarca	3.758	984	225
Boyacá	1.729	447	121
Nariño	4.992	1456	316
Valle	866	170	38
TOTAL	19.581	4.137	975

Proyecto MACA: luego de 6 años de trabajo con los productores de la Macarena, la región se ha consolidado como una cuenca lechera con mucho potencial para la compañía, lo que ha permitido dar continuidad a los programas de asistencia técnica, articulación de zonas lejanas a un mercado formal y fortalecimiento de la red de frío de la región; todo esto soportado en las garantías permanentes de la comercialización de la producción.



Plan Finca: durante el año 2014, logramos escalar el programa Plan Finca Alquería y ampliar la cobertura pasando de trabajar con 9 familias en sus sistemas de producción a 30 familias ubicadas en los municipios de San Juan de Arama, Puerto Rico, Mesetas y Vista Hermosa, con resultados notables en los incrementos de productividad, tanto en el incremento de litros por animal como en el incremento en la capacidad de carga de los sistemas de producción logrando aumentar el número de animales en ordeño.

Finca La Esperanza



Las familias vinculadas al programa han logrado incrementar de forma sostenible los promedios de producción por animal llegando a más de 5 litros por animal, indicador que en 2008 (cuando comenzó el programa) no superaba los 3 litros por animal; es decir un incremento cercano al 70% en el volumen por animal.

Otro de los indicadores que hemos trabajado de la mano de los productores es el de litros por hectárea al año (L/Ha/año), que gracias a la transferencia de tecnología y la planificación de trabajo entre los productores y técnicos en aspectos como pastoreos racionales, manejo de praderas, manejo de indicadores, ha logrado incrementos notables y sostenidos de cerca de 25% entre 2013 y 2014 con fincas que lograron pasar de 1.200 a 1.800 L/Ha/año





Desarrollo de Proveedores: llevamos a cabo este programa con el fin de "fortalecer las asociaciones de productores de leche de la región de consolidación de La Macarena, promoviendo su competitividad y aumentando el volumen de leche comercializada". Para ello, trabajamos en conjunto con Cooperación Internacional a través de su programa Celi Central¹ y la Unidad Especial para la Consolidación Territorial (UAECT).

Los logros del programa se pudieron evidenciar y tuvieron foco en el fortalecimiento asociativo y organizacional en aspectos como:

- Redefinición del modelo de negocio en torno a la actividad de producción de leche como una propuesta económica y social válida para el desarrollo de las familias.
- Generación de procesos de involucramiento generacional con los hijos de los productores como una forma de garantizar la continuidad de sus negocios.
- Construcción y modificación de los estatutos de las organizaciones, al igual que la formación y manejo de fondos rotatorios; es decir "reglas claras de juego entre las organizaciones y los asociados".
- Fortalecimiento en aspectos técnicos productivos en cuanto a la normatividad vigente y la importancia de los procesos de formación y capacitación de sus asociados.



* 1. El programa Celi Central hace parte de la estrategia de apoyo de USAID a las zonas de Consolidación del territorio colombiano y es operado en el Meta, región de La Macarena por ARD - Colombia Responde.

Foto tomada por FUNDES



Retos de Fomento Ganadero para 2015

Como una de nuestras apuestas y convencidos de que uno de los caminos para poder tener un sector rural más productivo y con mayor capacidad de competir a nivel mundial frente a la creciente demanda de alimentos es a través de los programas de Formación y Transferencia de Tecnologías para los campesinos, en 2015 esperamos vincular a más de 1.300 familias de productores de leche en todo el país a los programas que han tenido mayor impacto como la Formación Complementaria con el SENA, Escuelas de Campo de Agricultores ECAS y Plan Finca.

Programa Formación Rural Alquería 2015				
	SENA	ECAS	PLAN FINCA	
			Fomento	Herederos
Sabana	400	200	80	28
Valle del Cauca	80	25	5	2
Nariño	80	25	5	13
Antioquia	80	25	5	3
Costa	160	100	40	0
TOTAL	800	375	135	47

16.2 Proveedores compras

En Alquería comprendimos que se requiere de cooperación y trabajo en equipo con nuestros proveedores, de manera que el resultado sean pactos, acuerdos de servicio y contratos competitivos y estratégicos, alineados a las políticas generales de la compañía y que velan por la integridad, la transparencia e igualdad de los procesos.

Como parte del proceso de mejora continua, desde el área de Compras identificamos la oportunidad de estructurar cómo debe ser nuestro Plan de abastecimiento estratégico, de manera que seamos gestores responsables de la cadena de abastecimiento.

Dicho plan se convierte en la columna vertebral del desarrollo de las iniciativas del área, porque permite que el entorno de servicio sea realmente competitivo y relevante para los procesos internos de nuestra compañía.

La misión de nuestra área es asegurar que las empresas de la Familia Alquería ganen competitividad, a partir de la búsqueda, negociación y compra de bienes y servicio de fuentes externas.

16.2.1 Abastecimiento estratégico

Modelo de Abastecimiento Estratégico: inicia con el análisis del entorno corporativo y de las unidades de negocio, lo cual nos permite alinear los objetivos del área con los de la compañía, de manera que optimizamos recursos y entendemos el relacionamiento con nuestros proveedores. Podemos prever el tipo de compras de bienes y servicios y su impacto al interior de la cadena. Como resultado tenemos:

PAAC: Plan Anual de Compras y Contratación.
Modelo de posicionamiento estratégico de suministro.
Direccionamiento estratégico.

Modelo de Atención: velamos por construir y mantener un acercamiento respetuoso y justo con nuestros clientes internos y externos; este busca:

- Contratos que cumplan con los lineamientos y políticas de la compañía, en los cuales se describe el compromiso de cada una de las partes, de manera que se garantice el abastecimiento oportuno y adecuado de los bienes y servicios.
- Acuerdos de Servicios que benefician a las partes, dado el previo entendimiento de necesidades del área que requiere y las capacidades del área de Compras y los proveedores y que permiten medir el nivel de satisfacción del servicio.

Estandarización de procesos: todo esto no puede ser tangible si no se lleva dentro de los lineamientos del sistema de gestión de Calidad. Por eso es importante:

- Estandarizar procesos como licitaciones, gestión de proveedores y gestión de la compra.
- Hacer procedimientos para la gestión de cotizaciones, gestión de Contratos y diseño de formatos que requerimos en cada caso.

16.2.2 Resultados 2014

Durante el 2014, consolidamos a Compras e Importaciones como un área de servicios compartidos, generando valor en la cadena de abastecimiento de bienes y servicios en las compañías de la familia Alquería. En este contexto, realizamos transacciones con más de 1.400 proveedores y generamos órdenes de compra por más de \$196 millones de pesos.

Asimismo, consolidamos tres categorías estratégicas de abastecimiento, lo cual mejora el nivel servicio, enfocando el recurso en servicio al cliente, especializando a los compradores por categorías y mejorando el relacionamiento con nuestros proveedores.



Desde el área de importaciones, garantizamos la entrega oportuna de las máquinas Elecster para la renovación tecnológica y el lanzamiento de nuestro producto Practijarra.

Hacia mediados del segundo semestre realizamos el lanzamiento del portal de proveedores fase 3. Allí, generamos cambios en el proceso del portal con dos objetivos:

- Mejorar la experiencia de los usuarios en la solicitud de cotizaciones y el seguimiento de los indicadores en línea.
- Controlar el proceso de entrega de bienes y servicios, condicionándolo dentro del portal a un visto bueno que debe dar el usuario una vez lo haya recibido a satisfacción.

Detalle de compras por categorías		
Categorías	Compras 2014 (millones de pesos)	% porcentaje de participación
Materia Prima y Envases	91.683	46,6%
Mercadeo, Comercial y Administración	47.027	23,9%
Infraestructura y Mantenimiento	42.745	21,7%
Importaciones	15.486	7,9%
TOTAL	196.941	100%

"El trabajo con Alquería ha sido una experiencia enriquecedora y constructiva; hemos consolidado una alianza estratégica de negocios de 11 años de trabajo, crecimiento mutuo y cooperación; indudablemente con dificultades a las que hemos sabido sobreponernos para seguir adelante en nuestro propósito. Alquería es una compañía que se caracteriza por su alto desempeño lo que nos exige aún más para atender y superar sus expectativas".

Néstor Fabio Ríos Gómez - Director Comercial Ingenio Risaralda S.A.

Hace más de 6 años hacemos parte de la familia Alquería. Ha sido un camino lleno de retos y aprendizajes, de arduo trabajo en equipo y de valor compartido, un concepto que hace parte de la esencia en la filosofía de Alquería y que nosotros como proveedores sentimos y compartimos".

Carolina Botero - Directora General Sexto Sentido Colombia

Retos de proveedores compras para 2015

Consolidaremos las iniciativas del Plan Anual de Compras y Contratación, el cual nos permite un mejor relacionamiento con nuestros usuarios y proveedores, de manera que podamos planear las compras según la categoría.

Materializaremos el Modelo de Abastecimiento estratégico con la generación de matrices de abastecimiento por categoría de compra, generando la estrategia y dirección para la adecuada contratación.

Divulgaremos el procedimiento de compras y realizaremos encuestas trimestrales de percepción del servicio del área.

Daremos continuidad a la firma y divulgación de nuestros acuerdos de servicios.

Buscaremos una solución tecnología para el área de Compras, con la cual podamos mejorar la experiencia de servicios de nuestros usuarios.

Iniciaremos auditorías a proveedores pequeños, con el fin de identificar las oportunidades para su desarrollo.

Desarrollaremos contratos marco estratégicos y de largo plazo con nuestros proveedores, identificados para cada categorías de compra y que son de impacto para nuestra compañía.





17. Nuestros clientes: distribuidores y contratistas

El marco conductural de Alquería es la guía para nuestra gestión con distribuidores y contratistas. Desde el área de Distribución y Transporte, además, tenemos un interés permanente por mejorar nuestros procesos para garantizar que los productos Alquería tengan un transporte, distribución y entrega en condiciones óptimas. Así, nos aseguramos que esas 2.000 toneladas logísticas que se movilizan diariamente para llegar a 140.000 consumidores a nivel nacional a través de más de 700 contratistas quienes cumplen con nuestra promesa de valor.

Así mismo, procuramos gestionar procesos logísticos cada vez más amigables con el medio ambiente a través de los pilares producto no conforme, ahorro de energía, ahorro de agua, residuos sólidos y consumo de papel; fortalecimiento la implementación de la logística verde.

17.1 Distribución y Transporte

Durante el 2014 contamos con la colaboración de más de 740 contratistas en los diferentes procesos inherentes a la Distribución y Transporte de la compañía, que con alegría y responsabilidad participan desde la recolección de la leche en las fincas, pasando por los acopios, las plantas, los CEDIS para finalmente llevar los productos Alquería de forma coordinada hasta todos nuestros clientes.

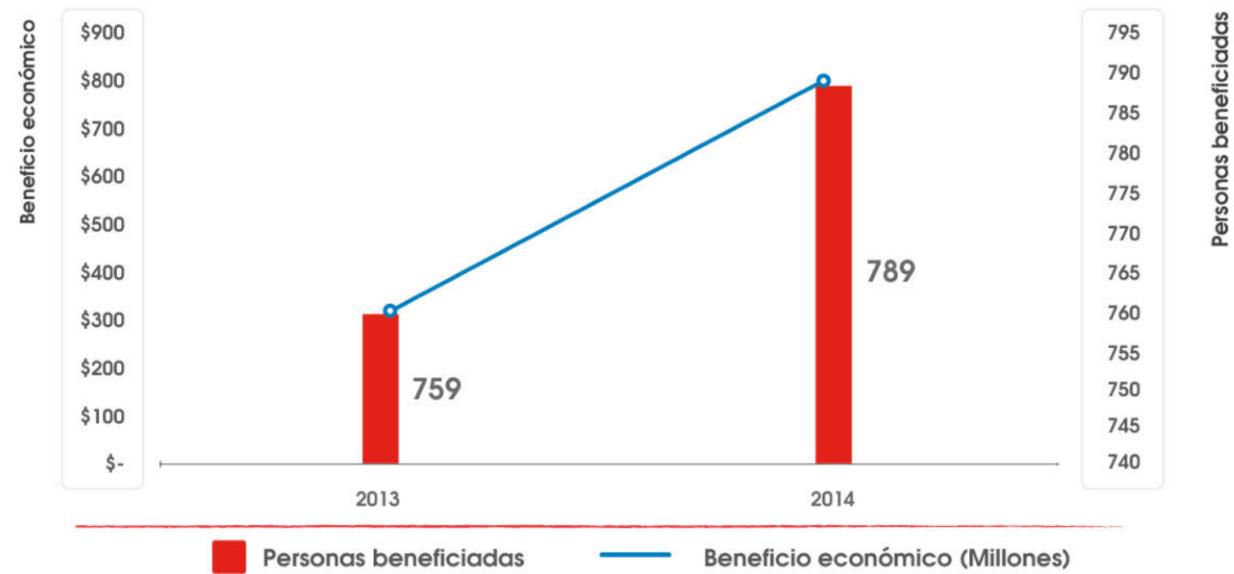
En 2014 trabajamos en 4 temas fundamentales con nuestros contratistas:



17.1.1 Ampliamos el reconocimiento, impactando la comunidad de contratistas con la ampliación del Fondo de Productividad

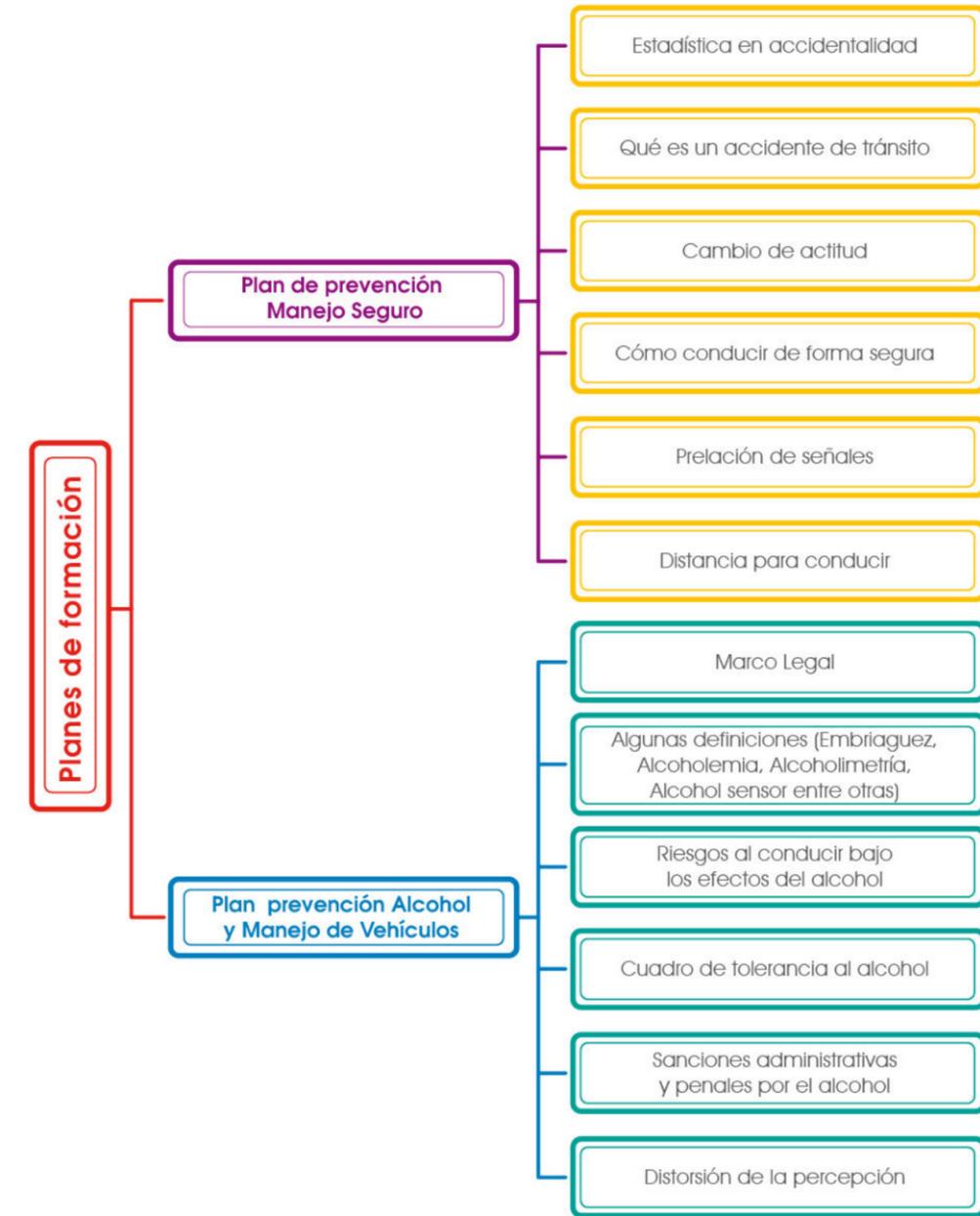
Sensibles a la realidad e interés de progreso económico de nuestros contratistas, fundamentales en la ejecución del servicio al cliente, ampliamos la disponibilidad de recursos económicos llegando a un fondo de \$800 millones de pesos para ser distribuidos entre los 442 contratistas de entrega y sus auxiliares (347), para un total 789 personas beneficiadas, reconociendo el cumplimiento de la efectividad de entrega y saldos en cartera.

Impactos del Fondo de Productividad



17.1.2 Formación a contratistas, actualización ante el entorno cambiante de las entregas

Entendiendo la necesidad de mantener vigente en la mente de nuestros contratistas los riesgos propios de la actividad y la forma de minimizarlos desde la prevención, desarrollamos dos planes de formación para los 740 contratistas que participan en el proceso de Distribución y Transporte.





Para el desarrollo de las capacitaciones, contamos con el apoyo de la empresa socia para la administración de seguros que nos facilitó diferentes herramientas y simuladores para aumentar la sensibilidad y aprendizaje de nuestros contratistas y sus auxiliares.



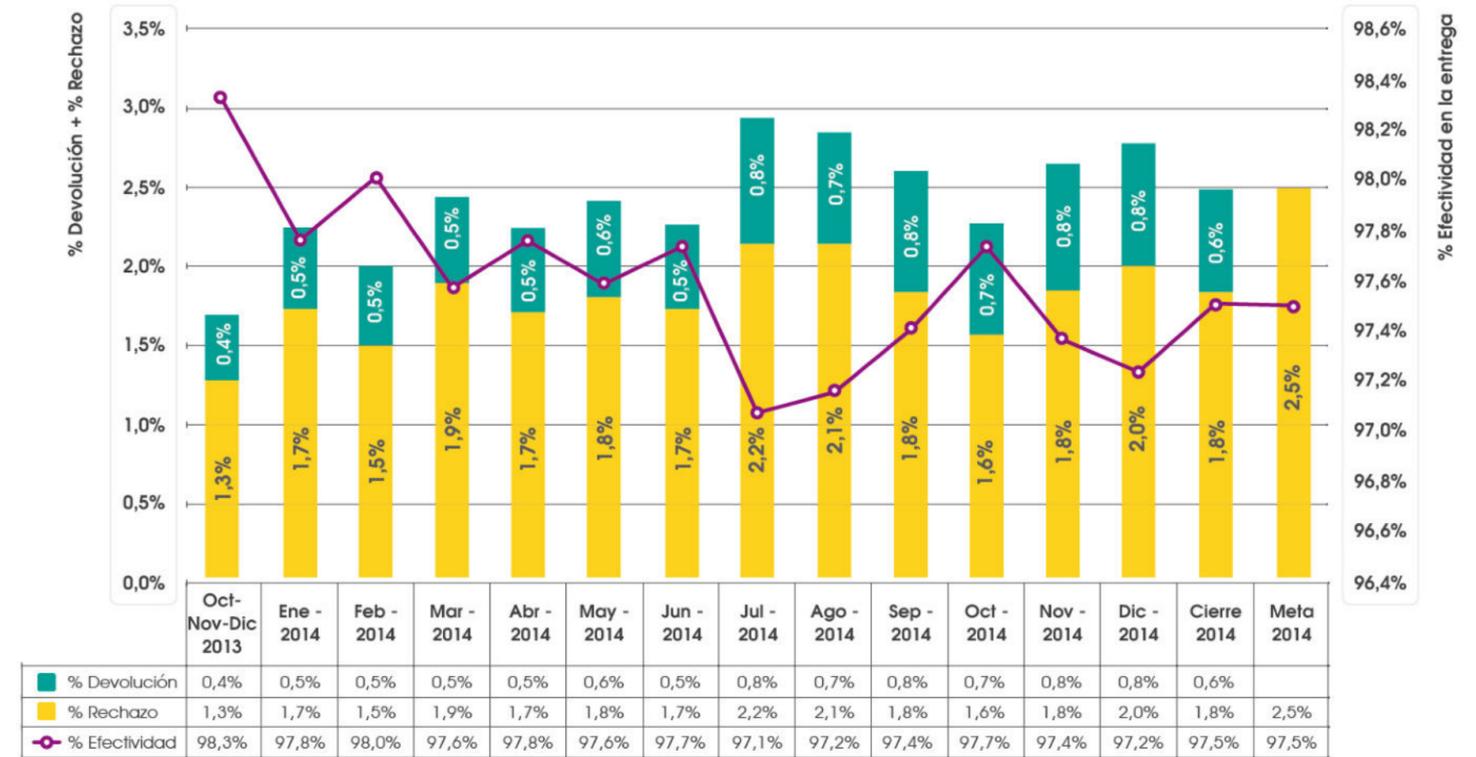
17.1.2 Mejoramos nuestros procesos

Dando continuidad al ejercicio que iniciamos en el segundo semestre de 2013, donde un equipo interdisciplinario definió la estandarización y homologación de nuestra política de devoluciones y rechazos, continuamos con el proceso de divulgación y seguimiento con los contratistas de forma que logren mejorar la efectividad de sus entregas y contar con herramientas que faciliten el seguimiento de las devoluciones y los rechazos.

Este trabajo, factor contenido en el fondo de productividad, ha mejorado la sostenibilidad del indicador logrando un resultado en 2014 de 2,5%, mejorando el 2,7% logrado en el 2013.



Comportamiento devoluciones y rechazos 2014



Adicionalmente, iniciamos un campaña de sensibilización acerca de la importancia de tener al día el pago de la seguridad social, lo que complementamos con el ajuste de los procedimientos y normas del proceso para asegurar que el contratista cumpla con este requerimiento de ley por su bienestar y el de la compañía, lo que nos llevó a mejorar en un 5% la cobertura de los contratistas. Iniciamos la construcción de una herramienta que nos facilite el control de todos los documentos del contratista para acompañarlo en su proceso como micro empresario.

17.1.3 Impacto en el medio ambiente, reducción de costo ambiental por kilómetro recorrido

Ampliamos el acompañamiento a los contratistas en la optimización de su negocio, como empresario del transporte y distribuidor, al asesorarlo en los beneficios ambientales y económicos que representa la renovación de flota, desde el punto de vista de las mejoras tecnológicas que traen los modelos recientes y permiten tener menores consumos de combustible, mejoras en los sistemas de control de emisiones, reducción en el consumo de llantas e insumos propios de los automotores.

Es por eso que la edad promedio de la flota continúa mejorando en los más de 740 carros que componen la red de servicio; en 2012 teníamos una antigüedad promedio superior a los 15 años, en 2013 fue de 13 años y en 2014 logramos una edad promedio de 9 años.

De igual manera, entre nuestros logros más importantes, se encuentra el cumplimiento diario en la recolección de leche cruda a los ganaderos, sin importar las circunstancias y las novedades del entorno con lo que garantizamos un ingreso estable a nuestros productores de leche.



"Yo era del canal autoventa pero las ventas estaban bajas y me tocó prescindir de mi auxiliar por lo cual yo cargaba, entregaba y vendía sola. A comienzos de 2014 tuve la oportunidad de pasar a preventa, cambiando totalmente mi estilo de vida y mi capacidad económica; pude darle trabajo a 2 auxiliares y mis ingresos económicos mejoraron muchísimo. Gracias al canal de preventa y gracias Alquería por la oportunidad que me dio".

Claudia Patricia Ospina –Contratista Canal preventa Palmira



"Lo mejor: las directivas, la amabilidad y formalismo. La estabilidad también es fundamental, considero que es uno de los fuertes de la compañía. También se preocupa por la familia que es fundamental para mí". **¡Más que rica, Irresistible!**

Wilson Garavito – Contratista



"Lo mejor es la gente, el calor humano, el respeto que tiene la marca en el mercado, tenemos el paso adelante. A nivel personal me gusta hacer lo que hago, es bonito, es una manera de conocerse uno mismo, a otras personas y de esta manera aporto a mi casa y a mi familia. Le doy calificación 10".

Ana Alcira Arévalo León – Contratista.

17.1.4 Retos para 2015

- Continuar siendo uno de los mejores socios de nuestro clientes manteniendo la efectividad de entrega en el 97.5%; es decir, logrando que las devoluciones y rechazos a nivel nacional estén por debajo del 2.5%. Para ello continuaremos con los ejercicios de determinación de causa raíz para detectar oportunidades en cada canal y cada ruta del país.
- Continuar trabajando en la formación y generación de capacidades en los contratistas y auxiliares, en temas como:
 - Servicio al cliente.
 - Contratistas como microempresarios
 - Administración del vehículo como inversión y capital de trabajo,
 - Cumplimiento de BPM con certificación manipulación de alimentos
 - Manejo seguro y administración de recaudo.

17.2 Logística y almacenamiento

Antecedentes: Pensamos diariamente en realizar procesos logísticos que puedan ser cada vez más amigables con el medio ambiente; ese ha sido el reto que durante el 2014 hemos desplegado y que se acogió en cada operación.

Esta nueva tendencia se basa en usar de mejor manera los recursos de logística e impulsar un desarrollo de la economía creando una economía circular, concentrándonos en el uso de los pilares producto no conforme, ahorro de energía, ahorro de agua, residuos sólidos y consumo de papel. Dichos pilares fortalecen la implementación de la logística verde y, combinándolos también con los comportamientos del público, empresas y gobierno, conforman las fuentes de impulso por las cuales la logística verde se ha implementado y continuamos desarrollándola.



En resumidas cuentas, mantener una logística verde requiere de la sinergia entre todas las áreas de nuestra compañía y su entorno.

Marco General: Desde Logística, estamos comprometidos con la sostenibilidad ambiental y social, mediante el uso racional de los recursos naturales, la prevención de la contaminación y el cumplimiento de la normatividad ambiental, teniendo como premisa el mejoramiento continuo de cada uno de los procesos de nuestra operación logística. En ese contexto, durante 2014 avanzamos en cada uno de los pilares, de la siguiente manera:



Mediante la implementación a nivel nacional del proyecto WAP, disminuimos en un 30% el consumo de papel en la operación logística, que estaba enfocado en eliminar de la operación los rúters para canal tradicional y los formatos de recepción (devoluciones), usando de forma más eficiente los recursos naturales.



Con base en el control de consumo de agua actual en cada centro de distribución, implementamos una cultura de gestión de pérdidas para disminuirlas en un 25%, alineada con la herramienta TPM a nivel nacional.



Continuando con nuestro foco en el tema de residuos sólidos, estamos trabajando en tres aspectos principales:

- Reducción en la generación de residuos
- Aumento en el porcentaje de aprovechamiento (Reciclaje)
- Reducción en la cantidad de residuos enviados a rellenos sanitarios, mediante una correcta separación en la fuente.



En ahorro de energía hemos trabajado en dos focos.

- 100% en "Apágalo si no lo utilizas".
- 20% de iluminación natural en los nuevos centros de distribución.

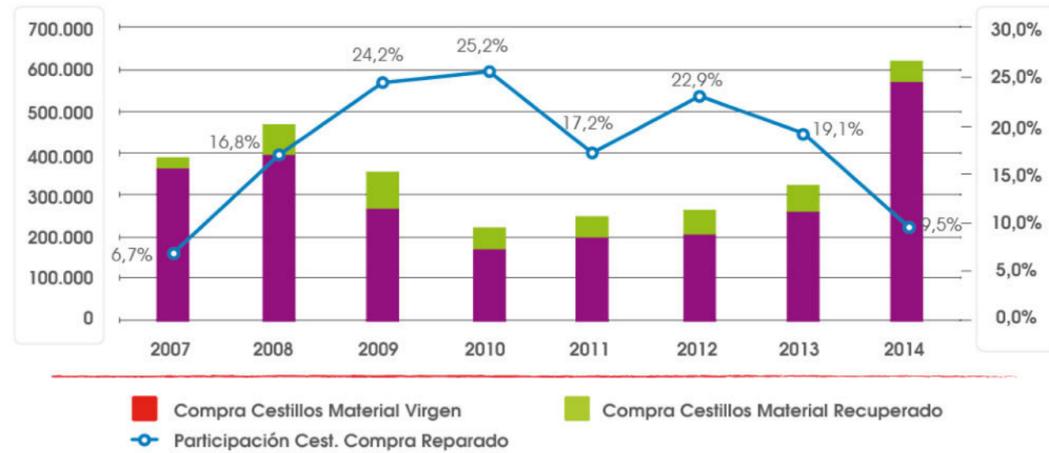


Realizamos la gestión adecuada del producto no conforme, con el propósito de no generar impactos ambientales negativos.

17.2.2 Compromiso con el medio ambiente

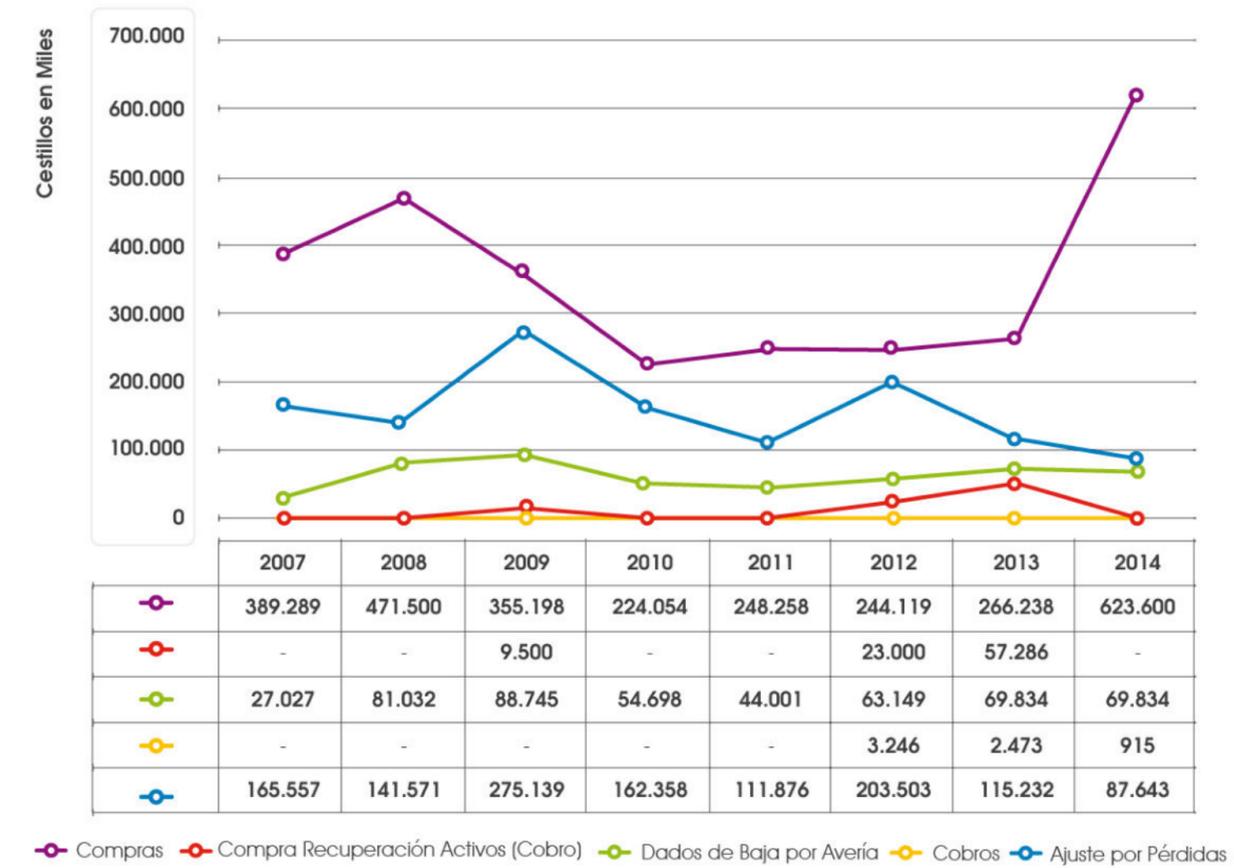
Reciclaje de cestillos: para la elaboración de nuevos cestillos, reutilizamos los que son dados de baja como materia prima y los reingresamos a la cadena productiva. Entre los años 2007 y 2014, hemos reciclado 467.741 kilogramos de polietileno de alta densidad; de esta forma contribuimos positivamente al desarrollo sostenible de nuestra compañía, reutilizando materias primas y disminuyendo los impactos ambientales.

Participación de cestillos recuperados sobre el total de la compra



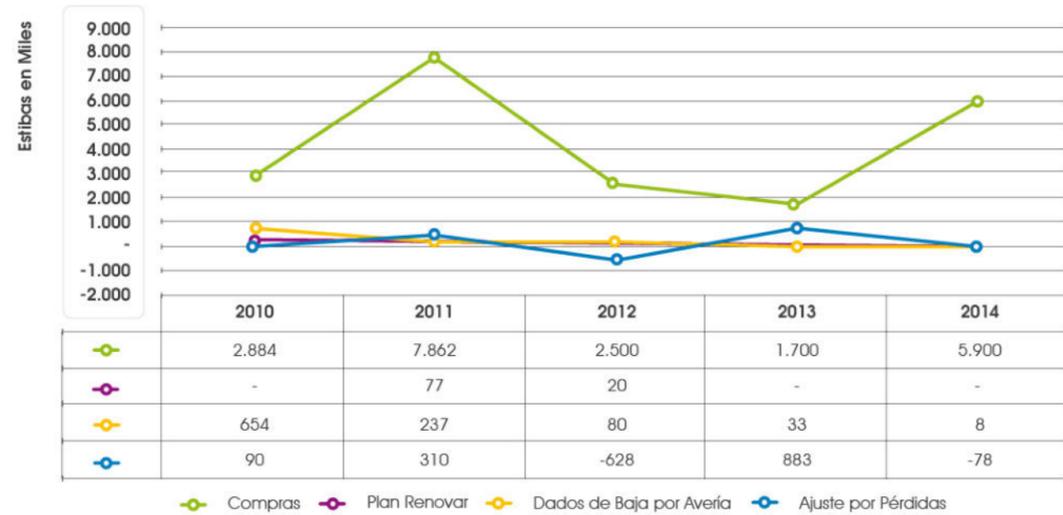
Control pérdidas de cestillos: con el uso eficiente de nuestros activos y recursos, hemos desplegado el control y seguimiento de pérdida de cestillos en la cadena productiva. Esto ha generado impactos positivos a nivel económico y ambiental. El control diario durante el 2014 representó una disminución en los ajustes por pérdidas de 27.589 cestillos.

Movimiento de Cestillos Alquería



Estibas: A partir del éxito en el programa de reciclaje de cestillos y la normatividad existente, implementamos en años anteriores el programa para reemplazar las estibas de madera por estibas de plástico con el fin de incrementar el reciclaje, gestionar mejor los residuos que producimos, hacer un uso más eficiente de los recursos naturales y reducir la inversión que realizamos en las estibas.

Movimiento de Estibas Alquilería

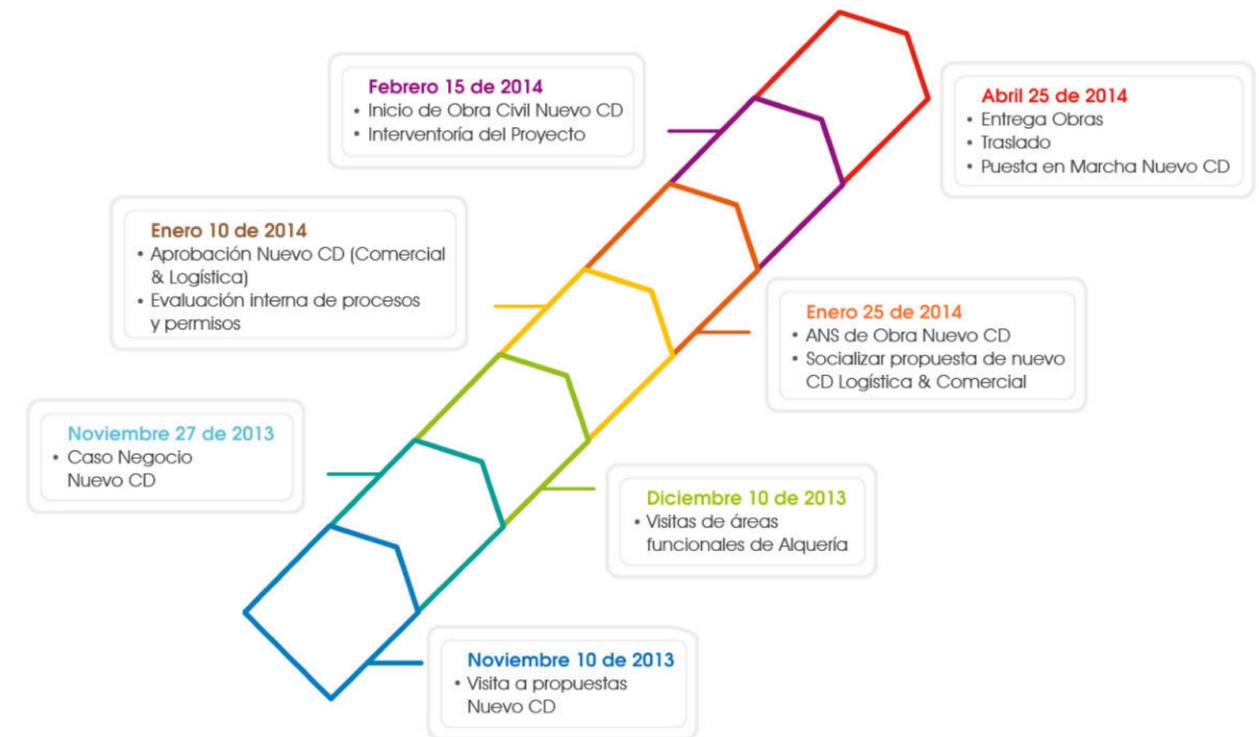


17.2.3 Modernización de la infraestructura logística

Centro de Distribución Villavicencio: en mayo de 2014, relocalizamos el Centro de Distribución Villavicencio, con una infraestructura, así:

- Cuatro muelles de cargue y descargue.
- Cuarto frío con capacidad para 25 toneladas.
- Almacenamiento de 980 metros cuadrados con racks para 536 posiciones.
- 20% de Iluminación natural.
- Oficinas comerciales de 120 metros cuadrados.

Cronología del proyecto



Centro de Distribución Cajicá

Proyecto Omega: nivelamos pisos de la bodega de producto terminado y cuarentena. El propósito es implementar racks de almacenamiento, optimizando los espacios y las alturas para que en promedio se tengan 3.500 posiciones. Actualmente, estamos en obra y se tiene fecha de culminación el mes de abril de 2015.

Mejoramiento Muelles: implementamos una plataforma niveladora para el recibo de cestillos, agilizando el descargue. Construimos dos muelles de transporte primario, optimizando el cargue con tiempos de 45 minutos por vehículo. Puertas metálicas en los muelles de carga con sus respectivos sellos (16 puertas) acorde a *Quality Checkd*.

Sistema de almacenamiento
Implementación de racks en centros de distribución

Centro de distribución	Fecha	Descriptor
Barranquilla	Diciembre de 2013	Instalamos racks con altura al cuatro para almacenar 580 posiciones.
	Agosto de 2014	Aumentamos el almacenamiento en 16 posiciones, para un total de 596.
Pereira	Enero de 2014	Instalamos racks con altura al cinco para almacenar 600 posiciones.
Bucaramanga	Marzo de 2014	Instalamos racks con altura al tres para almacenar 360 posiciones.
Cúcuta	Marzo de 2014	Instalamos racks con altura al tres para almacenar 270 posiciones.
Villavicencio	Mayo de 2014	Instalamos racks con altura al tres para almacenar 536 posiciones.



Almacenamiento refrigerado – DASA



Para el almacenamiento de los productos de DASA, se realizaron las siguientes instalaciones:

Centro de distribución	Fecha	Descriptor
Barranquilla	Diciembre de 2013	Instalamos racks con altura al cuatro para almacenar 580 posiciones.
	Agosto de 2014	Aumentamos el almacenamiento en 16 posiciones, para un total de 596.
Pereira	Enero de 2014	Instalamos racks con altura al cinco para almacenar 600 posiciones.
Bucaramanga	Marzo de 2014	Instalamos racks con altura al tres para almacenar 360 posiciones.
Cúcuta	Marzo de 2014	Instalamos racks con altura al tres para almacenar 270 posiciones.
Villavicencio	Mayo de 2014	Instalamos racks con altura al tres para almacenar 536 posiciones.

17.2.4 Retos para 2015

Retos 2015	Primer trimestre	Segundo trimestre	Tercer trimestre	Cuarto trimestre
Infraestructura	Apertura CD Bogotá Sur	Traslado CD Medellín	Traslado CD Barranquilla	
		Caso Negocio CD Yumbo		
Proyectos	Nueva inversión ERP - Enterprise Resource Planning (SYSTEM XXI)			
			WMS - Warehouse Management System	
			SINERGIAS FKL - Freskaleche	
	TPM - Total Productive Maintenance			

18. Nuestros consumidores

Como parte de nuestro compromiso con los consumidores de los productos Alquería, aplicamos y mantenemos los lineamientos que nos permitan lograr una mayor cercanía y dar respuesta oportuna y satisfactoria a las necesidades y demandas del mercado.



"Hubo muchos cambios, abrirse al cambio fue un poco difícil, ya que venía de otro proceso (cuarentena lavado de cestillos) y al pasar acá mis funciones cambiaron totalmente pero la adaptación fue adquiriéndose y obtuve muchos conocimientos, me relacioné con muchas personas con las cuales antes no tenía ningún tipo de contacto".

Gustavo Homes Gutiérrez – Apoyo Logística.



Como parte del trabajo desarrollado en 2014, y así como se llevó a cabo internamente, participamos en la campaña Soy capaz, en la que más de 120 empresas nos unimos con el propósito de inspirar con su ejemplo a 46 millones de colombianos para que juntos transformemos el país aportándole a la construcción de la paz como un derecho fundamental y universal.

Para ello, nos unimos con otras dos empresas del sector lácteo con el mensaje "somos capaces de unimos por nuestro país". Durante los meses de septiembre y octubre, vestimos nuestro empaque de la leche entera de color blanco, así mismo donamos producto en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali.

En esta campaña la apoyamos teniendo en cuenta que como compañía nos hemos hecho a lo largo de la historia soñando con un futuro mejor y hemos forjado ese sueño apoyando a miles de campesinos, a más de 5000 colaboradores y decenas de miles de tenderos. Hoy seguimos manteniendo esos sueños y por eso reafirmamos nuestro compromiso en seguir trabajando por Colombia encontrado cada vez más formas de desarrollo y a su vez, entendiendo que la paz es un compromiso que también desde la empresa privada podemos fortalecer. Por eso desde Alquería dijimos, "Soy Capaz de Soñar".



18.1 Nuestros indicadores de consumidor

Los indicadores de consumidor nos permiten medimos para estar al tanto sobre lo que ocurre frente al sector y con ese conocimiento, trabajar permanentemente para satisfacer las expectativas de nuestros consumidores.

Elite Empresarial 2014, Alquería una de "Las más recordadas": en la publicación de Portafolio del mes de mayo, nos mencionan como una de las compañías o marcas que logran calar en la memoria colectiva cuando ejercen buenas prácticas, no abusan de los precios y ejercen negocios de impacto.

Elite empresarial 2014
bresalientes
 En sectores como alimentos, comercio e industria los empresarios citan y destacan en la encuesta a compañías que consideran unos referentes por sus logros.

EMPRESA COLOMBIANA QUE MÁS SE ADMIRA
 Carulla Viviero 0,2%
 Compensar 0,2%
 Grupo Coomeva 0,2%

EMPRESA QUE OFRECE LOS PRODUCTOS DE MEJOR CALIDAD EN COLOMBIA
 ETB S.A. ESP 0,1%
 Banco de Occidente 0,1%
 Grupo Coomeva 0,1%

EMPRESA QUE OFRECE LOS PRODUCTOS DE MEJOR CALIDAD EN COLOMBIA
 Alquería S.A. 0,1%
 Aliminsa S.A. 0,1%
 Andrés Carne de Res 0,1%

Las más recordadas
 Las compañías o marcas logran calar en la memoria colectiva cuando ejercen buenas prácticas, no abusan de los precios y ejercen negocios de impacto.

EMPRESA QUE OFRECE LOS PRODUCTOS DE MEJOR CALIDAD EN COLOMBIA
 Alquería S.A. 0,1%

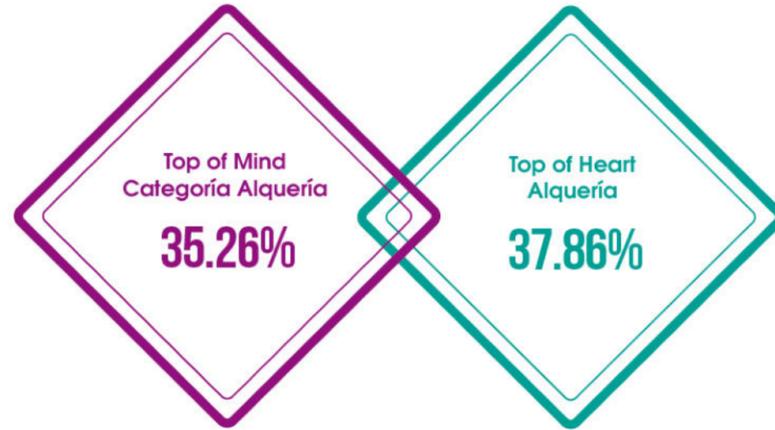
MARCA MÁS RECORDADA
 Alquería S.A. 0,1%

MARCA MÁS RECORDADA
 Alquería S.A. 0,1%





100 marcas Gerente, Alquería en la cima del Top of Mind y Top of Head: la revista Gerente resalta el trabajo que ha tenido nuestra marca y cómo gracias a un énfasis en las necesidades del consumidor, hoy nos encontramos en la cima del Top of Mind y el Top of Head de la categoría de leches.



100 marcas Gerente

Nº	Top of mind		Top of heart	
	Categoría%		Categoría%	
1	Alquería	35.26%	Alquería	37.85%
2	Colanta	22.00%	Colanta	20.89%
3	Alpina	11.08%	Alpina	11.19%
4	Algarra	8.03%	Parmalat	7.10%
5	Parmalat	7.62%	Algarra	6.59%



18.2 Comunicación digital para estar más cerca de nuestros consumidores

Una de las principales innovaciones que surgieron en 2014, se dio cuando entendimos que el consumidor de hoy en día es multiplataforma y que su tiempo no sólo lo utiliza viendo televisión; es un consumidor que cada día está más conectado y que es más exigente con el contenido que recibe.

En 2014 desde el área digital logramos conectarnos con los consumidores de nuestras marcas a través de estrategias innovadoras en medios digitales. Consolidamos el sitio web de Crema de Leche generando más de 600.000 visitas, con una comunidad en Facebook de más de 200.000 fans de la marca, con quienes estuvimos en comunicación a lo largo del año.

Creamos la máquina de excusas en Facebook y en un sitio web para que todos los colombianos pudieran crear sus excusas, generando 550.000 participaciones en texto y video y con una intervención de más de 100.000 usuarios. Así mismo, continuamos con las promociones de redención a través de digital. Los protagonistas del comercial de pánico de Leche Entera Alquería se convirtieron en celebridades digitales, teniendo su propia campaña política en Facebook para que los colombianos los escogieran como el fan número 1 del sabor de leche entera Alquería, logrando más de 20.000 mil votaciones y un crecimiento de 35.000 nuevos fans.

También realizamos promos de redención de productos con punto de contacto en digital, demostrando su importancia para este tipo de actividades, donde en promedio el 80% de los códigos de producto se inscribieron en la página web y cerca del 20% en el punto presencial.

Por último, nuevamente las papilas de Avena Alquería saltaron a la fama, participando de la canción de Bachata de Dorian el Tierno, logrando más de un millón de visualizaciones en YouTube e impactando con este video a cerca de 5 millones de colombianos.

Con todo esto, en 2014 el área tuvo un crecimiento del 21% respecto al 2013 en inversión. En el 2011 cuando se creó el área, la participación de las inversiones digitales sobre el total del presupuesto de marketing fue del 0,7%, en el 2012 del 3,1%, en el 2013 del 4,3% y en el 2014 de 6,6% y para el 2015 tenemos la meta de llegar a una participación del 9%.



Percepciones de los consumidores desde las redes sociales

Los consumidores interactúan con nuestras marcas lo cual nos permite también establecer la percepción que tienen con respecto a las mismas:



Retos para 2015

El mundo digital cambia muy rápido: todos los días aparecen nuevas redes sociales, nuevos medios, nuevas tendencias, nuevas tecnologías, nuevos generadores de contenidos, nuevas celebridades digitales. Desde el área digital tenemos el reto de estar a la vanguardia de todos estos cambios y novedades, para generar estrategias que generen valor para nuestros consumidores, para nuestras marcas y para nuestra compañía.

También tenemos el gran reto de medir el impacto de las estrategias digitales en el negocio de nuestras marcas, entendiendo variables de ventas (ROI) y variables de marca (aumento de TOM y construcción de variables de marca).

Pero nuestro mayor reto es apostarle a cosas diferentes, retar lo tradicional, la forma acostumbrada de hacer mercado y de hacer comunicación, innovar, actuar rápido y crear valor en el consumidor reduciendo los costos del negocio. Usar las conversaciones de los consumidores en medios digitales para generar valor a las estrategias de las marcas y los negocios de Alquería y DASA.

En digital creemos que el consumidor hoy en día es muy exigente y espera cada día más de las marcas. Nosotros, como una compañía enfocada en el consumidor, debemos generar valor agregado a través de las actividades y estrategias que realicemos, entendiendo que el consumidor no quiere ver publicidad, quiere contenidos que le ayuden en su día a día.

Para el área digital el consumidor de nuestros productos no es nuestro único foco. Todos y cada uno de los colaboradores de Alquería también lo son. Creemos que digital no debería ser un área de la compañía, debería ser una forma de pensar y hacer las cosas, transversal a todos los procesos, personas y áreas.

18.3 Investigación y Desarrollo

18.3.1 Modelo de innovación

La innovación en Alquería es una de nuestras principales herramientas para soportar la estrategia de la compañía y apoyar su liderazgo como empresa de leches larga vida en Colombia. Nuestros esfuerzos en materia de innovación se realizan siempre con la meta fundamental de contribuir a la salud y nutrición de nuestros consumidores a través de las marcas y productos Alquería.

Esta innovación se vive en todas las áreas y equipos de la compañía así como en todos los niveles, pero para mayor organización su gestión está centralizada en los Negocios competitivos y específicamente en el área de Investigación y Desarrollo. Innovando hacemos realidad los sueños.

En el año 2014 culminamos el proceso de renovación y fortalecimiento de nuestro modelo de innovación, que había tenido inicio en 2011, como respuesta a la reconfiguración de la estrategia corporativa hacia la Mega 2-20-20.

Evolución 2010 - 2014



Esta nueva estrategia en la cual comprendemos de forma mucho más profunda las necesidades del consumidor nos dividió estratégicamente en los cuatro negocios actuales: Nutrición, Bienestar, Indulgencia y Snacking exigiendo a nuestro equipo de Investigación y Desarrollo reconfigurarse también para poder atender a las nuevas necesidades y velocidad de innovación de la compañía de una forma eficiente.

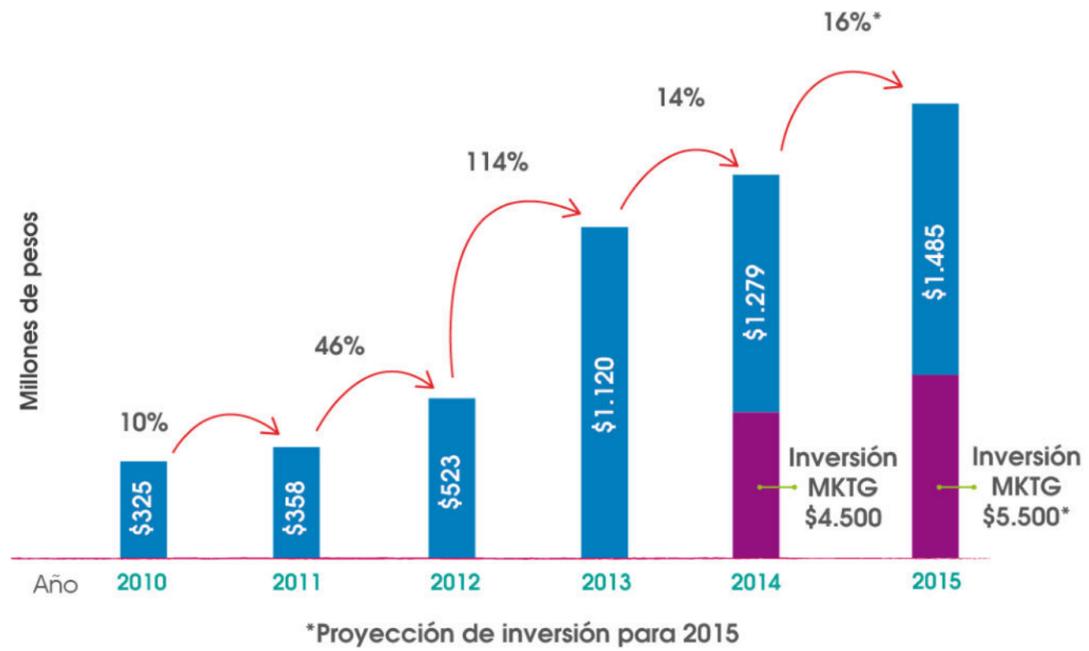


Los principales pilares de trabajo se estructuraron durante 2012 y 2013 culminando en el 2014 con la consolidación de una estrategia de innovación con las siguientes características:

Visibilidad de la innovación como un eje central de trabajo transversal a todas las áreas y procesos y de carácter nacional. Redefinimos y organizamos los roles y actividades de las principales áreas dentro del proceso de innovación de productos.

Inversión asertiva en proyectos de innovación con crecimientos del 260% durante este periodo, pasando de 0,007% de inversión sobre las ventas totales de la compañía por año, a un factor de 0,2%.

Evolución en inversión en I+D 2010 - 2014



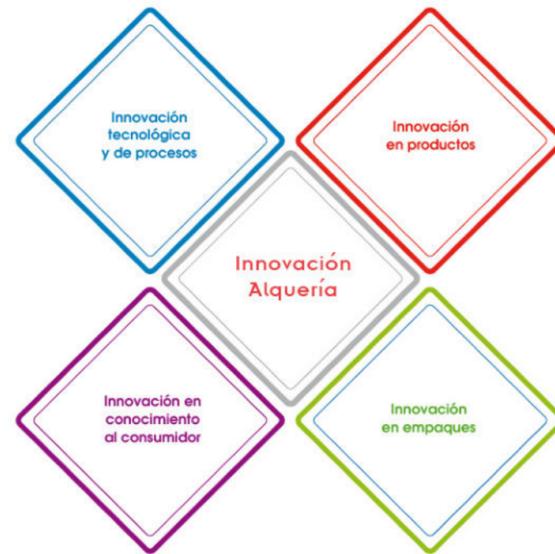
Fortalecimiento del equipo humano a través de la captación de talentos multidisciplinarios suficientes con estructura dividida en negocios y transversales a la compañía.





Fortalecimiento en recursos tecnológicos a través de la creación y sostenimiento del Centro de Investigación y Desarrollo de Alquería con una inversión de \$1.000 millones de pesos en modernos equipos piloto para simular con alta precisión los procesos productivos de la compañía. Este centro está ubicado en la Planta Enrique Cavellier en Cajicá y hoy en día permite elaborar prototipos en pequeña escala y alta flexibilidad de procesos térmicos así como realizar estudios de estabilidad de vida de anaquel y preparar muestras para estudios con consumidor.

Durante el año 2014, trabajamos en 4 frentes fundamentales de innovación:



18.3.2 Innovación tecnológica y de procesos

La demanda creciente de nuevos desarrollos de productos para nuestros consumidores en empaques y diseños diferenciales, ha aumentado la frecuencia de adquisición de nuevas tecnologías y equipos para lograrlo. Estos proyectos de alta complejidad donde se requiere compra de maquinarias y equipos, requieren un manejo mucho más estricto de cronogramas e información para garantizar la trazabilidad y el cumplimiento de nuestras metas dentro de los tiempos planteados.

Para la gestión de estos proyectos adquirimos un software de gestión de proyectos de innovación que moderniza la metodología de administración e información y de interacción entre nuestras áreas. Este software fue parametrizado durante 2014 con base en el nuevo manual de Gestión de Proyectos que busca incrementar el lanzamiento de proyectos de innovación exitosos; mejorar nuestra agilidad sin omisiones, demoras y reprocesos; ser nuestra única fuente de información en términos de gobernabilidad, documentación y regulación; e integrar a toda la organización



en los proyectos de innovación a través de una plataforma única. Durante el primer semestre de 2015 divulgaremos la nueva metodología y herramienta a la compañía.



Así mismo, durante 2014 realizamos una inversión estratégica para adquirir la nueva línea de proceso para el envasado de Practijarra Alquería, un nuevo empaque aséptico único en el continente que se presenta al mercado como una evolución de la bolsa aséptica que nuestra compañía trajo a Colombia por primera vez. Sobre este producto, nos referiremos en detalle más adelante. En cuanto a la máquina, en septiembre dimos inicio a un importante proyecto de renovación tecnológica en la Regional Antioquia, con la instalación de la nueva envasadora Elecster que nos permite un menor consumo de energía y menor emisión de residuos; disminución de las emisiones de peróxido en el ambiente; minimización de problemas técnicos; optimización de tiempos; y, mayor confiabilidad en los sellados y en el peso.

Con el fin de realizar avances en materia de investigación en posibles procesos productivos, desde el área de Investigación y Desarrollo realizamos experimentos en cuanto a nuevas tecnologías y su efecto en texturas, sabores y colores en nuestros productos y en algunas propuestas nuevas. Adicionalmente exploramos nuevos materiales que permitan ofrecer al consumidor una vida útil prolongada conservando las mejores características.

Y por último, en 2014 iniciamos el traslado de la planta de Arequipe de Antaño de Chía a Cajicá para poder duplicar la capacidad productiva y modernizar las instalaciones ofreciendo así la más alta calidad y eficiencia a nuestros clientes. La planta fue diseñada para cumplir con los más altos estándares de calidad para procesos de evaporación. La inauguración de esta planta vamos a realizarla durante el primer semestre de 2015.

18.3.3 Innovación en productos y empaques

Innovación y renovación es la plataforma sobre la que trabajamos frente a nuestros productos. Los proyectos en innovación son aquellos que generan un valor agregado diferencial al consumidor y que por lo general tienen como resultado fórmulas o empaques nuevos acompañados de nuevas tecnologías o procesos.

La renovación por su parte abarca la innovación sostenible, es decir aquellos cambios sutiles en productos existentes que permiten a las marcas ser rentables, mantenerse vigentes en el mercado y que no implican grandes inversiones tecnológicas.

Durante 2014, realizamos las siguientes innovaciones y renovaciones:

Nutrición

Practijarra: Sin duda alguna, uno de nuestros lanzamientos más importante de 2014 fue la Practijarra Alquería Entera y Deslactosada; es una innovación de empaque creada para satisfacer las necesidades de los consumidores, en términos de facilidad de uso del empaque y almacenamiento.

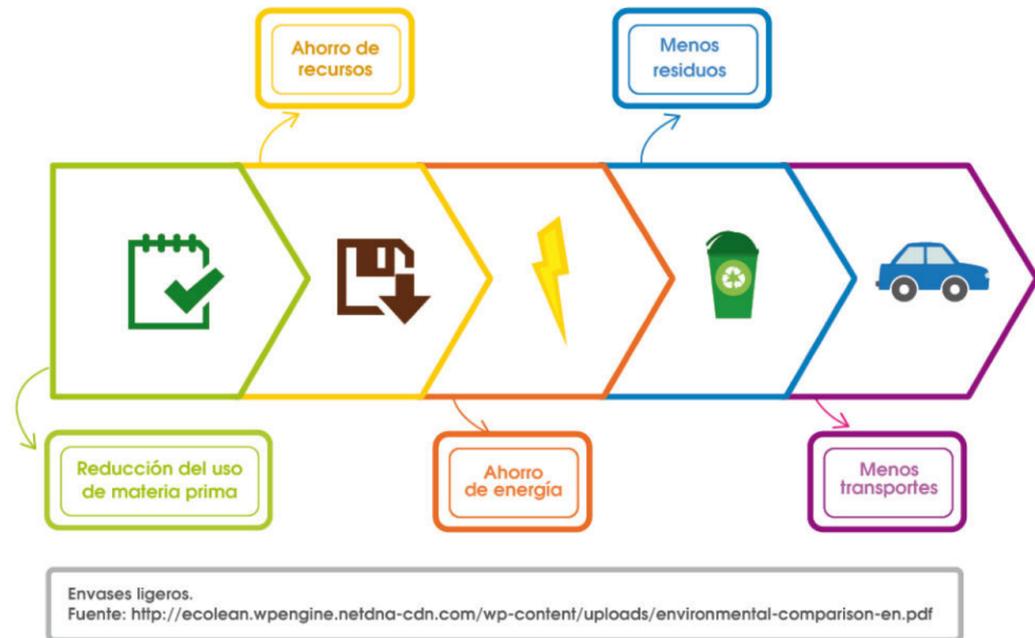
Sus ventajas para el consumidor se centran en que es una bolsa de leche que no requiere de jarra y tiene manija, por lo que se genera un mejor uso y comodidad a la hora de servir la leche. Para hacer más fácil el uso y el almacenamiento, tiene las siguientes características:

- No necesita tijeras para abrirla, ya que cuenta con un pre-corte (abre fácil).
- Tiene una práctica manija para servir fácilmente.
- Incluye un práctico clip que cierra la bolsa después de abrirla.
- Se sostiene gracias a su base.



En este sentido, diseñar empaques es mucho más que solo practicidad y conveniencia, debemos también tener en cuenta la preocupación ambiental desde que el empaque es producido, distribuido y vendido hasta la mesa y la cocina y de nuestros consumidores, e incluso más allá.

La practijarra ha sido elaborada pensando en tener un empaque muy ligero con bajo uso de materias primas y con materiales naturales. El empaque es fácil de desocupar por lo que aumentan sus probabilidades de reciclaje y por su forma "plana" al vaciarse disminuye mucho el impacto en transporte y volumen de almacenamiento de desperdicios.



Comparando con otros conceptos tradicionales de empaque aséptico, la practijarra genera un impacto ambiental bajo en términos de consumo de energía, generación de desperdicios y emisiones al aire y al agua.

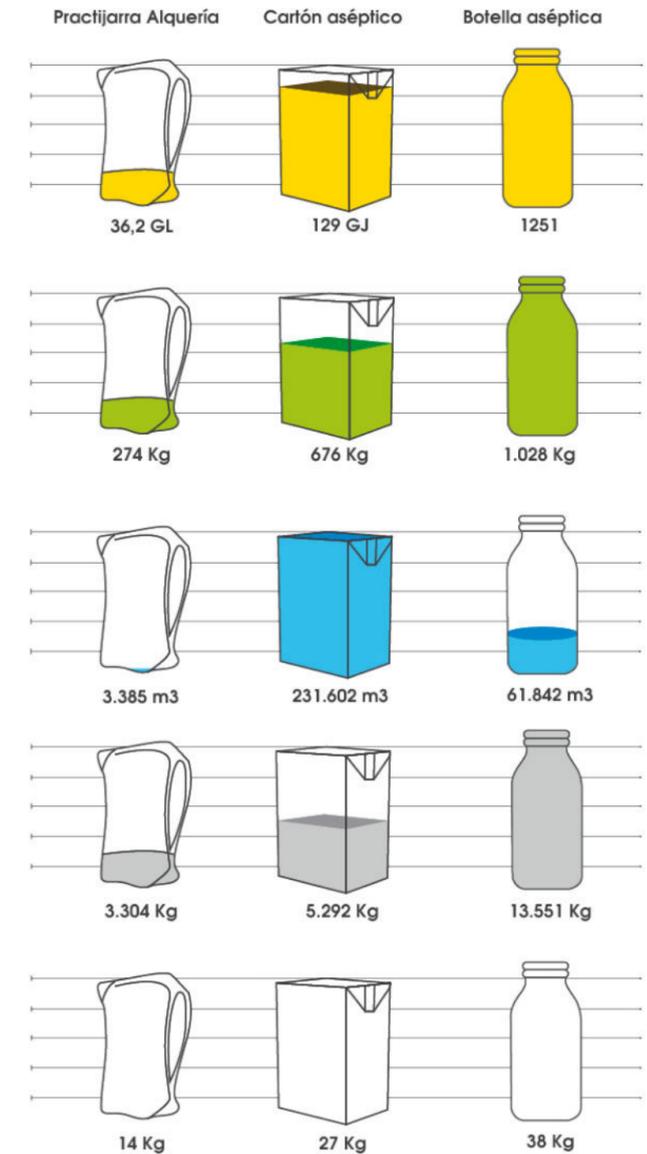
Consumo de energía: Desde la fabricación hasta su disposición, la cantidad total de energía requerida para fabricar 100.000 empaques de 1 Litro, en la practijarra Alquería es de 36,2 GigaJulios (GJ) mientras que un cartón aséptico requiere de 129 GJ.

Generación de desperdicios: durante la fabricación de 100.000 empaques de 1 litro de cartón aséptico, se genera un total de 676 kg en desperdicios que incluyen los desperdicios para generar las materias primas y pasos intermedios de fabricación; mientras que esa misma cantidad de empaque de un litro de practijarra, produce 274 kilogramos.

Contaminación del agua: la fabricación de 100.000 empaques de 1 litro (incluyendo la utilizada en la manufactura de las materias primas, pasos intermedios y pasos para la fabricación del empaque, sin incluir agua de enfriamiento) de cartón aséptico, requiere 68 veces más de cantidad de agua que 100.000 empaques de 1 litro de la practijarra Alquería.

Emisión gases efecto invernadero: la cantidad total de gases efecto invernadero emitidos al aire para la fabricación de 100.000 empaques de 1 litro es de 3.304 kg para la practijarra Alquería. Incluye uso de materias primas, pasos intermedios de fabricación y disposición ("de la cuna hasta la tumba").

Peso comparativo: un estudio realizado con diferentes empaques asépticos del mercado señala que la practijarra tiene un impacto mucho menor en el medio ambiente gracias a su carácter ligero.





Leche entera 400 ml: esta nueva presentación permitió a nuestros consumidores gozar del valor nutricional de la proteína, vitaminas y minerales de la leche Entera Alquería con un bajo desembolso.

Indulgencia

Crema de leche 50 g: permite llevar el placer a más hogares con un menor desembolso.

Crema light 225 g tetra pack: un empaque muy conveniente para la mesa para expandir el delicioso sabor y cremosidad de la crema de leche Alquería light con 50% menos calorías.

Bienestar

Practijarra Alquería deslactosada: todos los beneficios de la deslactosada en la Practijarra para obtener una mayor facilidad de uso del empaque y almacenamiento.

Deslactosada 380 ml y 125 ml: esta nueva presentación permitió a los consumidores gozar del rico sabor de la leche sin los incómodos síntomas de la intolerancia. Alquería deslactosada con un bajo desembolso.

Practijarra 0% grasa y nueva imagen: renovamos la imagen de nuestra leche 0% grasa atendiendo a los drivers de consumo de la categoría y adicionalmente llega al mercado en la nueva practijarra que se para, tiene abre fácil y puede cerrarse después de abierta.

Snacking

Tangelo 275 ml: nueva presentación con 10% más contenido y mucho más refrescante para nuestros consumidores.

Cambio de imagen avena: la imagen de la avena Alquería se moderniza y nos trae 3 variedades renovadas: avena canela, avena casera y avena auténtica.

18.3.4 Innovación en conocimiento del consumidor

El departamento de Inteligencia de mercados representa para nosotros una valiosa línea de comunicación con el consumidor, quién participa activamente y constantemente en todos los procesos de evaluación e innovación de las marcas que conforman la familia Alquería.

Inteligencia de mercado constituye un canal de retroalimentación entre nuestra marca y los colombianos a partir de dos tareas fundamentales:

Conocimiento, profundización y comprensión de las necesidades: desde niños hasta adultos mayores de todos los niveles socioeconómicos y ciudades de Colombia.

Evaluación y validación respecto a: productos que se encuentran actualmente en el mercado, innovaciones, comunicación (comerciales, visuales) y actividades que realizan las marcas en medios masivos y BTL (Below the line – ej: degustación en punto de venta, actividades en espacios de encuentro en la ciudad).

Estos lineamientos permiten consolidar una relación de cercanía con el consumidor en la medida en que nos perciben como una marca permanentemente interesada en satisfacer sus necesidades y expectativas. Es por esto que **para nosotros el consumidor es un actor fundamental que inspira procesos de innovación:** en el año 2014 realizamos alrededor de 120 estudios con consumidor, de los cuales el 50% se destinó a identificación de sus necesidades (dentro/fuera del hogar) y evaluación de nuevos productos como yogurt Alquería y nuevos empaques como Practijarra.

Esta validación y retroalimentación constante nos ha permitido mantener el liderazgo en la categoría de leche líquida en términos de recordación de marca – Top of Mind (alrededor del 40%), y recordación publicitaria (alrededor del 61%). Uno de los pilares sobre los que se fundamenta este último indicador es en el de dar noticias altamente relevantes por parte de la marca.

Retos para 2015

Para el año 2015 tenemos como propósito fortalecer la relación de cercanía consumidor – marca a partir de:

- La identificación y comprensión de tendencias del consumidor en términos de estilo de vida y alimentación para continuar trabajando en un plan de innovación altamente relevante y diferenciador en el mercado.
- La creación y ejecución de nuevas metodologías de investigación que permitan definir oportunidades para el desarrollo de nuevos productos, comunicación y generación de experiencias diferentes de consumo.

19. FUNDACION CAVELIER LOZANO

Nuestra sociedad



La Fundación Cavellier Lozano es una entidad joven. Nació en 2010 gracias al legado del profesor Jorge Cavellier Jiménez y de Enrique Cavellier Gaviria, quienes crearon Alquería hace más de cinco décadas, conscientes de su responsabilidad con la sociedad. La pasión de la familia por Creer, Apoyar y Compartir es hoy el núcleo de la filosofía de la Fundación y alienta nuestro deseo de trabajar por el beneficio de las comunidades y la construcción de un mejor futuro.

Hemos proyectado la Fundación como una estrategia para abordar un profundo reto social con amplios desafíos, como mejorar la calidad educativa, el acceso de jóvenes vulnerables a la educación superior y lograr la seguridad alimentaria y nutricional. Estamos más comprometidos que nunca de manera sustentable en el tiempo con la generación de capacidades en las comunidades donde operamos, gestionando alianzas público-privadas que permitan, a través de la implementación de nuestros programas y proyectos, el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, aportando a la construcción de la paz.

El 2014 fue un año lleno de éxitos para la Fundación porque consolidamos las líneas que nos orientan: la Educación y la Nutrición. Logramos ubicar a 50 estudiantes brillantes del programa Talentos Excepcionales en la educación superior de calidad, dentro de los cuales el 56% son becarios del gobierno nacional a través del programa Ser Pilo Paga; el restante 44% de estudiantes se financiaron a través del Portafolio de Becas de la Fundación Cavellier Lozano, con becas propias de diferentes universidades y del programa 4x1 Opción de Vida de la Gobernación de Cundinamarca. Por otra parte, alcanzamos nuestro sueño de hacer del municipio de Cajicá un modelo educativo en Cundinamarca, donde los directivos docentes y docentes han entretejido un frente común con los padres de familia para lograr el desarrollo de los estudiantes.

En Nutrición logramos llegar al 79% de los bancos de alimentos que pertenecen a la Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia, ABACO, a través de la donación de más de \$7.328 millones en producto Alquería y la consolidación de la campaña Alimenta Compartiendo, la cual hoy entrega en 14 ciudades de Colombia más de un millón de vasos de leche al año y beneficia a 6.145 niños y niñas con déficit nutricional.

Estos resultados fueron posibles gracias al compromiso de aliados estratégicos que han creído en los programas de la Fundación, enriqueciéndolos con su experiencia y conocimiento, maximizando esfuerzos y recursos y trabajando unidos bajo un mismo objetivo para lograr llegar a las comunidades con un mayor impacto.

La Fundación Cavellier Lozano trabajará en los años posteriores bajo una sola línea orientadora LA EDUCACION, convencidos que es el camino para generar oportunidades legítimas de progreso y bienestar. Canalizaremos nuestros conocimientos y recursos para abrir las puertas de la educación superior a jóvenes colombianos con talento que desean forjar un futuro próspero para ellos y para sus familias.

La línea de Nutrición en adelante será liderada directamente por Alquería, quien le aportará valor dada su orientación al negocio. Desde la compañía seguiremos trabajando para consolidar la Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia y su correspondencia con los bancos de alimentos asociados.



19.1 Educación

En la Fundación Cavellier Lozano actuamos con el convencimiento que la educación es el camino para generar las transformaciones sociales que Cundinamarca y Colombia requieren para lograr la equidad y que, por nuestra naturaleza, podemos contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias más necesitadas.

En nuestra línea orientadora de Educación, desarrollamos el programa Talentos Excepcionales, que acompaña a jóvenes cundinamarqueses de instituciones educativas oficiales para que durante los grados de su educación media reciban refuerzo académico, vocacional y personal a través del cual fortalecen sus competencias académicas y personales, permitiéndoles acceder, permanecer y culminar con éxito sus estudios de pregrado en las mejores universidades de Colombia.

En el ámbito local, trabajamos por el mejoramiento de la calidad educativa con el proyecto Mejores Instituciones Educativas, Mejor Futuro para Cajicá, donde conjuntamente con la administración municipal y aliados estratégicos, hemos logrado cambiar la dinámica de las instituciones educativas oficiales del municipio.

Por otra parte, desde el Fondo Excelencia Académica, promovemos y facilitamos el acceso y la permanencia de los hijos de colaboradores de Alquería a la educación superior.

19.1.1 Programa Talentos Excepcionales - TExc

Desde hace más de 5 años, en la Fundación Cavellier Lozano hemos trabajado en la búsqueda de soluciones sostenibles sobre la base de la innovación social, a través de nuevas formas de comunicación con la sociedad y cooperación con diferentes entidades del sector público y privado, con el convencimiento que la sociedad necesita de nuevos enfoques y caminos para hacer frente a los actuales retos sociales. Nos hemos enfocado en la definición e implementación de un programa sostenible, inclusivo, escalable y replicable, que transforma la calidad de vida de los jóvenes cundinamarqueses de limitados recursos económicos, sin ninguna posibilidad para acceder a la educación superior de calidad, ofreciéndoles un retorno real para sus vidas.

El Programa Talentos Excepcionales - TExc identifica y acompaña a jóvenes de grados 10º y 11º de instituciones educativas oficiales de Cundinamarca que han logrado sobresalir por sus competencias académicas y personales, para que logren acceder, permanecer y culminar con éxito su educación superior en las mejores universidades de Colombia.

Nuestro esfuerzo se concentra en el fortalecimiento de sus conocimientos, su orientación vocacional, la exposición a la vivencia universitaria y el acompañamiento en la definición de su proyecto de vida en torno al acceso a la educación superior. Para lograrlo, hemos puesto al servicio de los estudiantes un conjunto de estrategias y herramientas, dentro de las cuales se encuentran los Semilleros de Talentos, el Portafolio de Becas y el acompañamiento a Universitarios TExc. Cada una de estas estrategias se describe más adelante.



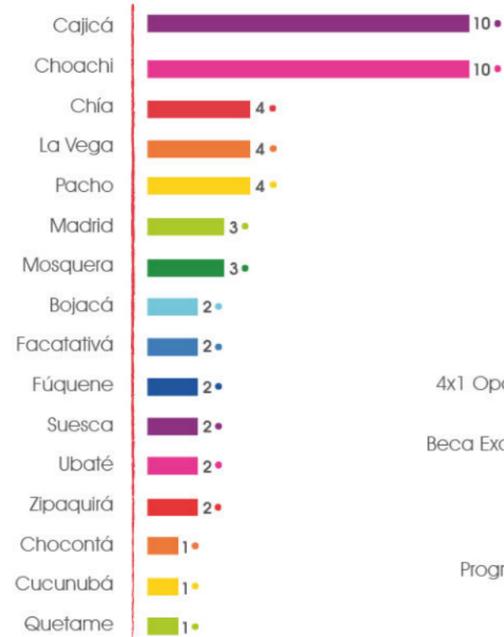
Lo más destacado de este programa para el año 2014 se resume a continuación:

• **Bachilleres**
Talentos Excepcionales 2014: **53**

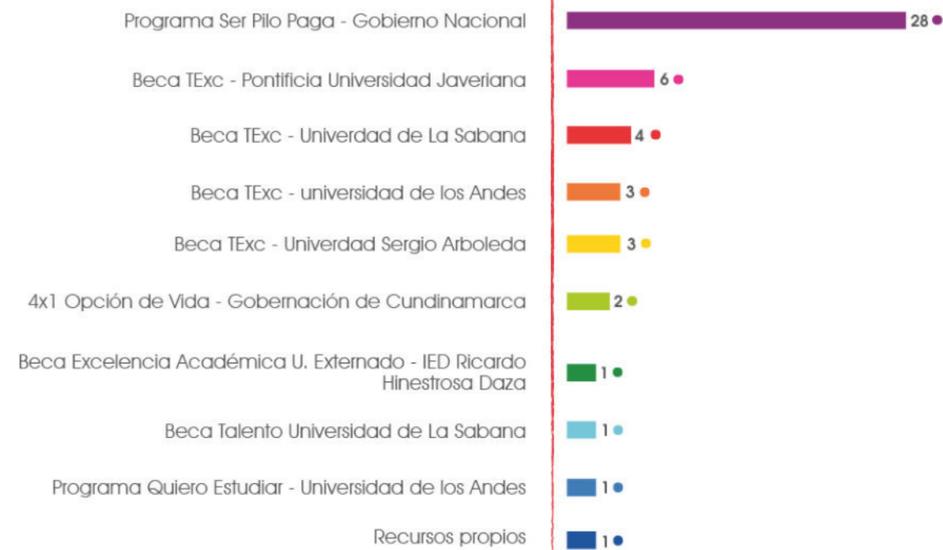
• El **94%** de los **bachilleres TExc 2014** ingresaron a la educación superior de calidad.

• El **56%** de los **bachilleres TExc 2014** son becarios del gobierno nacional a través de Ser Pilo Paga.

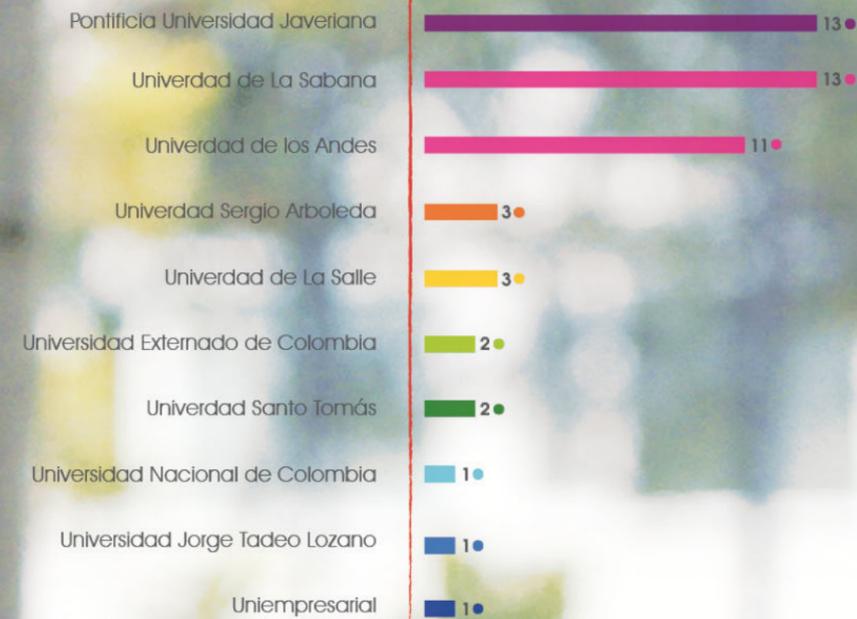
Municipio de origen
bachilleres TExc 2014



Fuentes de financiación
bachilleres TExc 2014



Universidades seleccionadas por los
bachilleres TExc 2014 para cursar su pregrado



Los 50 estudiantes del programa Talentos Excepcionales que accedieron a la educación superior en el 2014 son:

TATIANA JULIETH ALDANA PINZÓN

Institución Educativa Departamental Serrezuela
Madrid, Cundinamarca
Geociencias / Universidad de los Andes
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

VIVIANA ANDREA AMÓRTEGUI PULIDO

Institución Educativa Departamental Ignacio Pescador
Choachí, Cundinamarca
Ingeniería Industrial / Pontificia Universidad Javeriana
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

MARÍA CAMILA BARRAGÁN CONTRERAS

Institución Educativa Departamental Pompilio Martínez
Cajicá, Cundinamarca
Sicología / Universidad de La Sabana
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

MIGUEL ÁNGEL BARRAGÁN GUZMÁN

Institución Educativa Departamental Pompilio Martínez
Cajicá, Cundinamarca
Música / Pontificia Universidad Javeriana
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

WILLIAM BARRERA MUÑOZ

Institución Educativa Municipal Compartir
Mosquera, Cundinamarca
Ingeniería Electrónica / Universidad Sergio Arboleda
Fuente de financiación: Beca TExc

VERÓNICA BERNAL GONZÁLEZ

Institución Educativa Departamental Ricardo Hiestrosa Daza
La Vega, Cundinamarca
Administración Hotelera / Universidad Santo Tomás
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

ANGIE DANIELA BOLAÑOS BARBOSA

Institución Educativa Departamental Nuestra Señora de La Gracia
Bojacá, Cundinamarca
Ingeniería Química / Universidad de los Andes
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

DANIEL ENRIQUE BUSTOS FORERO

Institución Educativa Departamental Ana Francisca Lara
Pacho, Cundinamarca
Química / Universidad de los Andes
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

DIXON STEVEN CÁRDENAS ESPITIA

Institución Educativa Municipal La Arboleda
Facatativá, Cundinamarca
Química / Universidad de los Andes
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

INGRID ZULAY CASALLAS RODRÍGUEZ

Institución Educativa Departamental Técnico Agrícola
Pacho, Cundinamarca
Ingeniería Electrónica / Pontificia Universidad Javeriana
Fuente de financiación: Becas TExc

FRANCY LORENA CASTILLO SIERRA

Institución Educativa Departamental Gonzalo Jiménez de Quesada
Suesca, Cundinamarca
Ingeniería Industrial / Universidad de La Sabana
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

MARISOL CORREA DÍAZ

Institución Educativa Municipal Técnico Comercial Santa Rita
Facatativá, Cundinamarca
Ingeniería Industrial / Universidad de los Andes
Fuente de financiación: Beca TExc Escala

DIANA ALEJANDRA CORREDOR ACHURY

Institución Educativa Departamental Ana Francisca Lara
Pacho, Cundinamarca
Sicología / Universidad de La Sabana
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

MARÍA HELENA CORREDOR ACHURY

Institución Educativa Departamental Ana Francisca Lara
Pacho, Cundinamarca
Ingeniería Civil / Universidad de La Sabana
Fuente de financiación: Beca Talentos Universidad de La Sabana

MARÍA FERNANDA DÍAZ BERNAL

Institución Educativa Municipal Fusca
Chía, Cundinamarca
Cine y Medios Audiovisuales / Universidad de La Sabana
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

CAMILA ANDREA DÍAZ CÁRDENAS

Institución Educativa Departamental San Gabriel
Cajicá, Cundinamarca
Economía / Universidad de los Andes
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

ANGIE KATHERINE DÍAZ TOSCANO

Institución Educativa Departamental Nuestra Señora de la Gracia
Bojacá, Cundinamarca
Administración Turística / Uniempresarial
Fuente de financiación: Programa 4X1 Opción de vida

ROSA MARÍA ESPITIA SÁENZ

Institución Educativa Departamental El Volcán
Ubaté, Cundinamarca
Economía / Universidad de La Salle
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga



LUISA FERNANDA FLÓREZ CASTRO

Institución Educativa Departamental Tecnológico de Madrid
Madrid, Cundinamarca
Ingeniería Biomédica / Universidad de los Andes
Fuente de financiación: Beca TExc Escala

YEISA DANIELA GARCÍA RINCÓN

Institución Educativa Departamental Ignacio Pescador
Choachí, Cundinamarca
Enfermería / Pontificia Universidad Javeriana
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

JAVIER EDUARDO GARZÓN CASTRO

Institución Educativa Departamental Pablo Herrera
Cajicá, Cundinamarca
Ingeniería Electrónica / Universidad Sergio Arboleda
Fuente de financiación: Beca TExc

NATALIA YARISETH GORDILLO GÓMEZ

Institución Educativa Departamental El Volcán
Ubaté, Cundinamarca
Economía / Universidad de La Salle
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

DANIEL ESTEBAN GUAJE GUERRA

Institución Educativa Municipal San Juan Bautista de la Salle
Zipaquirá, Cundinamarca
Ingeniería Biomédica / Universidad de los Andes
Fuente de financiación: Beca TExc Escala

LINA FERNANDA LAVADO BORBÓN

Institución Educativa Departamental Ignacio Pescador
Choachí, Cundinamarca
Economía / Pontificia Universidad Javeriana
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

LAURA CAMILA LÓPEZ ZAMBRANO

Institución Educativa Departamental Ignacio Pescador
Choachí, Cundinamarca
Ingeniería Industrial / Universidad de los Andes
Fuente de financiación: Programa Quiero Estudiar Escala

PAULA ANDREA MARTÍNEZ MARROQUÍN

Institución Educativa Departamental Pompilio Martínez
Cajicá, Cundinamarca
Contaduría Pública / Pontificia Universidad Javeriana
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

MIGUEL ÁNGEL MARTÍNEZ RIVERA

Institución Educativa Departamental Pablo Herrera
Cajicá, Cundinamarca
Sociología / Universidad Nacional de Colombia
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

DANIELA ESTEFANÍA MORA OSORIO

Institución Educativa Departamental Ignacio Pescador
Choachí, Cundinamarca
Optometría / Universidad de La Salle
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

CAROL ANDREA MURCIA ROMERO

Institución Educativa Departamental Técnico Comercial Capellanía
Fúquene, Cundinamarca
Marketing y Relaciones Internacionales / Universidad de La Sabana
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

LAURA XIMENA ORTÍZ NUPAMQUE

Institución Educativa Departamental Ricardo Hinestrosa Daza
La Vega, Cundinamarca
Estudiará Ingeniería Industrial / Pontificia Universidad Santo Tomás
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

LINA MARÍA FERNANDA PÁEZ ROJAS

Institución Educativa Departamental Técnico Comercial Capellanía
Fúquene, Cundinamarca
Biología Marina / Universidad Jorge Tadeo Lozano
Fuente de financiación: Programa 4X1 Opción de vida

DANILO STEVEN PANADERO SALAMANCA

Institución Educativa Departamental Ricardo Hinestrosa Daza
La Vega, Cundinamarca
Ingeniería Informática / Universidad de La Sabana
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

MARÍA CAMILA PARDO MONTAÑA

Institución Educativa Departamental Normal Superior Santa Teresita de Quetame
Quetame, Cundinamarca
Derecho / Universidad Externado de Colombia
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

JUAN LUIS PARDO REYES

Institución Educativa Departamental Ignacio Pescador
Choachí, Cundinamarca
Ingeniería Industrial / Pontificia Universidad Javeriana
Fuente de financiación: Beca TExc

DEIVER PÉREZ GONZÁLEZ

Institución Educativa Departamental Ignacio Pescador
Choachí, Cundinamarca
Ingeniería Electrónica / Universidad de los Andes
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

MARÍA ANGÉLICA PIÑEROS SIERRA

Institución Educativa Departamental Puente de Piedra
Madrid, Cundinamarca
Ingeniería Industrial / Pontificia Universidad Javeriana
Fuente de financiación: Beca TExc

PAULA ALEJANDRA PULIDO RINCÓN

Institución Educativa Departamental Ignacio Pescador
Choachí, Cundinamarca
Sicología / Pontificia Universidad Javeriana
Fuente de financiación: Beca TExc

JUAN SEBASTIÁN QUINTERO CORREDOR

Institución Educativa Departamental Pompilio Martínez
Cajicá, Cundinamarca
Ingeniería Informática / Universidad de La Sabana
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

OSMAN FARID QUINTERO LÓPEZ

Institución Educativa Departamental Rufino Cuervo
Chocontá, Cundinamarca
Arquitectura / Pontificia Universidad Javeriana
Fuente de financiación: Beca TExc

JUAN SEBASTIÁN RAMOS GÓMEZ

Institución Educativa Departamental Pablo Herrera
Cajicá, Cundinamarca
Ingeniería Química / Universidad de los Andes
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

ANGÉLICA MARÍA RODRÍGUEZ JUYÓ

Institución Educativa Departamental Pompilio Martínez
Cajicá, Cundinamarca
Diseño Industrial / Pontificia Universidad Javeriana
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

LUISA FERNANDA ROJAS GUTIÉRREZ

Institución Educativa Departamental Ignacio Pescador
Choachí, Cundinamarca
Ingeniería Química / Universidad de La Sabana
Fuente de financiación: Beca TExc

DAVID RONDEROS GAVIRIA

Institución Educativa Municipal Santa María del Río
Chía, Cundinamarca
Derecho / Universidad de La Sabana
Fuente de financiación: Beca TExc

JEFFERSON PATRICIO RUÍZ CABEZAS

Institución Educativa Municipal Antonio Nariño
Mosquera, Cundinamarca
Ingeniería Electrónica / Universidad Sergio Arboleda
Fuente de financiación: Beca TExc

NICOLÁS SNEIDER USCÁTEGUI GARZÓN

Institución Educativa Municipal Santa María del Río
Chía, Cundinamarca
Ingeniería Industrial / Universidad de La Sabana
Fuente de financiación: Beca TExc

LAURA TATIANA VARGAS PEÑA

Institución Educativa Departamental Ricardo Hinestrosa Daza
La Vega, Cundinamarca
Relaciones internacionales, Finanzas y Gobierno / Universidad
Externado de Colombia
Fuente de financiación: Beca Excelencia académica U. Externado -
IED Ricardo Hinestrosa Daza

MARÍA FERNANDA VERA SÁNCHEZ

Institución Educativa Municipal Santa María del Río
Chía, Cundinamarca
Comunicación Social / Pontificia Universidad Javeriana
Fuente de financiación: Ser Pilo Paga

MARÍA CAMILA ZAMBRANO PARRA

Institución Educativa Municipal San Juan Bautista de La Salle
Zipaquirá, Cundinamarca
Derecho / Universidad de La Sabana
Fuente de financiación: Beca TExc

CLAUDIA PATRICIA ZÁRATE DE LA CRUZ

Institución Educativa Departamental Gonzalo Jiménez de Quesada
Suesca, Cundinamarca
Arquitectura / Pontificia Universidad Javeriana
Fuente de financiación: Beca TExc

KAROL VANESSA SALAZAR RODRÍGUEZ

Institución Educativa Departamental Ignacio Pescador
Choachí, Cundinamarca
Pre-médico / Universidad de La Sabana
Fuente de financiación: Recursos propios



Estrategias del programa: el programa Talentos Excepcionales plantea tres estrategias con las cuales acompañamos a los estudiantes durante los grados décimo y once, hasta que concluyen la educación superior: los Semilleros de Talentos, el Portafolio de Becas Fundación Cavalier Lozano y el Acompañamiento a Bachilleres TExc.

Semilleros de Talentos: fomentan hábitos académicos en los estudiantes para que desarrollen autonomía en el aprendizaje partiendo de sus fortalezas y debilidades. Durante los dos últimos años de su educación media los estudiantes beneficiados trabajan en una ruta de mejoramiento que comprende 38 talleres a través de los cuales fortalecen sus conocimientos en las competencias evaluadas por la prueba Saber 11 y trabajan en la redefinición de su proyecto de vida encaminado al acceso a la educación superior. Durante 2014, 133 estudiantes de 48 instituciones educativas oficiales de Cundinamarca, participaron en los Semilleros de Talentos, 53 de ellos culminaron su bachillerato y se han convertido en Bachilleres TExc.

Portafolio de Becas Fundación Cavalier Lozano: es el segundo paso de la estrategia de acompañamiento de Talentos Excepcionales, que favorece el acceso de los mejores Bachilleres TExc a la educación superior. El portafolio otorga apoyo financiero a los estudiantes beneficiarios del programa que obtengan excelentes resultados en la Prueba Saber 11 y presenten dificultades económicas para acceder a la educación superior. Para ello el programa cuenta con 29 becas anuales gracias a la participación de las siguientes Instituciones de educación superior:

- Universidad de Los Andes
- Universidad de La Sabana
- Pontificia Universidad Javeriana
- Universidad Sergio Arboleda



Acompañamiento a Bachilleres TExc: luego de convertirse en bachilleres, los estudiantes TExc reciben acompañamiento académico y personal con el objetivo de asegurar su permanencia en la educación superior, así como la culminación con éxito de sus programas académicos.

Para 2014, **53 estudiantes** finalizaron su proceso en los Semilleros de Talentos, convirtiéndose en Bachilleres TExc. De ellos, el **94% ingresó a la universidad**; al restante 6%, lo seguiremos acompañando desde la fundación, para facilitar su acceso.

Hoy el programa Talentos Excepcionales cuenta con 119 Bachilleres TExc, de los cuales 92% están cursando programas de educación superior.





19.1.2 Programa de Integración Lingüística con el Liceo Francés Louis Pasteur de Bogotá

A través de este programa, brindamos a estudiantes de instituciones educativas oficiales del municipio de Chía, Cundinamarca, la posibilidad de cursar parte de sus estudios de primaria y su bachillerato en colegios privados de alta calidad, con excelentes niveles académicos.

Los estudiantes que seleccionamos para el programa se destacan por su excelencia académica durante sus estudios de primaria, la cual les permite posterior a un proceso de selección, ingresar al Liceo Francés Louis Pasteur de Bogotá para continuar sus estudios.

Este proyecto nació en el año 2010 gracias a la alianza entre la Fundación Cavellier Lozano, el Liceo Francés Louis Pasteur de Bogotá y la Administración Municipal de Chía. Desde entonces se han ingresado 3 cohortes, para un total de 14 estudiantes que hoy cursan su primaria y bachillerato en el colegio.

El programa de Integración Lingüística les permite a los estudiantes exponerse a las oportunidades académicas y culturales que el colegio proyecta dentro de su currículo, como los viajes académicos a Francia y otros países, al igual que los que se realizan a diferentes lugares de Colombia. Estos apoyados financieramente por la Fundación Cavellier Lozano.



19.1.3 Mejoramiento de la calidad educativa

A través de este programa buscamos transformar la realidad de las instituciones educativas oficiales del municipio de Cajicá a través del empoderamiento de sus directivos docentes y sus docentes para darle un nuevo aire a las instituciones educativas y a sus prácticas pedagógicas.

Como parte de este programa desarrollamos, conjuntamente con la Alcaldía de Cajicá y con el apoyo de la Gobernación de Cundinamarca, el proyecto “**Mejores Instituciones Educativas, Mejor Futuro para Cajicá**”, que ha contado con el compromiso de los rectores, coordinadores, docentes, estudiantes y padres de familia, todos actores fundamentales en la consecución de este propósito.

Iniciamos la implementación del programa en el año 2012, lo que significa que durante los últimos tres años hemos implementado de manera sistemática y coherente los cinco componentes del proyecto “Mejores Instituciones Educativas, Mejor Futuro para Cajicá”, logrando mejoras significativas en los indicadores.

Componentes



Beneficiarios



Aliados

Alcaldía municipal de Cajicá
 Gobernación de Cundinamarca
 Fundación Nutresa
 Universidad de Los Andes
 Alianza Educativa
 Organización Zendero

En el programa Mejoramiento de la Calidad Educativa, los principales hechos a destacar durante 2014 fueron:

Fortalecimiento de la gestión institucional: a través de la alianza con la Fundación Nutresa en el Proyecto Educativo Líderes Siglo XXI, las instituciones educativas han logrado:

1. Definir, ejecutar y realizar seguimiento del Plan Estratégico Institucional con visión de largo plazo.
2. Fortalecer y empoderar a los miembros de los comités de calidad.
3. Optimizar los procesos escolares, gracias a su adecuada documentación, implementación y seguimiento.
4. Empoderar y responsabilizar a los equipos directivos.

Para ello hemos adelantado más de 24 talleres en tres años y 100 horas de formación para los equipos de calidad de las instituciones educativas. Además, los rectores y coordinadores han asistido a los congresos anuales del proyecto Líderes Siglo XXI, en donde han obtenido orientaciones sobre el desarrollo de los sistemas de gestión, enfoques y metodologías de mejoramiento en diferentes instituciones educativas del país.

Formación docente: hemos generado espacios de aprendizaje dentro y fuera del país para directivos docentes y docentes. El 100% de los docentes del municipio han participado en talleres de actualización con la Universidad de Los Andes, con el objetivo de fortalecer sus competencias en diferentes disciplinas del conocimiento: ciencias sociales, ciencias naturales, educación experiencial, inglés, lenguaje y matemática.

Igualmente los docentes participaron en talleres de actualización en temas esenciales como: alineación curricular, enseñanza - aprendizaje, evaluación del aprendizaje, trabajo colaborativo y clima de aula e institucional. Por otra parte, en lo corrido de estos tres años realizamos dos coloquios donde los docentes compartieron buenas prácticas de sus experiencias en el aula.

Como reconocimiento al liderazgo académico de los rectores, la Secretaría de Educación del municipio y la directora de Núcleo, desde la Fundación Cavellier Lozano les otorgamos una beca para asistir a una pasantía en España por medio del Programa Internacional de Visitantes de la Fundación Carolina Colombia. Allí intercambiaron experiencias e información con distintos profesionales españoles sobre asuntos de interés mutuo y realizaron un acercamiento con la sociedad, la cultura y las instituciones españolas.



Comunidad: hemos trabajado en el aula propiciando mejores ambientes de aprendizaje con el apoyo de la Asociación Alianza Educativa. Con este acompañamiento logramos caracterizar las necesidades y problemáticas en la convivencia escolar de las instituciones educativas. Las temáticas de formación se enfocaron en:

- Manejo de habilidades sociales en el aula
- Manejo de competencias de conocimiento, cognitivas, emocionales, interpersonales e integradoras
- Nueva mirada de la dirección de grupo trabajando desde la prevención

Clima y cultura: hemos contribuido a la transformación personal de los directivos docentes, docentes y estudiantes de grado 11 a través de sesiones grupales e individuales de coaching, que han generado cambios positivos en su ámbito personal y profesional. Estas sesiones también han logrado impactos visibles en el mejoramiento del ambiente institucional de las 6 instituciones educativas oficiales del municipio.

Además, propiciamos espacios para el buen uso y aprovechamiento del tiempo libre, incentivando el deporte, el arte, la cultura, el bilingüismo y la tecnología y fortaleciendo el programa de jornadas complementarias de la administración municipal. Lo anterior ha sido posible gracias a la Escuela de Formación Deportiva, el apoyo al programa de lectura y escritura del municipio y la entrega de producto Alquería y kits escolares para los niños de primaria.



Infraestructura educativa: durante estos tres años, conjuntamente con la administración municipal, hemos mejorado las instalaciones de tres instituciones educativas, para ofrecer mejores y más agradables ambientes de aprendizaje a los estudiantes, fortaleciendo el sentido de pertenencia.

Gracias al trabajo articulado con la administración municipal y al apoyo de aliados estratégicos, hoy Cajicá cuenta con un cuerpo directivo actualizado y con niveles altos de compromiso en instituciones que logran consistencia entre la filosofía del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el diario accionar. Estas instituciones proporcionan aprendizajes educativos y experienciales a sus alumnos y cuentan con medios materiales y personales suficientes para proporcionar una educación de calidad. En todas ellas existe hoy una sana competencia que ha permitido construir una relación de trabajo articulado y de apoyo entre los directivos docentes

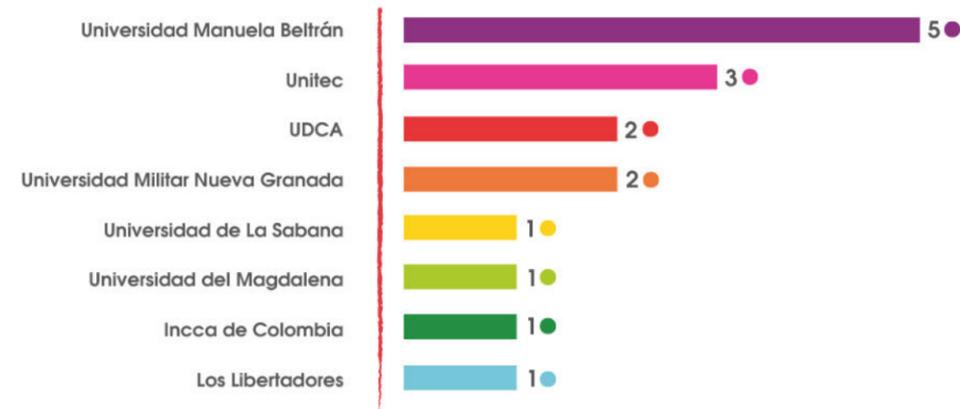


19.1.4 Educación superior

Desde la fundación promovemos y facilitamos el acceso y la permanencia de los hijos de colaboradores de Alquería a la educación superior, a través del Fondo Excelencia Académica. Este fondo financia programas académicos hasta por \$3.300.000 pesos el semestre, prestando al colaborador y a su hijo/a los recursos necesarios para financiar su educación superior. Durante la carrera, el colaborador devuelve al fondo el 10% de los costos de matrícula y el 90% restante es un crédito condonable por mérito académico.

Durante 2014, cinco hijos de nuestros colaboradores accedieron al Fondo Educativo Excelencia Académica, iniciando así un camino para hacer realidad su proyecto de vida encaminado a la educación superior. Actualmente el fondo financia la educación superior de 16 hijos de colaboradores que obtuvieron un desempeño sobresaliente en la prueba Saber 11.

Universidades seleccionadas por los estudiantes para cursar el pregrado 2012 - 2014



Preparación para la prueba Saber 11: ofrecemos a los hijos de colaboradores de Alquería la posibilidad de asistir a un curso preparatorio para la prueba Saber 11, el cual le permite al estudiante obtener mejores resultados gracias al fortalecimiento de sus competencias académicas y personales.

Con el objetivo de lograr que un mayor número de hijos de colaboradores de Alquería sean beneficiarios del Fondo Excelencia Académica, hemos replicado la experiencia de los Semilleros de Talentos para que estos estudiantes fortalezcan sus competencias académicas y mejoren sus posibilidades de acceso a la educación superior, su orientación vocacional y profesional y su cultura financiera.

Para el año 2014, 26 hijos de colaboradores participaron en la preparación Pre-Icfes.



19.2 Nutrición

Nuestra línea de Nutrición se orienta a consolidar la Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia, ABACO, y el fortalecimiento de sus bancos de alimentos asociados a través de la transferencia de conocimiento, la formación y la donación de nuestros productos.

19.2.1 Fortalecimiento bancos de alimentos

Donaciones:



Donaciones de producto a los Bancos de Alimentos

Banco de alimentos	Ciudad	Donaciones
Fundación Arquidiocesana Banco de Alimentos de Cali	Cali	467.386
Banco Arquidiocesano de Alimentos Cartagena	Cartagena	8.601
Corporación de Servicio Pastoral Social - Diócesis de Cúcuta	Cúcuta	237.508
Banco Arquidiocesano de Alimentos de Ibagué	Ibagué	17.921
Fundación Saciar	Medellín	385.324
Fundación Banco Diocesano de Alimentos de Neiva	Neiva	49.033
Fundación Caritas Banco de Alimentos de Pereira	Pereira	208.200
Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos de Bogotá	Bogotá	4.322.226
Fundación Banco Diocesano de Alimentos de Cartago	Cartago	198.568
Pastoral Social de Barranquilla	Barranquilla	522.699
Banco Social Caritas Arquidiocesana de Manizales	Manizales	19.780
Pastoral Social de Santa Marta	Santa Marta	426.884
Pastoral Banco de Alimentos de Villavicencio	Villavicencio	29.623
Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos de Medellín	Medellín	295.327
Banco de Alimentos de Bucaramanga	Bucaramanga	139.829

Las cifras están expresadas en miles de pesos.

\$7.328.908

Actualmente nuestras donaciones llegan a 15 de los 19 bancos de alimentos asociados a la Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia, **ABACO**.





Campaña Alimenta Compartiendo: aproximadamente el 12% de los cerca de 13 millones de niños colombianos, sufren de desnutrición. Teniendo en cuenta esta realidad y con el sueño de eliminar esta problemática, nos unimos hace varios años a la celebración del Día Mundial de la Leche (1 de junio), decretado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), a través de la Campaña Alimenta Compartiendo.

Objetivos



Cobertura e inversión



Vasos de leche entera por la campaña

Banco de alimentos	Ciudad	Donaciones
Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos Bogotá	Bogotá	403.200
Fundación Banco Diocesano de Alimentos de Neiva	Neiva	51.840
Corporación de Servicio Pastore Social - Diócesis de Cúcuta	Cúcuta	100.800
Pastoral Social de Barranquilla	Barranquilla	154.080
Fundación Banco Diocesano de Alimentos de Cartago	Cartago	57.600
Fundación Caritas Banco de Alimentos de Pereira	Pereira	43.200
Pastore Social de Santa Marta	Santa Marta	43.200
Banco Arquidiocesano de Alimentos	Ibagué	72.000
Banco Social Carita Arquidiocesana de Manizales	Manizales	76.032
Pastoral Banco de Alimentos de Villavicencio	Villavicencio	46.944
Banco Arquidiocesano de Alimentos de Cartagena	Cartagena	46.080
Banco de Alimentos de Bucaramanga	Bucaramanga	72.000
Fundación Saciar	Medellín	179.424
Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos de Medellín	Medellín	178.560
Fundación Arquidiocesana Banco de Alimentos de Cali	Cali	244.800
		1.769.760

Banco de Alimentos de Cajicá: conjuntamente con la Alcaldía de Cajicá y la Gobernación de Cundinamarca, la Fundación creó en 2013 el Banco de Alimentos de Cajicá, un programa que favorece el bienestar de los grupos poblacionales en situación de vulnerabilidad del municipio y la región.

El banco contribuye a la formación personal, socio-familiar, espiritual, ocupacional y laboral de las familias beneficiadas y al mejoramiento nutricional brindando una canasta alimentaria que procura mejorar sus condiciones de vida.

En 2014 el Banco de Alimentos benefició a 939 familias del municipio entre las que se incluían jóvenes, familias vulnerables, adultos mayores y personas en condición de discapacidad.

Beneficiarios atendidos por grupo poblacional





Retos para 2015

La Fundación Cavellier Lozano trabajará en los años posteriores bajo una sola línea orientadora: LA EDUCACIÓN, convencidos de que es el camino para generar oportunidades legítimas de progreso y bienestar. Canalizaremos nuestros conocimientos y recursos para abrir las puertas de la educación superior a jóvenes colombianos con talento que desean forjar un futuro próspero para ellos y para sus familias.

La línea de Nutrición en adelante será liderada directamente por Alquería, quien le aportará valor dada su orientación al negocio. Desde la compañía seguiremos trabajando para consolidar la Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia y su correspondencia con los bancos de alimentos asociados.

· INNOVANDO ·
hacemos realidad
LOS SUEÑOS
...
Informe de sostenibilidad 2014

· INNOVANDO ·
hacemos realidad
LOS SUEÑOS
...
Informe de sostenibilidad 2014

INNOVANDO
hacemos realidad
LOS SUEÑOS

Informe de sostenibilidad 2014

