

**APORTAMOS**  
AL DESARROLLO PARA  
UNA **COLOMBIA**  
**SOSTENIBLE**



**Informe de Sostenibilidad 2015**

**APORTAMOS**  
AL DESARROLLO PARA  
UNA **COLOMBIA**  
**SOSTENIBLE**

**APORTAMOS**  
AL DESARROLLO PARA  
UNA **COLOMBIA**  
**SOSTENIBLE**

## Informe de Sostenibilidad 2015 Alquería

### Dirección general:

Carolina Chica Torres – Comunicaciones y RSE

### Comité editorial:

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

### Estructura, compilación, diseño y diagramación:

Grupo Saf - Consultores en Desarrollo Corporativo  
Comunicación, Cultura y Sostenibilidad  
www.gruposaf.com

### Impresión:

Imágenes Gráficas

### Fotografías:

La Creatoría – www.lacreatoria.com  
Fundes - www.fundes.org  
Banco de fotos Alquería  
Banco de fotos Fundación Cavalier Lozano  
Grupo Saf - Consultores en Desarrollo Corporativo  
Comunicación, Cultura y Sostenibilidad

*\*Agradecemos a los Colaboradores de Alquería, Freskaleche, Danone Alquería y Fundación Cavalier Lozano, por su contribución a este Informe de Sostenibilidad 2015, que es un reconocimiento a la gran Familia Alquería, por su trabajo en las diferentes áreas desde las cuales contribuyen, para que conjuntamente realicemos el sueño de aportar al desarrollo para una Colombia Sostenible.*

Bogotá, mayo de 2016

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



**BARNIZ ACUOSO**  
Amigable con el medio ambiente



## Contenido

	Página
<b>LA VISIÓN DE NUESTRA ALQUERÍA</b>	<b>8</b>
1. Mensaje de Nuestro Coordinador de Sueños	10
2. Una Historia Sostenible	12
3. Nuestra Identidad Alquería	17
3.1 Filosofía Organizacional	17
3.2 Contribución a la Innovación y Sueños	20
3.3 Líneas de Negocio	21
3.3.1 Línea de Negocio Nutrición	22
3.3.2 Línea de Negocio de Bienestar	25
3.3.3 Línea de Negocio Indulgencia	27
3.3.4 Línea de Negocio Snacking	29
3.3.5 Alianza Danone Alquería	31
3.3.6 Canal Food Service	34
4. Nuestro Gobierno Corporativo, Ética e Integridad	37
4.1 Estructura de Gestión y Control	38
4.2 Modelo de Gobierno Corporativo	41
4.3 Gestión Ética Base de Nuestra Cultura	44
5. Nuestro Compromiso con la Calidad	47
5.1 Gestión de la Calidad	47
5.2 Gestión TPM: El Mejoramiento Continuo en Alquería	52
6. Reconocimientos a Nuestra Labor	57
<b>APORTAMOS AL DESARROLLO ECONÓMICO</b>	<b>60</b>
7. Principales Hitos 2015	62
8. Nuestra Presencia en el Mercado	66
9. Nuestro Desempeño Económico 2015	69
10. Nuestras Perspectivas para 2016	71
<b>APORTAMOS AL DESARROLLO AMBIENTAL</b>	<b>72</b>
11. Gestión del Agua	75
11.1 Acciones Desarrolladas para el Recurso Hídrico	75
11.2 Proyectos Ambientales Sostenibles	82
11.2.1 Ampliación Planta de Tratamiento de Agua Residual (Planta Cajicá)	82
11.2.2 Proyecto Piloto, Investigación Alquería-ÁguaCare	83

	Página
<b>12. Gestión de la Energía</b>	<b>84</b>
12.1 Acciones Desarrolladas para el Uso Energético	84
12.2 Proyecto Cambio de Combustible Caldera en Planta PEC	85
<b>13. Gestión Ambiental con Comunidades</b>	<b>87</b>
13.1 Capacitaciones y Programas para Proveedores y Contratistas	88
13.2 Salidas Ambientales-Regional Antioquia	88
<b>14. Gestión de Nuestro Sueño Ambiental</b>	<b>91</b>
14.1 Celebración Conciencia Ambiental	91
14.2 Gestión de Residuos y Materias Primas	97
14.3 Nuestro Aporte para Combatir el Cambio Climático	99
14.4 Programas de Conservación	101
<b>APORTAMOS AL DESARROLLO SOCIAL</b>	<b>104</b>
<b>15. Nuestros Colaboradores</b>	<b>106</b>
15.1 El Arte de Vivir	106
15.1.1 EmocionArte	107
15.1.2 DesarrollArte	114
15.1.2.1 Gestión del Talento Humano	114
15.1.2.2 Gestión de Desempeño 2015	114
15.1.2.3 Gestión de Desarrollo 2015	116
15.1.2.4 Gestión de Conocimiento 2015	117
15.1.2.5 Gestión del Cambio	124
15.1.3 ValorArte	125
15.1.3.1 Seguridad y Salud en Trabajo (SST)	128
15.1.3.2 Nuestros Principales Proyectos en 2015	130
15.1.4 FlexibilizArte	134
15.1.5 RecompensArte	135
15.1.5.1 Compensación y Beneficios	135
15.1.5.2 Plan Confianza	138
<b>16. Nuestros Proveedores</b>	<b>142</b>
16.1 Fomento Ganadero 2015	142
16.2 Compras a Proveedores Diferentes a Leche Fluida	160
<b>17. Nuestros Clientes: Distribuidores y Contratistas</b>	<b>164</b>
17.1 Distribución y Transporte	164
17.1.1 Mejoras en Nuestros Procesos	165
17.1.2 Mejoras en el Impacto Medioambiental	165
17.2 Logística y Almacenamiento	165
17.2.1 Logística Verde	165
17.2.2 Modernización de la Infraestructura Logística	166
17.2.3 Organización Inteligente	168

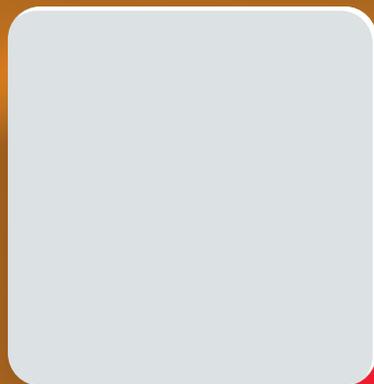
	<b>Página</b>
<b>18. Nuestros Consumidores</b>	<b>170</b>
18.1 Día Mundial de la Leche	170
18.2 Comunicación Digital	171
18.3 Investigación y Desarrollo	175
<b>19. Nuestra Contribución a la Seguridad Alimentaria</b>	<b>182</b>
19.1 Programa Nutrición.	182
19.2 Fortalecimiento Banco de Alimentos	184
<b>20 Nuestra Sociedad - Fundación Cavellier Lozano</b>	<b>200</b>
20.1 Programas para una Educación de Calidad	203
20.1.1 Talentos Excepcionales TExc	204
20.1.2 Mejoramiento de la Calidad Educativa	208
20.1.3 Fondo Educativo Excelencia Académica	211
20.1.4 Programa de Integración Lingüística	212

**APORTAMOS**  
AL DESARROLLO PARA  
UNA **COLOMBIA**  
**SOSTENIBLE**



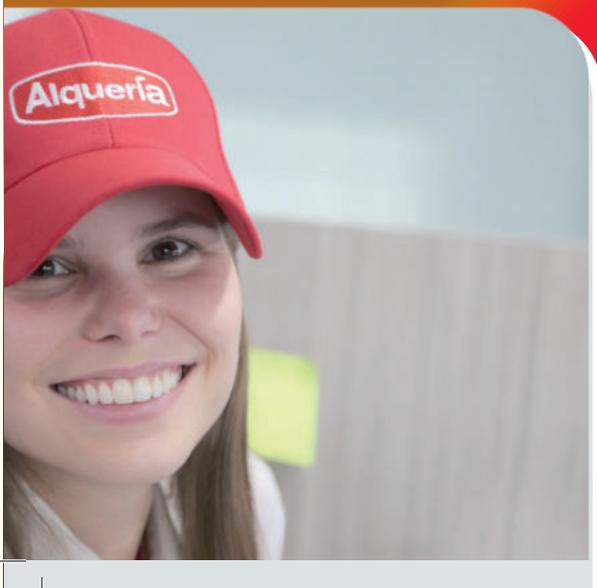
**9** INDUSTRIA,  
INNOVACIÓN E  
INFRAESTRUCTURA

An icon consisting of three white cubes stacked on top of each other.



# LA VISIÓN DE NUESTRA ALQUERÍA

1. Mensaje de Nuestro Coordinador de Sueños
2. Nuestra Historia
3. Nuestra Identidad Alquería
4. Nuestro Gobierno Corporativo – Ética e Integridad
5. Nuestro Compromiso con la Calidad
6. Reconocimientos a Nuestra Labor



## 1. Mensaje de Nuestro

Coordinador de Sueños

A lo largo de la historia de Alquería hemos mantenido nuestro sueño de brindar calidad de vida y bienestar a la sociedad con la que compartimos nuestro hogar, el planeta Tierra, el cual requiere del aporte de todos para asegurar su sostenibilidad.

Año tras año, la Familia Alquería ha crecido involucrando nuevos actores que comparten ese sueño de trabajar con esfuerzo y responsabilidad, seguros de obtener grandes satisfacciones en nuestra gestión y entregando productos con altos estándares de calidad a millones de hogares en Colombia. En cada paso que damos se evidencia nuestro compromiso con la sostenibilidad, iniciando por la relación con los ganaderos, quienes nos entregan la materia prima para elaborar productos para la salud y bienestar de nuestros consumidores en cada línea de negocio. Esto último es posible gracias al esfuerzo de cada uno de nuestros Colaboradores, así como también a la mejora continua en las buenas prácticas de manufactura que posibilitan que diariamente podamos llegar a más hogares colombianos.

En Alquería hemos afrontado las dinámicas del entorno motivados por el sueño inspirador de nuestros fundadores: la sostenibilidad social y el impacto ambiental. Estos orientan nuestra gestión de forma sistémica para aportar a la equidad con nuestra labor económica, contribuir a la viabilidad desde la huella que dejamos en los proyectos sociales y propiciar contextos vivibles con nuestro compromiso ambiental.

En el contexto actual aportar por un futuro común, pensando en las generaciones futuras, se convierte en una necesidad inaplazable para todas las organizaciones y las personas que laboramos en ellas. En Alquería hemos integrado la nueva agenda mundial de los Objetivos de Desarrollo Sostenible como parte de nuestro Direccionamiento de largo plazo. Asumimos el reto planteado por las Naciones Unidas y las premisas dadas por Kofi Annan en COP21 (Cumbre de París) de aportar a “una agenda universal, integrada y basada en los Derechos Humanos para el desarrollo sostenible que tiene en cuenta el crecimiento económico, la justicia social y la ordenación del medio ambiente y ponga de relieve el vínculo entre la paz, el desarrollo y los Derechos Humanos”.

Por tanto, este año presentamos nuestro informe de sostenibilidad 2015, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible dentro de la Agenda de Desarrollo Global 2030, reiterando el compromiso de todos nuestros Colaboradores para seguir trabajando y aportando para el desarrollo sostenible de Colombia.

**Carlos Enrique Cavelier Lozano**

Coordinador de Sueños



## 2. Una Historia Sostenible

Alquería inició hace 57 años en Cajicá, Cundinamarca. Hoy, gracias a su visión sostenible, cuenta con más de 6 mil Colaboradores, 7 Plantas de Producción, 17 Centros de Distribución, 17 Centros de Acopio, 13 mil pequeños y medianos ganaderos productores de leche, 150 mil clientes diariamente atendidos y un billón de pesos de facturación anual.

A través de 4 negocios competitivos (Nutrición, Bienestar, Indulgencia y Snacking) y una alianza estratégica con Danone para Yogures, llega a toda Colombia con productos nutritivos, funcionales, divertidos y deliciosos.

Nace bajo el lema "Una Botella de Leche, Una Botella de Salud", fue fundada por el profesor Jorge Enrique Cavelier Jiménez. Luego asume el liderazgo su hijo, Enrique Cavelier Gaviria y hoy en día su nieto, Carlos Enrique Cavelier Lozano, tiene en sus manos la responsabilidad de mantener vivo el gran sueño de su abuelo y su padre de llevar a miles de hogares colombianos nutrición y bienestar, con pilares como: La innovación, la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial.

# SIGLO XX

### El inicio de un gran sueño



1958

Alquería surge del nombre de una finca adquirida por el profesor Jorge Enrique Cavelier en su juventud.

El sueño **Alquería** inició como una pequeña empresa de familia, que llevaba impreso el cariño por la gente, apoyando el desarrollo de la región y con un compromiso: **la salud y el bienestar de las familias colombianas.**

En 1958, el Profesor Cavelier y su hijo Enrique Cavelier Gaviria iniciaron una historia de larga vida: compraron una planta de pasteurización y homogenización de leche, instalada en una finca en Rionegro, Antioquia, llamada El Antojo. Luego, trasladaron la primera maquinaria y la instalaron en los terrenos aledaños a la hacienda Fagua en Cajicá.

En aquel entonces, la pasteurizadora utilizaba solamente la leche producida por la hacienda Fagua, y se distribuía de manera directa en botellas de vidrio de 750 cc a domicilio, en la ciudad de Bogotá, en un mercado donde la calidad a la que el consumidor tenía acceso era baja. Un producto excelente como el de Alquería se convirtió en una opción para el consumidor y, desde esta época, la Compañía construyó sus pilares de marca con una muy alta calidad.

1

1959



### Lanzamiento al mercado de la primera producción de leche

La Planta de Pasteurización de Alquería fue fundada en 1959 por el doctor Jorge Cavelier, primer urólogo colombiano especializado en la Universidad de Chicago. En este año Alquería lanzó al mercado su primera producción de leche.

2

12





### Se desarrolla la tendencia innovadora

Mostrando la tendencia innovadora, Alquería reemplazó las botellas de vidrio utilizadas en esa época por envases de cartón parafinado. Luego, en 1971, implementó la bolsa plástica y mejoró el empaque de cartón, ya no recubierto de parafina sino de una delgada película de polietileno que, por higiene, fue preferido por los consumidores.

3



### Decisiones estratégicas

En este año la empresa tuvo su primera distribuidora en Bogotá ubicada en la zona industrial. Estratégicamente se cambió la distribución propia por una a través de terceros. Esta decisión disminuyó los costos, mejoró la productividad y amplió el mercado objetivo, llegando así a tiendas y supermercados.

4



### Nuevos talentos directivos

Llegó para Alquería un cambio generacional y, con este, se inició el proceso gerencial de vincular profesionales para liderar áreas de impacto, asegurar el crecimiento sostenido de la Compañía y seguir ofreciendo productos de la mejor calidad.

5



### Crecer con un nuevo producto

El sueño Alquería se sentía cada vez más vivo y necesitaba crecer. Fue entonces cuando obtuvo un contrato de sub-licencia con la empresa Marbo, en Estados Unidos. Con este subcontrato, y el nuevo producto, crecieron las ventas con la estrategia de producir y distribuir otras bebidas a través de la infraestructura de producción y de los canales ya existentes. También se lideró el mercado en Colombia con la introducción del empaque en Garrafa.

6



### Expansión con Leche Larga Vida

Alquería continuó trabajando con innovación y calidad, por ello nació la **Leche Larga Vida**, un producto ganador que generó un periodo de expansión, logrando que Alquería tuviera la planta de ultrapasteurización más moderna y con mayor capacidad del área Andina. En ese momento se inició el crecimiento nacional de la Compañía con la compra de Productos Lácteos Andina ubicada en el Valle del Cauca y la creación de las Unidades de Negocio.

7

# Llega el **SIGLO XXI**

**2001**



## Inicio de siglo con renovación e innovación

A mediados de este año, la empresa cambió su razón social a Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería, renovó su imagen corporativa y presentó novedosos productos como leches especializadas, bebidas lácteas y avenas. Además, continuó la innovación con envases más cómodos, fáciles de manejar, seguros, económicos, ecológicos y asépticos.

8

**2006**



## El crecimiento continúa en Antioquia

En este año se adquirió el 100% de las acciones de la Procesadora San Martín, ubicada en Medellín, para buscar mayor competitividad en el mercado antioqueño.

9

**2007**



## Una alianza para seguir extendiendo mercado

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

10





## Fortalecimiento en Costa Atlántica, una nueva MEGA y líneas de negocio

La Compañía cerró la compra de los activos de Lácteos La Sierra ubicada en Santa Marta, que abre las puertas al fortalecimiento en la Costa Atlántica. Además, se terminó la construcción de Envases Plásticos de la Sabana, que inicia operaciones en el primer trimestre de 2012.

Durante este periodo, se reformuló la estrategia hacia la **MEGA 2-20-20** y se generó un rediseño de su estructura organizacional, identificando cuatro líneas de negocio para el entendimiento estratégico de Alquería (Nutrición, Bienestar, Indulgencia y Snacking), y un equipo de trabajo operacional específico para atender el día a día del mismo. Adicionalmente, se crearon dos nuevas áreas, una dentro de su Core (Nuevos Negocios) y otra por fuera del mismo (UDS).

11

## Se introduce una dulce y sana diversificación

En el mes de septiembre del año 2012, Alquería llevó a cabo una alianza estratégica con la empresa Productos de Antaño S.A., con el fin de diversificar el portafolio de productos, innovar en nuevas categorías e incrementar la capacidad comercial de la Compañía.



Productos de Antaño S.A., fue fundada en Chía, Cundinamarca, en el año 1992 por profesionales con amplia experiencia en el sector de alimentos y agroindustria de la leche en Colombia. La empresa, con 71 Colaboradores, se especializó en la producción y comercialización de arequipe y productos afines para satisfacer las necesidades de los mercados de consumo en Colombia y el exterior, destacándose por sus altos estándares de calidad y servicio.

Productos de Antaño S.A. pasó a ser parte de la Familia Alquería, encargándose de la producción y Alquería de la comercialización de todo el portafolio de productos que incluyen arequipe, obleas y alfajores; además de una línea industrial e institucional para atender a los mejores clientes, y de una línea *light* con productos diseñados para personas con restricciones de azúcar o diabéticos, endulzados exclusivamente con sucralosa (Splenda®), reducidos en grasa y calorías. Ahora, tiene el reto de posicionarse en el mercado, crecer, llegar a todos los rincones del país y lograr un mayor reconocimiento por parte de los consumidores.

12

## Expansión en la Región Atlántica

Se inaugura la Planta en Santa Marta, expandiéndose en la Costa Atlántica con presencia en los departamentos de la Guajira, Cesar, Sucre, Bolívar, Atlántico y Magdalena. Ese mismo año, selecciona sus mejores leches, con un proceso único y una práctica botella larga vida, y lanza al mercado la nueva leche Premium Alquería Selecta.



13



## Líderes en innovación y empaques

En el mes de junio Alquería hace historia nuevamente, con un producto que logra posicionarla como la empresa líder en innovación de empaques y productos de la categoría de leches en Colombia. La nueva Practijarra Alquería, el primer empaque en Latinoamérica que se sostiene firme gracias a su base que no permite que se caiga. Además, tiene una práctica manija para un cómodo agarre para cargar y servir.

En el mes de julio lanza, en alianza con Danone Alquería, el Yogurt Alquería con su novedosa tapa *click*, de fácil uso para toda la familia, viene en tres presentaciones: cuchareable, bebible tapa pitillo y bebible para toda la familia.

14



## Una historia con proyección en nuevas regiones y productos

En este año Alquería adquiere Freskaleche, una Compañía líder en la industria lechera regional con historias y culturas empresariales similares. De esta manera busca fortalecer su presencia en los departamentos de Santander y Norte de Santander. Además, renueva la imagen de la marca Arequipe de Antaño, para reflejar mayor apetencia y resaltando el logo de Alquería como respaldo.

Se crea la Regional Eje Cafetero, con sede en la ciudad de Pereira, debido al gran potencial de esta zona, y la Regional Sabana se divide en Regional Sabana Norte y Regional Sabana Sur para atender a los clientes con un mejor servicio. En el mismo año se lanza al mercado Alquería Fortikids, la primera leche líquida diseñada para niños mayores de un año.



15

### 3. Nuestra Identidad Alquería

Como Familia Alquería lo que orienta el cumplimiento de nuestros sueños es una filosofía de sostenibilidad por construir un mundo mejor cada día. Por ello, nuestra gestión le pone alma, corazón y vida a todo lo que hacemos para aportar al desarrollo del país y del mundo; pensando siempre en las generaciones futuras.

#### 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 accionistas, dentro de un entorno medioambiental sostenible.

#### Lo que somos y nos lleva unidos a la MEGA: Nuestro Marco Conductural



Somos íntegros cuando mostramos coherencia entre lo que sentimos, pensamos y decimos, actuamos consistentemente con transparencia, responsabilidad y respeto hacia los demás.



Somos perseverantes cuando insistimos, persistimos y nunca desistimos, superando los retos para llegar a la MEGA.



Nos apasionamos por el logro cuando amamos nuestro trabajo y nos trazamos metas desafiantes asegurando los resultados de manera disciplinada.



Imaginamos y generamos escenarios diferentes que nos permiten anticiparnos, renovarnos y adaptarnos al entorno que hemos creado para lograr la MEGA.



Influimos en nuestros equipos cuando inspiramos, orientamos y motivamos el talento, desarrollando las capacidades necesarias para el logro de los sueños y objetivos comunes.



Hacemos de nuestros clientes y consumidores el eje central de nuestra actuación, entendiendo sus necesidades y expectativas para generar experiencias satisfactorias y diferenciadoras.

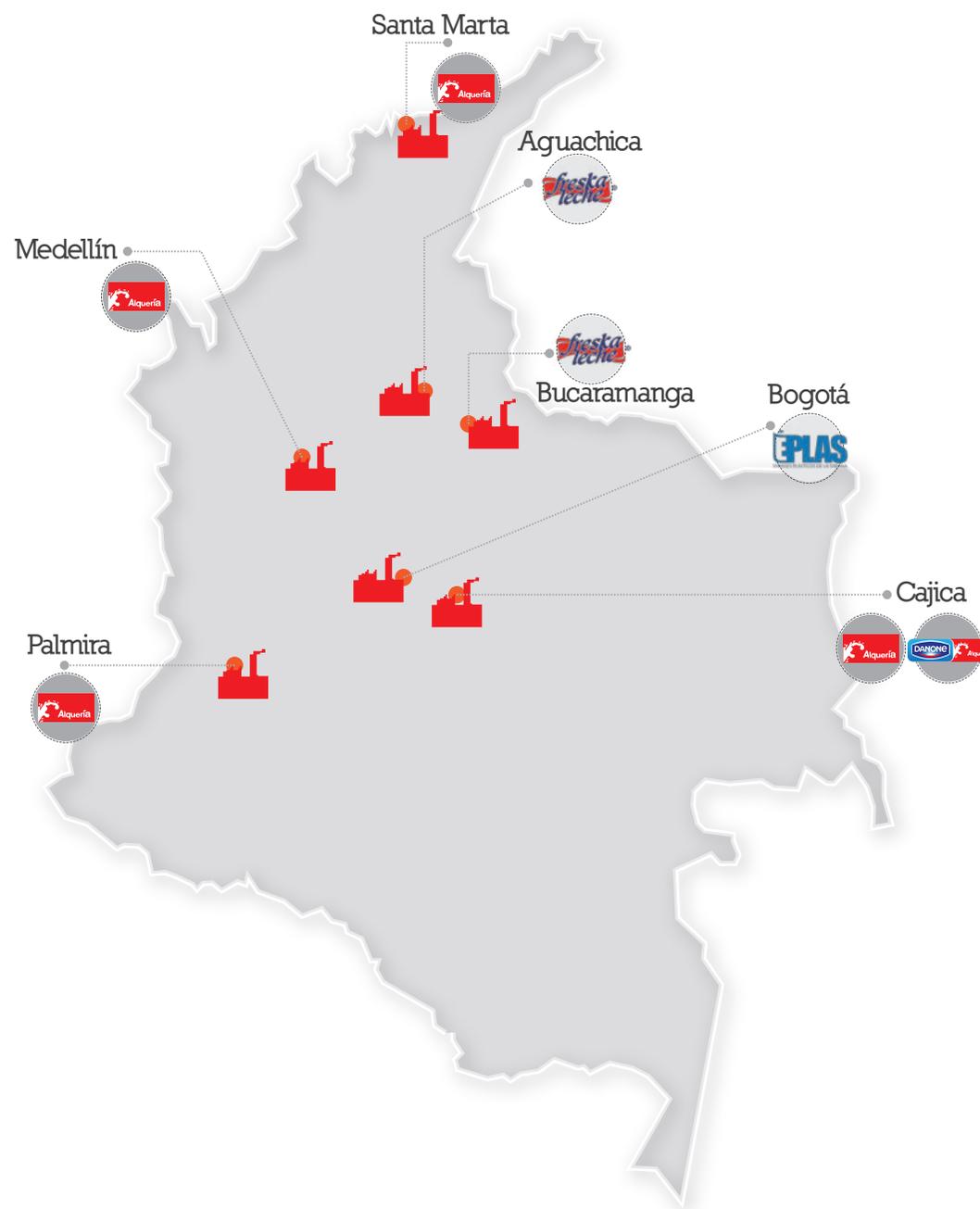


Trabajamos en equipo cuando nos comprometemos con una visión común interactuando para cooperar y sincronizar esfuerzos, valorando la diversidad de ideas y opiniones.

## Lo que Soñamos: Nuestra MEGA 2-20-20

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

## Nuestra presencia en Colombia



## EPLAS socio estratégico



Fundada en el 2011, Envases Plásticos de la Sabana es una empresa especializada en la producción de empaques flexibles de alta barrera para alimentos, cuyo objetivo es contribuir como negocio a ser un socio estratégico para nuestros clientes, que va más allá de la producción de empaques, al entender sus necesidades para tener la capacidad y el conocimiento de proponer soluciones cada vez más eficientes e innovadoras, manteniendo y consolidando la eficiencia en sus procesos productivos.

### Misión

Somos una compañía orientada a la generación de valor en el proceso de envasado de nuestros clientes a través de la innovación en productos y modelos de negocios, la capacidad de transferencia de know-how, el suministro de envases flexibles de barrera con altas especificaciones de calidad y la prestación de un servicio inigualable.

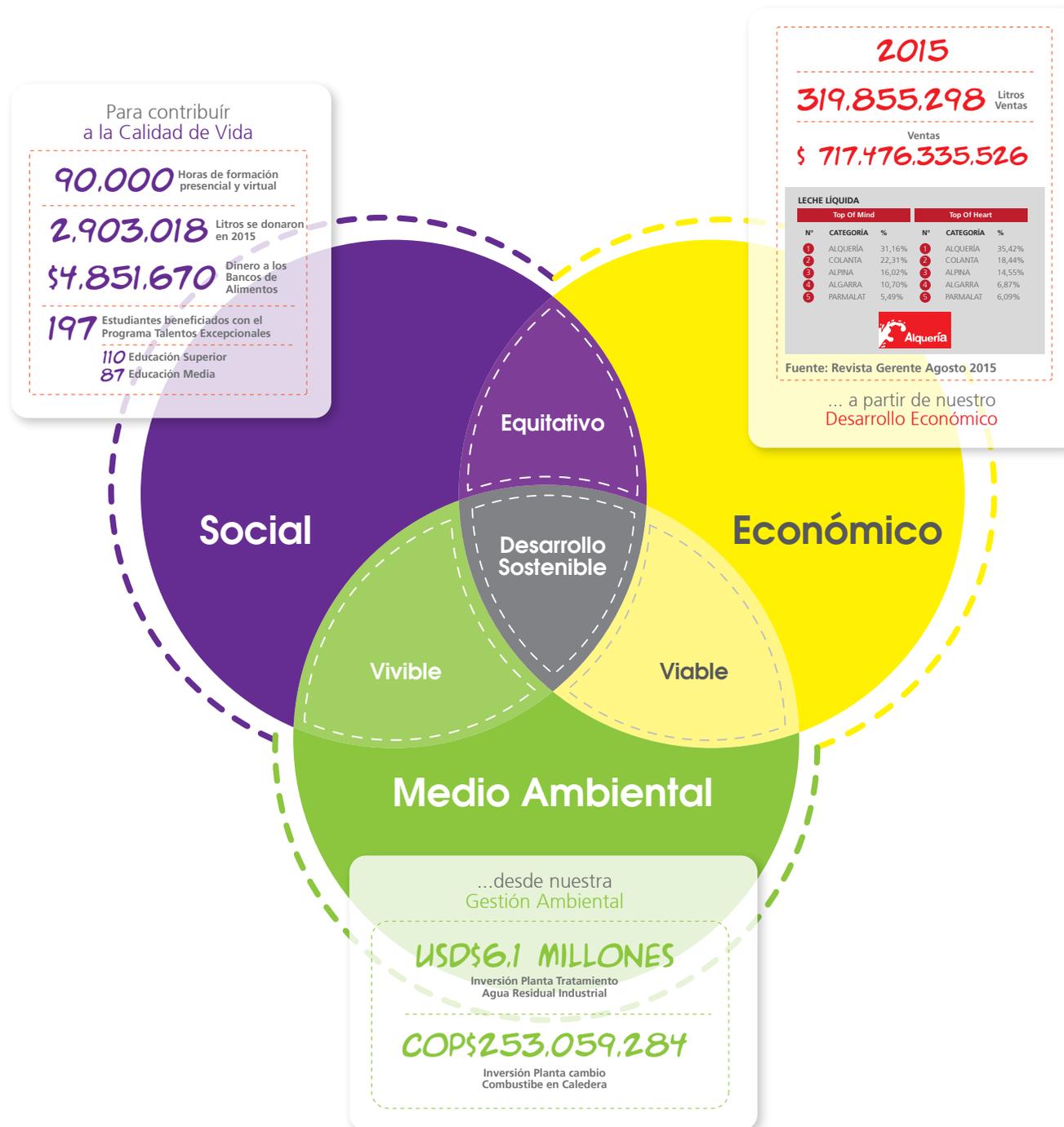
### Visión

En 2020 EPLAS será una compañía sostenible, reconocida en el mercado latinoamericano de lácteos larga vida por la innovación en soluciones de envasado UHT, la alta capacidad de transferencia de know-how y la excelencia en los productos y servicios ofrecidos.

En el año 2015 se vendieron 1820 toneladas de material de empaque por un valor de \$ 22.802 millones y en el 2016 aspiramos a lograr un nivel de ventas por \$25.005 millones incluyendo exportaciones por un volumen de 72 toneladas.

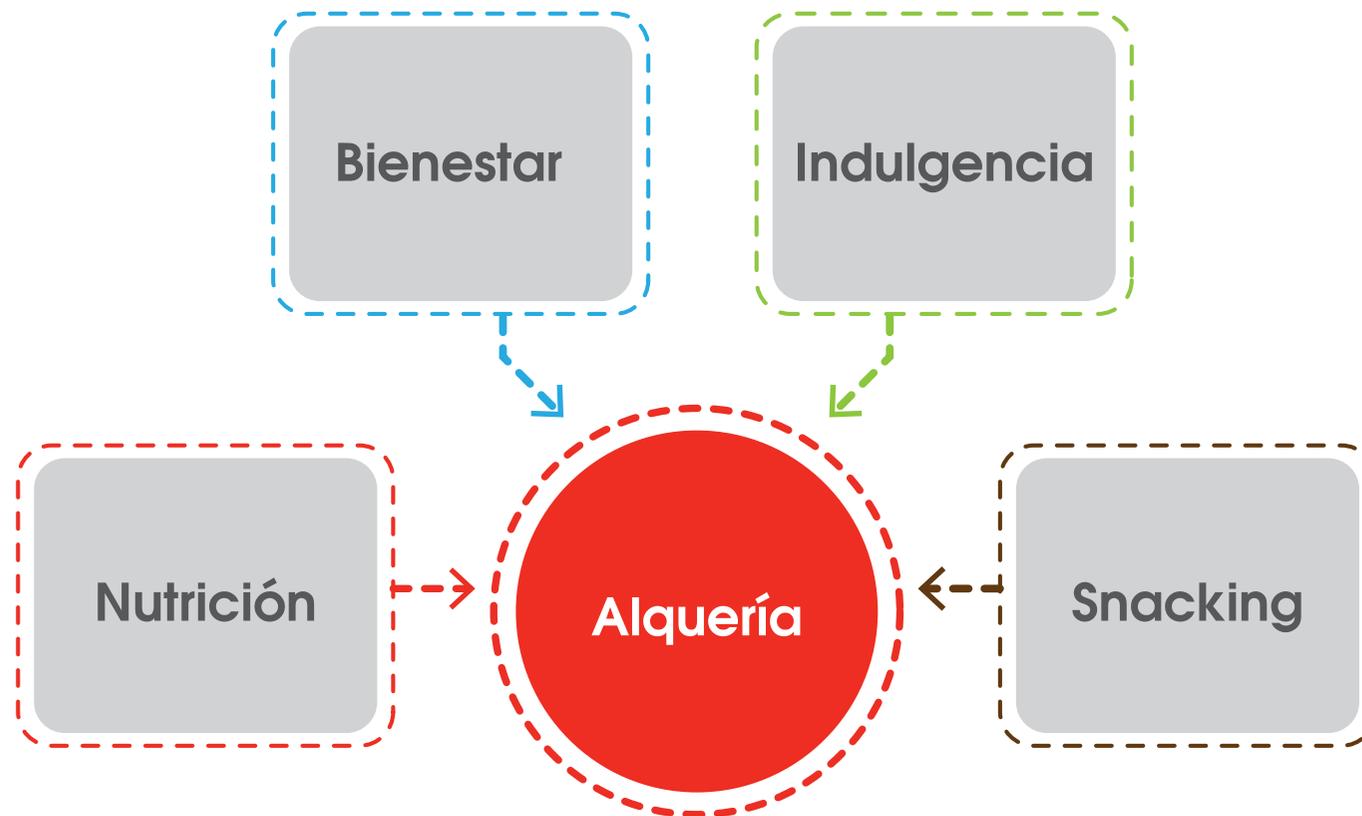


### 3.2 Contribución a la Innovación y Sueños



### 3.3 Líneas de Negocio

Continuamos consolidando cuatro líneas de negocio para cumplir con nuestro legado de aportar a la nutrición y salud de los consumidores.



#### Un Contexto Cambiante que Impactó Nuestras líneas de Negocio en el 2015

El año 2015 se puede dividir en tres grandes momentos, un primer cuatrimestre con un desarrollo muy positivo en todos los negocios mostrando una continuación de lo que fue el cierre del 2014. A partir del mes de mayo, la situación del mercado cambia, se muestra una alta oferta por parte de todas las Compañías causada por sobreinventarios de leche en polvo y leche líquida, que generaron un manejo de precios y promociones fuera de lo normal, esto afectó la tendencia positiva que se llevaba en la Compañía.

Los últimos meses del año fueron aún más complejos por el desabastecimiento de leche que se generó principalmente en la Sabana de Bogotá debido al fenómeno del El Niño que afectó los inventarios y el normal abastecimiento de leche, aumentando el precio de la materia prima y el precio en el producto al consumidor en un 6% que se realiza en dos momentos diferentes al final del año. Este aumento de precios que Alquería realizó, sumado a un desabastecimiento que afectó principalmente el canal de SM en todo el país, frenó el desarrollo planeado de la Compañía, terminando

un año muy difícil con crecimientos no significativos. Perjudicando principalmente las Regiones Centro y Occidente. Sin embargo, nuestro posicionamiento en el mercado no se ve afectado significativamente.

Alquería cumplió su plan de desarrollo en Innovación de productos, con lanzamientos nuevos en leches especializadas como DD (Leche larga vida Deslactosada + Descremada) que hizo crecer en más de un 30% el segmento de bajas en grasa; y con el lanzamiento de Fortikids, ingresando en el segmento de las leches o productos especializados para niños.

El negocio de indulgencia continuó su crecimiento y participación mayor al 59% en el mercado con su producto Crema de Leche, avanzando con el desarrollo de su marca de Arequipe de Antaño.

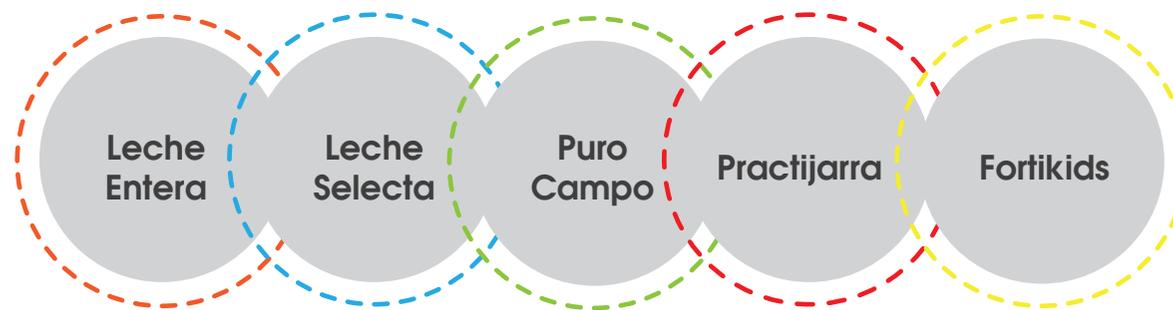
Los productos del negocio de *Snacking* mantuvieron su tendencia de crecimiento de los últimos años, llegando a niveles superiores del 15% en el 2015. Al final de año, el alza en precio de materias primas como el azúcar y el incremento de la TRM presionaron para un incremento de precios al consumidor cercano al 10% en todo el negocio.

Alquería permanece como la marca #1 en TOM de la categoría de leches para las amas de casa en Colombia y fue reconocida como la marca #1 en preferencia y consumo por los hogares colombianos según el estudio Brand Footprint de Kantar.

El 2016 será un año de grandes retos y con objetivos tanto de desarrollo como de eficiencias en sus procesos.

### 3.3.1 Línea de Negocio Nutrición

La línea de negocio Nutrición se fundamenta en nuestros inicios “Una Botella de Leche, Una Botella de Salud” por ello seguimos innovando con nuestros productos:



## Logros durante el 2015

En el año 2015 Alquería Entera desacelera su ritmo de crecimiento que traía un año atrás por diferentes variables del mercado que impactaron sus resultados. Es importante resaltar que a nivel de canales el segmento de Leche Entera continúa contrayéndose en volumen, cayendo a ritmos de -2%; así mismo, el consumo por hogar ha disminuido en el último año (-2,6%). Factores externos al mercado afectan igualmente el desarrollo de la categoría de leche líquida dado que durante el segundo semestre y hasta finalizar el año se presentaron restricciones en el abastecimiento y acopio de leche por el fenómeno de El Niño.

A pesar de la situación de alta competencia y factores externos complejos de mercado, Alquería Entera alcanza diferentes retos que tenía planteados para el año. La marca logra sostener su posición en el mercado, cerrando el año con una participación de 12,4% en valor y 11% en volumen. Adicionalmente, se ganan nuevos hogares, logrando que nuestra marca esté presente en el 56% de los hogares; este avance se logra principalmente en nivel socio económico bajo, impulsado por el desarrollo de la presentación de 400 ml, que con un precio cerrado de \$1.000, ha permitido generar prueba y cautivar nuevos hogares a través de nuestro irresistible sabor.

Por último, el 2015 para Alquería Entera fue un año de grandes aprendizajes regionales. El desarrollo de una estrategia local para Antioquia, pensada en las motivaciones del consumidor de esta región nos permitió tener avances importantes en volumen, creciendo un 8% en un mercado estable y con un único jugador local fuerte.

Puro Campo tuvo en el segundo semestre su relanzamiento de producto, imagen y posicionamiento, lo que permitió aumentar su precio promedio en el mercado y crecimientos en regiones donde la marca antes no era relevante como la Costa, Este, Eje Cafetero y Pacífico.

Avanzando con la estrategia de innovación, se lanzó en el segundo semestre Alquería Fortikids, este es el primer alimento lácteo líquido larga vida especializada para niños con DHA, y permite a Alquería incursionar en el segmento de productos para niños.



### Retos para el 2016

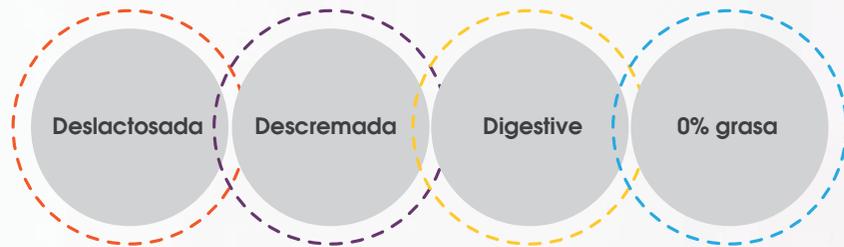
En este año, el reto principal en el negocio de Nutrición es retomar los ritmos de crecimiento de la Leche Entera, impulsando un mayor consumo en los hogares para lograr preferencia en los amantes de la leche, siendo estos consumidores los que valoran su mejor sabor al consumirla en diferentes momentos del día. Adicionalmente, continuar con el desarrollo de regiones, pensando en las necesidades locales y trayendo nuevos hogares a nuestra marca.

Igualmente, buscaremos consolidar el relanzamiento de la marca Puro Campo, para llegar a nuevos hogares de nivel socio económico bajo con una propuesta integral de producto en cuanto a sabor, nutrición completa y economía. Así mismo, seguirá el posicionamiento Fortikids como una excelente opción especializada para los hogares con niños.



### 3.3.2 Línea de Negocio de Bienestar

El bienestar es una de nuestras premisas, por ello tenemos productos especializados hechos a la medida, de acuerdo con la diversidad de necesidades alimentarias de nuestros consumidores para aportar a su salud y vitalidad.



### Logros durante el 2015

En el año 2015 Bienestar alcanza niveles de ventas de 140 MM de litros, superando los \$300.000 millones de pesos. En términos de consumidor, continuamos liderando el segmento de leche deslactosada con el 30,2% de participación y de las leches descremadas del país con el 74% de SOM. En los hogares colombianos Deslactosada está presente en el 25%, siendo la marca #1 en penetración.

Durante este mismo año, con Deslactosada, la apuesta de crecimiento fue enfocada en 3 pilares básicos: Desarrollo del portafolio, fortalecimiento regional y fortalecer el vínculo con el consumidor.

En cuanto al desarrollo del portafolio, se impulsó la referencia de 1,3 litros con el objetivo de incrementar consumo en los hogares actuales de la marca con resultados muy positivos para esta referencia, logrando crecimientos por encima del 25% versus el año anterior.

Así mismo, se realizó el lanzamiento de Practijarra 1,1 litros, generando innovación a la categoría de leches en el país. El lanzamiento de este nuevo empaque es catalogado por la firma Kantar como el lanzamiento más exitoso, entre 14.000 productos lanzados en el año (1.5 lanzamientos por hora). Practijarra de Alquería fue la innovación más atractiva para los consumidores con una penetración del 18,7%.

Frente al fortalecimiento regional, se adelantó el Plan Independencia en la Costa con el fin de desarrollar la marca teniendo en cuenta la oportunidad de mercado en esta zona del país (Región #1 en hogares, y #2 para el segmento de leches Deslactosada en el país). Este Plan logró acelerar el crecimiento de la región, generando a su vez un avance significativo para la marca de doble dígito.

El tercer pilar fue fortalecer el vínculo con el consumidor, para lo cual, se lanzó una campaña de comunicación de marca enfocada en un beneficio emocional con el fin de diferenciar a Deslactosada Alquería de las demás marcas del mercado.

Por otra parte, en el 2015, con 0% Grasa hicimos una apuesta de crecimiento dirigida hacia 3 pilares básicos: Potencializar la marca 0% Grasa, liderar el crecimiento del segmento, e Innovación y Renovación.

Para Potencializar la marca 0% Grasa, se cambió la imagen, teniendo en cuenta que la principal motivación de consumo es la salud y no la figura, así que se resaltaron los beneficios más importantes para el consumidor en torno a la salud: 0% grasa y 0% colesterol. En aras de apoyar el cambio de imagen se realizó una campaña que resaltaba los beneficios funcionales del producto. Esto nos llevó a liderar el crecimiento del segmento al tener una participación de 74%.

A través del pilar de Innovación y Renovación, lanzamos Alquería 0% Grasa Deslactosada, obteniendo un crecimiento de la marca por encima del 20% versus el año anterior.

Con Digestive y Semidescremada trabajamos en un sostenimiento a través de actividades tácticas en canales buscando mantener el volumen de la marca y aportar mayor rentabilidad al negocio.



### Retos para el 2016

Para el negocio de Bienestar, los retos a alcanzar en el 2016 están dirigidos a producir un crecimiento en ventas por encima del 10% en pesos, logrando ventas superiores a \$330.000 millones de pesos y continuar rentabilizando el negocio.

El foco principal es el desarrollo de Alquería Deslactosada, para lo cual tenemos como objetivo generar cada vez mayor relevancia del segmento de Deslactosada y lograr preferencia de nuestra marca dentro de este segmento. Nos enfocaremos en el fortalecimiento de las regiones más representativas para el negocio, como son Sabana y Antioquia, y continuaremos desarrollando la Costa.

En términos de Canales, nuestro objetivo es seguir fortaleciendo Tiendas, por ser el más representativo para la marca, rentabilizando cada vez más el negocio.

En relación con el consumidor, la oportunidad está en desarrollar una plataforma de comunicación, donde se mantenga un beneficio funcional con una comunicación que genere un vínculo emocional al consumidor.

Con la marca 0% Grasa, el foco para el 2016 es lograr cada vez un mayor conocimiento en nuestro consumidor objetivo, aquel que se preocupa por cuidar su salud. Por otra parte, trabajaremos en garantizar el desarrollo sostenible de la referencia 0% Grasa Deslactosada creando clientes fieles en el canal tradicional y logrando litros incrementales en este segmento.

### 3.3.3 Línea de Negocio Indulgencia

Esta línea de negocio busca que estemos presentes en momentos donde nuestros consumidores quieren darse gusto a la hora de comer y los incita a la aventura de probar cosas nuevas dentro de su rutina alimenticia.



### Logros del Negocio de Indulgencia en 2015

En 2015 obtuvimos excelentes resultados con las marcas del Negocio de Indulgencia. Crema de Leche Alquería logró una participación de mercado *récord*, llegando a 59,5% (Nielsen ON2015), superando en más del doble al segundo jugador, lo que consolida su liderazgo dentro de la Categoría. En términos de penetración, la marca estuvo presente en el 51% de los hogares colombianos durante el 2015 (Kantar Worldpanel último año móvil), esto se traduce a 5,7 millones de hogares que usaron Crema de Leche Alquería en sus preparaciones.

Para el caso de Arequipe de Antaño, se constituyó la Planta en 2015, lo que permitió duplicar la capacidad de producción, incorporar definitivamente toda la operación de la marca a Alquería, escalando la misma a nuevos canales como Tienda a Tienda. Para el caso de Food Service, el canal más importante para la marca según ventas internas, este mostró crecimiento a doble dígito versus 2014. Crema Chantilly Alquería creció a ritmos del 75% versus 2014.

### Retos del Negocio de Indulgencia para 2016

Para Crema de Leche Alquería uno de los retos principales en el año 2016 continúa siendo incrementar la frecuencia de consumo de la categoría, lo que hace que cada vez más amas de casa en hogares colombianos incorporen este producto dentro de sus preparaciones cotidianas. En términos de participación de mercado, se busca seguir consolidando el liderazgo. En 2015 superamos nuestro objetivo del 58% y, en 2016, el reto es mantenerlo.

Los retos para Crema Chantilly Alquería es generar prueba y conocimiento de la marca dentro de aquellos consumidores potenciales y continuar expandiendo su presencia a lo largo del territorio nacional. Se busca posicionarla como la mejor opción para quienes buscan transformar sus postres de una manera sencilla, con un producto práctico y listo para disfrutar, con excelente textura y firmeza. Un producto de origen lácteo que le otorga el delicioso sabor Alquería.

En el caso de Arequipe de Antaño, el reto consiste en dar a conocer la marca dentro de la categoría, pero siendo relevantes para el consumidor; se busca estar presentes, mostrando la versatilidad de nuestros productos gracias a nuestro amplio portafolio.

Con las Obleas de Antaño, el reto consiste en darle una alternativa al consumidor de arequipe con un complemento que resulta en el postre ideal: oblea con arequipe, llevando además esta categoría al consumo en el hogar.



### 3.3.4 Línea de Negocio Snacking

Nuestros consumidores ahora tienen una gran movilidad en sus vidas, por ello queremos estar presentes en esta nueva dinámica y es por esto que tenemos una alternativa de entremeses nutritivos y deliciosos.



## Logros durante el 2015

El negocio de Snacking representó buenos crecimientos en cada una de sus marcas. En las marcas de BLN (Bebidas Lácteas Nutritivas) se presentaron crecimientos del 16% en valor, en donde Avena Alquería aportó un crecimiento del 12%, Chocoleche 17% y Leches personales el 19%. En cuanto a jugos, **Tangelo Citrus Punch** creció en el 2015 un 9,8%, cambiando su tendencia estable y representando un crecimiento importante.

Las actividades más destacadas para alcanzar estos crecimientos en BLN estuvieron enmarcadas en momentos de marca 360° que aportaron a los pilares de cada una; iniciando desde el Producto, pasando por los Canales, construyendo con la fuerza de ventas y finalmente llegando a los consumidores con productos que satisfacen sus necesidades en momentos de *snackeo*.

En Tangelo llevamos a cabo dos innovaciones que fueron fundamentales para la marca. La primera fue cambiar el sistema de tapas de las presentaciones rígidas, garantizando un sellado de la botella sin filtraciones y con una mejor experiencia de consumo; la segunda innovación fue mejorar la fórmula con un sabor más natural a naranja, con menos niveles de azúcar que el anterior, equilibrando los niveles de acidez y ofreciendo un producto más refrescante.

## Retos para 2016

- **Retos BLN (Bebidas Lácteas Nutritivas)**

Tenemos un gran reto de crecer con Avena, Chocoleche y Leches personales a niveles por encima del 18% en valor frente al 2015. Con el fin de alcanzar estos objetivos, continuaremos fortaleciendo nuestros 3 pilares de marca: Conocimiento, Prueba y Gestión comercial en Avena y Chocoleche.

En lo referente a las leches personales, trabajaremos en conocimiento, relevancia y profundización regional.

Estos pilares serán fundamentales durante este año para fortalecer la estrategia de las marcas, acercándonos a nuestro consumidor y mejorando nuestra presencia en el punto de venta.

- **Retos Tangelo**

Durante el 2016 debemos continuar con crecimientos superiores al 7% en valor frente al año 2015. Estos números son independientes a las ventas internas que se realizan a la Compañía Freskaleche en las Regionales Este y Costa como parte de la integración entre Compañías.

Este objetivo lo cumpliremos trabajando tres pilares: Desarrollo y fortalecimiento de las presentaciones personales; relevancia en el canal y disponibilidad que van de la mano con la estrategia de fortalecimiento de la marca, ganando presencia y distribución en Regiones como Antioquia, Este, Costa, Occidente, Eje cafetero; y aumentando la compra promedio y preferencia del consumidor en las Regionales de Sabana.

### 3.3.5 Alianza Danone–Alquería



#### Evolución del Negocio

En 2015 cumplimos nuestro octavo año de operaciones en Colombia. Y durante este año, Danone Alquería ha profundizado el proceso de consolidación de sus operaciones comerciales en el país, incrementando su presencia en el mercado colombiano de productos lácteos frescos, posicionándose como el segundo participante en el mercado local, a través del desarrollo constante y sostenido de su portafolio, representado en sus marcas ACTIVIA, NutriDay y Alquería.

El mercado de Productos Lácteos Frescos en Colombia, si bien estuvo apoyado por un mejoramiento general de los indicadores económicos del país y un crecimiento en la confianza general de los consumidores, mantuvo un aumento estable durante el año. Continuamos apostando al incremento del consumo per cápita, que representa uno de los más bajos de la región, como una gran oportunidad de crecimiento para nuestros productos en los próximos años.

Nuestro segmento de negocio se ha valorizado con la incorporación de la marca Alquería, con una gran propuesta de valor agregado que rápidamente contó con la aceptación de los consumidores, alcanzando notables participaciones de mercado en diferentes canales de comercialización. Además de la recuperación en rentabilidad de la marca ACTIVIA y la constante buena performance de nuestra marca NutriDay.



## Yogurt Alquería

Durante el 2015 nos enfocamos en la construcción de la marca Yogurt Alquería a través de la campaña de comunicación: Las cosas buenas pasan cuando la vida te hace click. Que además buscaba generar conocimiento de nuestro portafolio: Yogurt bebible con trozos y su práctica tapa *click* y Yogurt Niños con pitillo.

Adicionalmente, se trabajó en la expansión del portafolio a un nuevo segmento. Para ello lanzamos Yogurt con Cereal para adultos y para niños. Al igual que para el resto del portafolio, lo que se buscaba con estos formatos era generar una experiencia superior en el consumo. Así fue como se generaron empaques diferentes con una formulación ganadora en el consumidor.

Durante el 2016 Yogurt Alquería tiene el reto de seguir generando relevancia de la marca Alquería en los momentos de consumo de yogurt, ya que el gran objetivo es construir una marca más cercana al consumidor



## ACTIVIA

En el 2015 ACTIVIA se enfocó en el pilar de la rentabilidad, buscando al mismo tiempo mitigar el decrecimiento del segmento de los funcionales, que a nivel global y en Colombia cuentan con un panorama complejo debido a su continua contracción y menor relevancia. Dentro de los grandes retos, se fijó lograr una mejora en su rentabilidad para alcanzar al final del año un NPC (Net Product Contribution) de \$1.850 Mio vs. \$146 Mio LY, sin embargo, a nivel de Volumen la marca decreció un -22% vs. LY obteniendo un -21% en facturación (CANN).

Ahora bien, en 2016 la marca cuenta con grandes retos, dentro de los cuales deberá encontrar una ecuación ideal entre su volumen y facturación (objetivo mínimo 3.100 Tons), brindando un portafolio adecuado a todas sus consumidoras, reducción de costos y complejidades, precios más asequibles y estrategias que logren que ACTIVIA reconquiste los corazones de las mujeres.

## NutriDay

Para NutriDay el 2015 fue año de foco en utilidades (+40% vs. AA) buscando mejores y más rentables iniciativas. Su estrategia de ventas y mercadeo se focalizó en impulsar formatos en aquellos segmentos que tienen un mayor valor agregado para el *shopper* y consumidor. Con el fin de incrementar el conocimiento y penetración de la marca NutriDay en los hogares colombianos se realiza el lanzamiento de la nueva presentación de MaxiLitro en bolsa, la estrella del portafolio, logrando un crecimiento del 38% en volumen vs. AA, basando su estrategia en un extracontenido a menor precio dirigido al consumo familiar de *snacking* en el hogar.

NutriDay, en 2016, tiene como reto incrementar su participación de mercado en el segmento de bebidas lácteas y dentro de la categoría de PLF (Productos Lácteos Frescos), para esto fortalecerá su propuesta hacia el mercado a través de una mezcla entre nutrición, economía y variedad con el fin de construir un lazo de confianza y cercanía con compradores y consumidor.



### 3.3.6 Canal Food Service

Queremos continuar cultivando vínculos con el sector gastronómico, ya que ellos dan vida a nuestros productos Alquería, por eso hemos creado un mundo de posibilidades para construir en conjunto un mundo de sabores Alquería para múltiples paladares.



## Logros del 2015

Trabajamos en el lanzamiento de la nueva imagen del Canal Food Service bajo el concepto de Mundos, donde cada usuario, experto, comprador y administrador de establecimientos del sector de la restauración puede conectarse con la empresa de una manera ágil y oportuna, característica importante del Canal. Hemos dado este nombre, porque busca la cercanía con nuestros relacionados y, adicionalmente, nos permite nuevas oportunidades de desarrollo y formas de potenciar las marcas donde hoy encuentran su mayor uso.

Los principales aspectos a destacar durante el año 2015 son:

- Conectamos al sector con el portafolio de la Compañía, sus marcas y nuestro servicio, teniendo presencia y apoyando los eventos más relevantes del sector.
- Definimos e implementamos los procedimientos que deben operar en todas las regionales para llegar de manera organizada a los clientes. Certificación del 100% de nuestra fuerza de ventas en el proceso comercial.



### • Testimonios

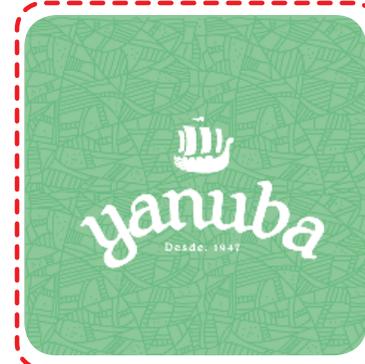
*“Alqueria Food Service es uno de nuestros clientes que ha creído en el sector Horeca, que le ha dado la importancia a las necesidades que tienen cada uno de las personalidades como chefs – cocineros, panaderos–pasteleros, heladeros, baristas, entre otros. Es una empresa que se preocupa por ayudarlo a estas personas a realizar su trabajo cada vez de manera más profesional”.*

**Valentina Toro A. - Gerente Comercial La Barra**



*“La relación que tenemos con Alquería es muy interesante porque el producto que más requerimos de ellos es la Crema de Leche, que es la única que cumple con nuestros estándares. Su crema es la única que nos ayuda a entregar productos de la mejor calidad. Las otras no crecen igual, no tienen la misma textura. Además, Alquería está muy pendiente de nuestras necesidades y nos mantienen actualizados a través de cursos”.*

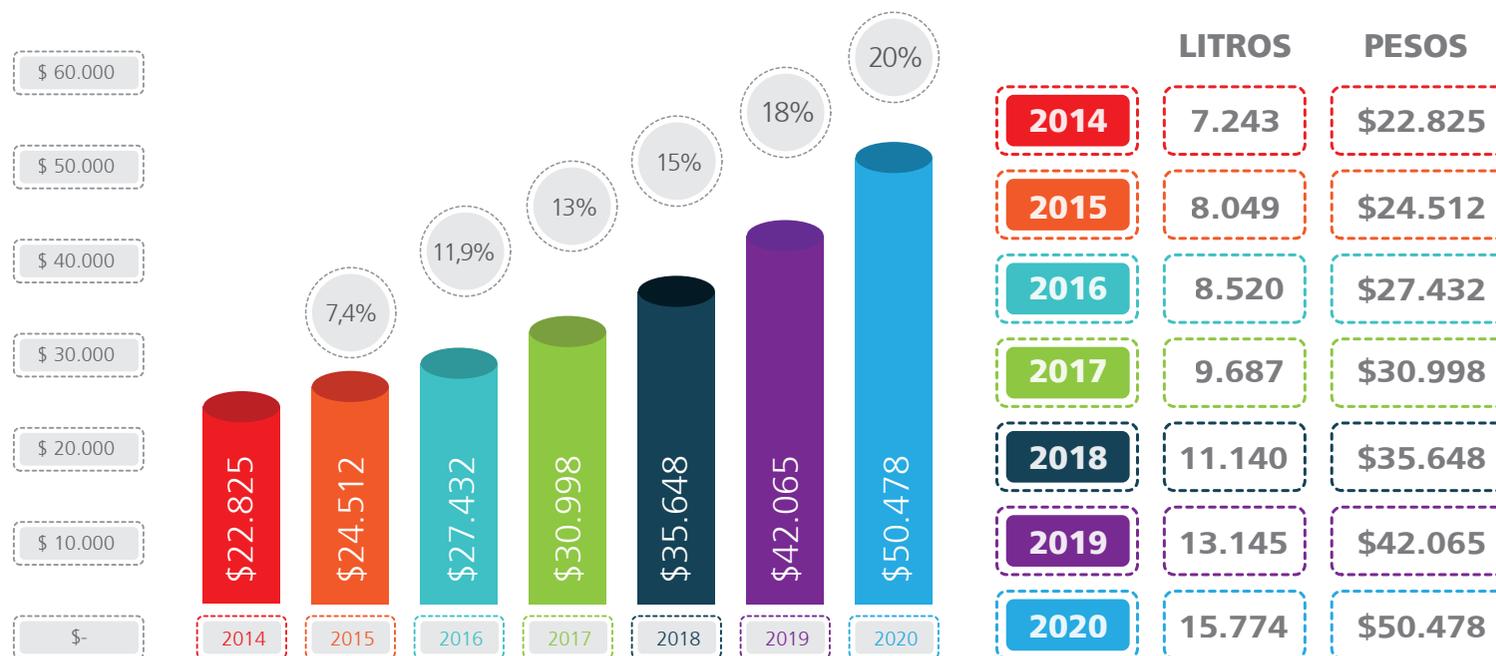
**Fernando Sáenz - Gerente Restaurante Yanuba**



### Retos para el 2016

El Canal tiene su gran reto y aporte hacia la **MEGA 2-20-20**. Construcción conjunta y alineada de Negocios, Clientes, Canal.

### Proyección 2020



De la misma manera se busca sondear el portafolio para ampliar nuestra oferta de productos que aporte al crecimiento de nuestros clientes y del sector gastronómico en Colombia.

## 4. Nuestro Gobierno Corporativo, Ética e Integridad

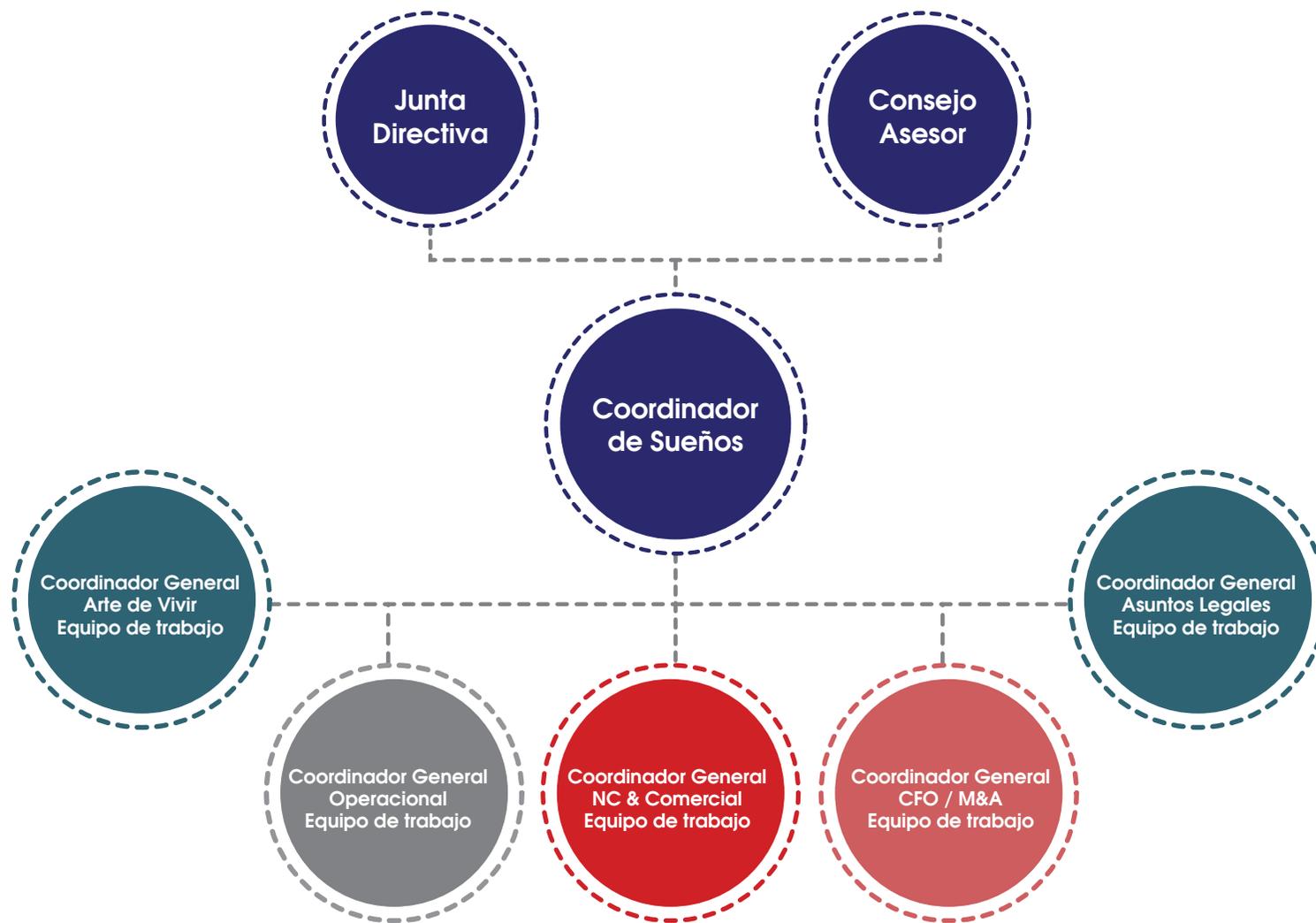
Nuestra orientación por asumir de forma asertiva y responsable los retos de un entorno cada vez más exigente y dinámico en materia de sostenibilidad asegura un fortalecimiento permanente del marco de acción hacia nuestros grupos de interés, generando relaciones sólidas y basadas en elementos de ética y confiabilidad que se refuerzan con el desarrollo de la gestión como un aporte significativo al crecimiento económico regional a través de la participación activa y liderazgo en programas de Seguridad Alimentaria y Nutrición.

En tal sentido, nuestra estructura y lineamientos de Gobierno Corporativo están definidos de la siguiente manera:



#### 4.1 Estructura de Gestión y Control

Tenemos una estructura integrada, articulada y dinámica, enfocada a la materialización de los objetivos estratégicos mediante roles y responsabilidades definidos, así como ejercicios de alineación permanente que toman en consideración los ámbitos de crecimiento y sostenibilidad responsable.



## Conformación Gobierno Corporativo

<b>JUNTA DIRECTIVA PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S. A.</b>	
Principales	Suplentes
Juan Pablo Cavelier Lozano Jaime Herrera Rodríguez María Teresa Piedrahita Córdoba (*) Augusto Martínez Carreño Gustavo Tamayo Arango	Carlos Ramírez de Arellano Margarita Lozano De Cavelier Enrique Cavelier Piedrahita Pablo Cavelier Piedrahita Matteo Cavelier Riccardi

(\*) Hasta octubre 28 de 2015

<b>CONSEJO ASESOR PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S.A.</b>	
Externos	Internos
María Beatriz Rodríguez Ana Cristina Arango Uribe Nicolás Gamboa Augusto Martínez Carreño Roberto Steiner Juan Pablo Cavelier Lozano	Carlos Enrique Cavelier Lozano Jaime Eduardo Gómez Gómez Carlos Eduardo Botero Madero

<b>COMITÉ DE FINANZAS &amp; AUDITORÍA PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S.A.</b>	
Externos	Internos
Augusto Martínez Carreño Gustavo Tamayo Arango	Carlos Enrique Cavelier Lozano Jaime Eduardo Gómez Gómez Carlos Eduardo Botero Madero

**COORDINADOR DE SUEÑOS (PRESIDENTE)  
PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S.A.**

**Carlos Enrique Cavalier Lozano**

Su rol tiene un enfoque sostenible visto desde la inclusión social. Nuestro Coordinador de Sueños lidera y promueve la visión conjunta de un crecimiento en el que participan y se benefician los Colaboradores y sus familias.

**ROL**

**FUNCIONES**

**Liderar la Organización**

Asegura el cumplimiento de los objetivos estratégicos mediante la alineación de los negocios y la operación.

**Liderar el Resultado**

Es responsable por el resultado final: Ventas y EBITDA, generación de valor e incremento del patrimonio (Shareholder Value).

**Liderar la Estrategia**

Es quien visualiza metas y genera *inputs* sobre la estrategia competitiva de los negocios.

**Liderar el Talento**

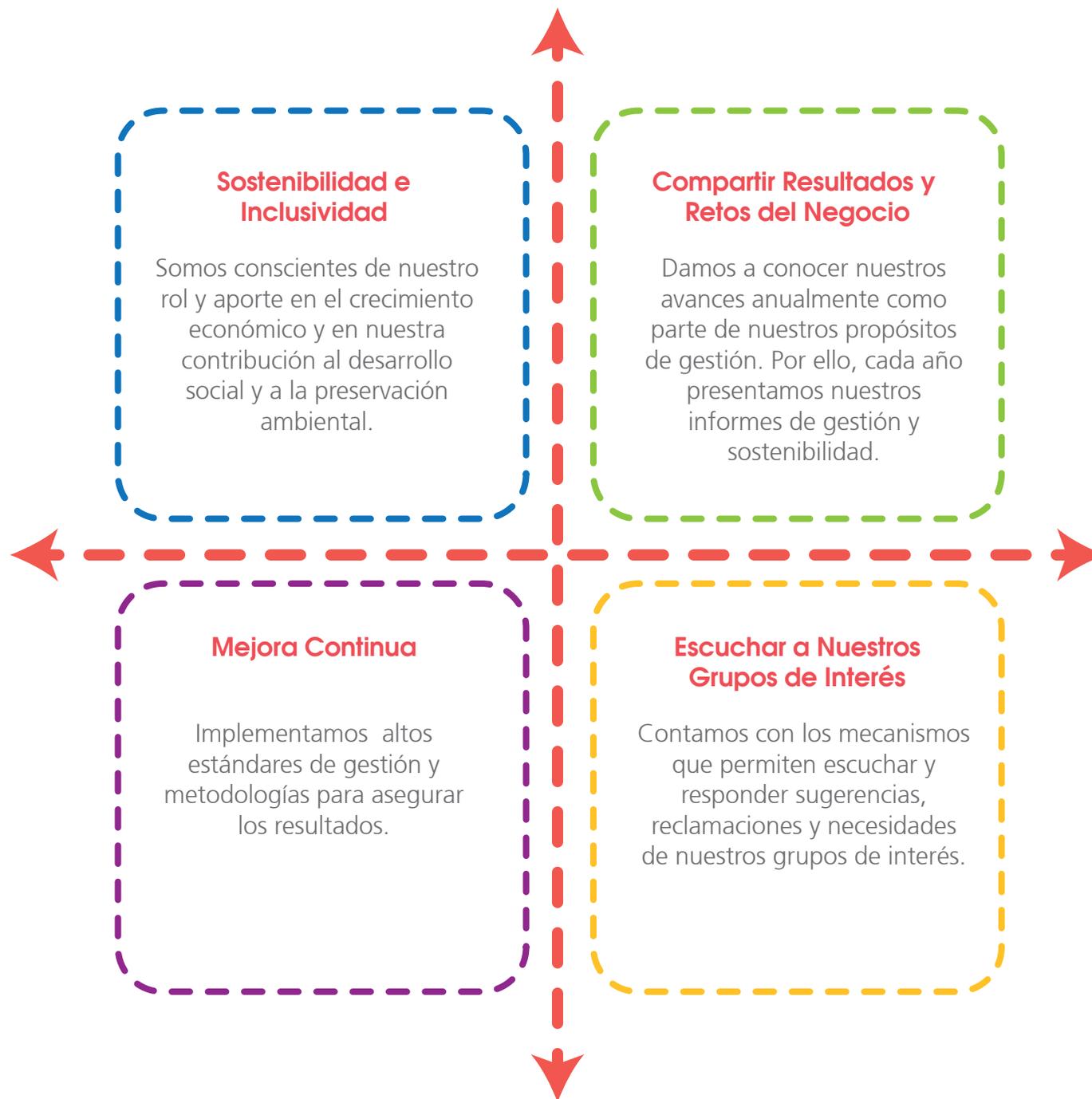
Motiva y energiza al equipo ejecutivo con un liderazgo potente, vela por la alineación del equipo hacia la estrategia promoviendo su entendimiento y gestión.

**Liderar el Crecimiento**

Define la ruta del desarrollo y establece cuándo debe complementarse con adquisiciones (de ser necesarias).

## 4.2 Modelo de Gobierno Corporativo

Nuestro compromiso con la sostenibilidad y la transparencia sustenta nuestro modelo de Gobierno Corporativo.



## Logros de 2015

- Nuestro Modelo de Gobierno, alineado con los Objetivos Estratégicos, nos permite asegurar la continuidad de los planes que se generan con visión de largo plazo como elemento clave de sostenibilidad.
- Impactos socio económicos reconocidos en las regiones de desarrollo en el país gracias a una mayor participación en el mercado.
- Cumplimiento de requerimientos y compromisos relacionados con obligaciones financieras.
- Visibilidad de las cifras, esto asegura la transparencia en la información hacia áreas de interés.
- Fortalecimiento de las estructuras para escuchar a los grupos de interés y hacer seguimiento a los compromisos adquiridos en: Línea Ética, Línea de Servicio al Cliente, 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).
- Implementación continua de metodologías de Gestión de Desempeño y de Mejores Prácticas para optimización de procesos.



## Retos de 2016

- Contribuir a la sostenibilidad con una lectura acertada y dinámica de las variables macroeconómicas globales y a su cambiante dinamismo.
- Liderar desde el sector privado acciones colectivas orientadas al crecimiento económico que aporte a la prosperidad colectiva.
- Implementar acciones concretas desde el desarrollo de la actividad económica, para contribuir en las metas globales de uso racional de los recursos naturales, especialmente en ciclos climáticos de mayor impacto.
- Incorporar con un alcance cada vez más amplio las condiciones de sostenibilidad ambiental y social en las valoraciones de inversiones.
- Construir espacios de participación de la sociedad cada vez más dinámicos, como parte de un ejercicio reflexivo constante del papel vital que ejercemos como motores de crecimiento.



### 4.3. Gestión Ética Base de Nuestra Cultura

#### Gestión Ética Alquería: ¡Responsabilidad de todos!

En Alquería buscamos generar una cultura ética de la mano de los grupos de interés: Colaboradores, familias, clientes, Proveedores y comunidad. Contar con una cultura ética favorece el ambiente laboral, la rentabilidad y productividad de la Compañía, lo cual, más allá de contribuir al desarrollo de la empresa, contribuye al desarrollo del país.

La empresa da los lineamientos principales para fortalecer la cultura ética, sin embargo, la responsabilidad de velar por su cumplimiento es de cada uno de los miembros de la Familia Alquería. Con este interés, y gracias a la Línea Ética, hemos logrado gestionar 130 casos que incluyen denuncias y consultas. A continuación se presenta el total y porcentaje de cada uno y la estadística según tipo.

Denuncias	81	62,3%
Consultas	49	37,7%

#### Estadísticas 2015 | Por Tipo de Caso



44

## ¿Qué es Gestión Ética y por qué es necesaria?

Es un proceso que orienta el accionar de la Compañía en un marco ético, hacia el cumplimiento y la consolidación de la Misión y MEGA 2-20-20. Esta se rige por el Marco Conductual, los principios y valores personales y organizacionales, además tiene entre sus objetivos principales el promover una cultura ética.

A través de la Gestión Ética obtenemos beneficios como el control de riesgos y costos, la prevención de corrupción y prácticas fraudulentas con clientes y Proveedores, la prevención de sanciones legales, pérdidas económicas o daños a la reputación e imagen, y lo más importante: **la generación de confianza** en clientes, Colaboradores, Proveedores y el mercado.

El 44% de las empresas que implementan prácticas éticas ve mejoras en su productividad y un 39% en su imagen de integridad.

Construir y mantener una cultura ética sólida en la Compañía es responsabilidad de cada uno de los miembros de la Familia Alquería. Es deber de los Colaboradores cumplir y velar por el cumplimiento de los lineamientos de la Carta Ética, y a su vez propiciar un ambiente de armonía, sana convivencia y respeto, de forma permanente.

## ¡En Alquería jugamos limpio!

### Logros del 2015

Durante el 2015 se estableció el proceso ético como parte de la Dirección General de El Arte de Vivir, con el fin de dar relevancia al mismo, al hacer parte de un proceso integral humanístico que fuera comunicado constantemente e integrado al factor más valioso de nuestra empresa: Nuestra gente.

Los logros fueron:

- Posicionar la Carta y Línea Ética entre Colaboradores nuevos y antiguos, así como promover un comportamiento ético.
- Generar el entendimiento sobre los puntos claves de la Carta transversalmente en la Organización.
- Sensibilizar a Líderes y Colaboradores sobre el Marco Conductual y sobre la definición del Líder Alquería.
- Incentivar el reporte proactivo a la Línea Ética de las prácticas en contra de los lineamientos éticos.

### Retos para el 2016

Con un nuevo logo que genere mayor impacto, fresco pero serio, moderno y limpio, el 2016 se enfocará en cinco frentes de trabajo que permitirán tener el control de una estadística hacia un fin superior: Cuidar de nuestra reputación Alquería.



Los cinco frentes de trabajo son:

1. Actualización de la Carta Ética para todos, con la aceptación del compromiso de la misma.
2. Ejecución de la nueva capacitación en línea.
3. Replicación del piloto de Gestión Ética en todos los procesos y regionales prioritarios.
4. Publicación del especial Hablando de Ética en medios de comunicación.
5. Actualización de declaraciones de confidencialidad y conflictos de intereses.

Una vez reforzada la gestión operativa y el entendimiento del Marco Conductural de la Carta Ética y de la Línea Ética, mecanismos que la apoyan y que están fielmente relacionadas con el entendimiento y práctica del Líder Alquería, el 2016 será un año para tener nuestra data reputacional en la agenda de trabajo de todos nuestros Líderes. Partiendo de la consolidación de esta práctica, la organización estará lista para su exposición a prácticas de mercado como la Medición de Transparencia Empresarial por Colombia y la Encuesta Nacional sobre Prácticas contra el Soborno en Empresas Colombianas, así como ser referente de nuestra gestión en el país.



## 5. Nuestro Compromiso con la Calidad

### 5.1. Gestión de la Calidad

Nuestro compromiso con la calidad lo gestionamos desde cuatro frentes de trabajo que se desarrollan de forma integral.



### Gestión de Inocuidad

En línea con nuestro compromiso de fabricar alimentos inocuos para garantizar que los productos no causen efectos nocivos en la salud de quienes los consuman, gestionamos los planes y programas:

- **Programas Pre-Requisitos:** Se dio continuidad al proyecto de estandarización a nivel nacional verificando los avances realizados en cada uno de los equipos de trabajo, esto evidenció nuevas dinámicas en la interacción entre las regionales que esperamos den como resultado la identificación de las mejores prácticas en los diferentes programas Pre-Requisito.
- **Plan HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points):** Como parte del mantenimiento del Plan HACCP, se adelantó la actualización de las fichas técnicas de nuestros productos aprovechando la plataforma para cargue y consulta de documentos.



## Gestión en Producto

La calidad de nuestros productos la garantizamos a través del control, la evaluación y la innovación. Por ello, durante el año 2015 encaminamos nuestros esfuerzos en:

- **Control de Procesos**

- Realizamos revisiones y ajustes a los planes de muestreo e inspección alineados con el proyecto de estandarización, y logramos unidad en los criterios aplicados a nivel nacional.

- Obtuvimos resultados en el nivel superior durante la auditoría de Quality Chekd, lo que dejó en alto nuestras prácticas de inocuidad y estándares de calidad con los siguientes puntajes: Cajicá 96%, Palmira 96,8%, Medellín 97,2% y Santa Marta 97,4%. Gracias a estos resultados fuimos incluidos nuevamente en las nominaciones que realiza esta organización para reconocer los mejores desempeños en Planta.

- En el 2015 las Plantas de Palmira y Medellín fueron nominadas por Quality Chekd como finalistas al reconocimiento en Excelencia en Calidad Total, premio **Irving B. Weber** y el premio **Excelencia en Producción** para la categoría Leches, que destaca el rendimiento superior en la calidad final del producto, el liderazgo y los sistemas de gestión. Como resultado de esta nominación, en abril nos hicimos merecedores al premio **Irving B. Weber** y el premio **Excelencia en Producción**, galardón que recibimos en Las Vegas durante la conferencia anual de Quality Chekd.





- **Programa Sensorial**

- Programa encaminado al desarrollo de nuevos productos y a la evaluación de productos terminados para poder garantizar una de las principales características de estos: Su inconfundible sabor.

- Hemos formado a un equipo en Técnicas de Análisis Sensorial en las Regionales Sabana, Occidente y Antioquia, quienes llamamos Cazadores del Sabor. Durante el 2015 asistieron a tres capacitaciones técnicas y participaron en pruebas de análisis para determinar los perfiles sensoriales de nuestros productos para evaluar sensorialmente algunos de los ensayos que realiza Investigación y Desarrollo.



- **Gestión de Laboratorios**

- Verificamos la calidad de nuestros productos en cada etapa de la producción a través de los laboratorios fisicoquímicos y microbiológicos.

- Profundizamos durante el 2015 la revisión y validación a nivel nacional de las técnicas empleadas, teniendo en cuenta la normatividad nacional y las regulaciones a nivel internacional. Si bien se determinó que la certificación en la norma ISO 17025 no era el objetivo en los laboratorios, se continuó trabajando en la implementación de esta norma como nivel de estándar de calidad para nuestros laboratorios.

### **Gestión en Proceso**

Estamos orientados a la mejora continua para lograr la efectividad en los resultados y la satisfacción de nuestros clientes. Durante el 2015 se implementó un mecanismo innovador de capacitación a los auditores internos, fundamentado en trabajo de campo dirigido por el formador, de modo que se pudo aplicar directamente en la práctica los conceptos y habilidades. Adicionalmente, se realizó un taller específico en gestión de riesgos.

Lo concerniente al programa de auditorías tuvo una mejora al ampliar el alcance a la línea de productos Arequipe y se manejó de modo integrado a la actividad de formación. Gracias a esta iniciativa, nuestros auditores internos contaron con mayor apoyo logístico por parte del SGC y la orientación del formador, quien asumió el rol de Auditor Líder. Para finalizar el ciclo de auditorías, obtuvimos la recertificación de nuestro Sistema de Gestión de Calidad otorgada por ICONTEC.

En cuanto a la metodología de Gestión en Proceso se innovó en el modo como se había planteado, de forma tal que se facilitó la identificación de las principales interacciones de nuestros procesos, al mismo tiempo que se simplificó el manejo de la información para Líderes y operarios.

En el 2015 también se fortaleció el uso de la herramienta informática con la que se soportan las actividades del Sistema de Gestión de Calidad en los diferentes procesos. Como tarea rutinaria, durante todo el año se trabajó en la capacitación para el uso de los diferentes módulos de la herramienta.

Finalmente, se adelantaron actividades de diagnóstico en cuanto al nivel de implementación del SGC en las Regionales Costa y Este con miras a incluirlas en el alcance del sistema y la certificación para el 2016.

### **Gestión de Servicio al Cliente**

Uno de nuestros focos del marco conductural es el cliente y el consumidor como eje central de nuestra actuación para entender

sus necesidades y expectativas, y de esta manera poder generar experiencias satisfactorias y diferenciadoras. Por tanto, durante el 2015 se continuó la implementación de la plataforma CRM de Alquería, como una herramienta que nos permite identificar con mayor claridad a nuestros clientes, facilitándonos el conocimiento de los mismos, de modo que podemos satisfacer sus necesidades y expectativas adecuada y oportunamente. En Servicio al Cliente se gestionaron los cambios necesarios en la captura de información, para lo cual se identificaron los nuevos flujos de trabajo y se impartió formación al personal del *Call Center* en el uso de la nueva plataforma.

Por otra parte, se trabajó en la realización de acuerdos de servicio con el Canal Tradicional para el cierre de quejas, lo que permitió estratificar los casos según su nivel de impacto y criticidad.

### **Retos en Calidad 2016**

Uno de los retos en Calidad es lograr la ampliación del alcance del SGC y de la certificación ISO 9001:2008 a las Regionales Costa, Este y Eje Cafetero.

También, actualizar a los auditores internos en la norma ISO 9001:2015 como paso inicial para la transición a la nueva versión de esta norma.



## 5.2 Gestión TPM: El Mejoramiento Continuo en Alquería

Desde el año 2014 en las Plantas de la Regional Sabana y Regional Occidente se inició la implementación de TPM (Mantenimiento Productivo Total), una herramienta de mejoramiento continuo que nos permite lograr la mejora sostenida, los procesos de las áreas Industrial, Logística y Distribución.

La implementación de esta herramienta en Alquería ha sido un proceso muy gratificante que ha avanzado consistentemente con un rigor y disciplina metodológica que está asegurando su eficacia y sostenibilidad en el tiempo, TPM permite el desarrollo de las personas en cuanto a sus habilidades de gestión de indicadores, exposición y confrontación de ideas, además de la capacidad de análisis de los problemas que afronta cotidianamente. En Palmira son más de 70 personas las involucradas y en Sabana se superaron las 200.



Con la implementación del proceso de TPM la meta es lograr una reducción de por lo menos el 75% de los indicadores de pérdida, para ello:

- Se definieron 12 indicadores de pérdida.
- Se establecieron las metas de los próximos 4 años.
- Se estructuró el árbol de pérdidas que cascadea el indicador hasta su mínimo nivel.
- Se generaron casos de mejora CAP Do (Método de Análisis Chequear, Analizar, Planear y Hacer).

Los siguientes fueron los indicadores de pérdida con el logro obtenido en el 2015 y el reto propuesto para el año 2016.



**Cuadro de indicadores de pérdida #1**

En el 2015 logramos estructurar el esquema de gestión de mejoras enfocadas en el esquema de casos de análisis de la causa raíz para lograr prevenir la recurrencia de los problemas y apalancar así la gestión. Bajo este esquema se desarrolló en las Regionales Sabana y Occidente:

- 8 proyectos CAP Do (Método de Análisis Chequear, Analizar, Planear y Hacer).
- 28 análisis de accidentes.
- 19 análisis de avería.

Estos casos permitieron corregir, de raíz, problemáticas críticas, apalancando la mejora de indicadores y además cuantificando solo los cinco proyectos CAP Do (generaron beneficios por \$ 35 millones al año).

TPM ha convertido en protagonista a nuestra gente, a través del involucramiento de todos los niveles en los diferentes procesos; el éxito fundamental de esta herramienta está allí mismo, en la gente. La manera como las personas han adoptado TPM con alto grado de entusiasmo y disciplina transforma nuestra dinámica y cultura de trabajo. De la misma manera, nos permite pensar sobre la mejor forma de hacer las cosas cada día. Por tal razón, se realizó un reconocimiento a las personas que le han apostado a esta metodología y que se han constituido como la semilla que ya ha empezado a dar sus frutos

Reconocimientos TPM en las Plantas Palmira y Sabana



El reto en el 2016 es lograr la reducción del 50% en los indicadores de pérdida (ver cuadro de indicadores #1) a través de la generación de casos de estudio y mejoras en los procesos, involucrando cada vez más personas y contribuyendo así a la sostenibilidad de la mejora continua en Alquería.

- **Testimonios**

**¿Qué es para usted TPM?:** “Es una herramienta que nos ayuda a cumplir objetivos de la producción y en la vida personal nos ayuda a ser mejores cada día. Es una metodología que nos permite hacer una mejora continua en todos los procesos”.

**¿Qué le ha aportado TPM?:** “La posibilidad de saber cómo aplicar las herramientas, así como saber cómo y cuándo se usan. Por ejemplo, en el área de mantenimiento siempre hemos tenido averías, ahora con TPM sabemos cómo reducirlas”.

**¿Le pediría a la Compañía que siga invirtiendo en TPM?:** “Sí, claro. Hay que continuar con la implementación. Solo así vamos a lograr las metas que nos hemos propuesto. Es una herramienta importante para el logro de la MEGA porque nos permite ver dónde estamos y para dónde vamos. Pero es un proceso que requiere continuidad y constancia”.

**Thawliz Gutiérrez Tamayo - Especialista Senior Mantenimiento Regional Palmira**



**¿Qué es para usted TPM?:** “El TPM es una herramienta de mejoramiento continuo que permite la identificación de oportunidades en los procesos para trabajar en ellas, logrando así la optimización y poder ser más productivos”.

**¿Qué le ha aportado TPM:** “TPM me ha aportado desde el pilar de educación y entrenamiento, nos ha permitido entender las necesidades de los procesos y encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades de gestión del conocimiento y de aprendizaje de la Compañía”.

**¿Le pediría a la Compañía que siga invirtiendo en TPM?:** “Sí, estoy de acuerdo en que debemos seguir trabajando con TPM porque al ser una herramienta de mejora continua permite la estandarización de los procesos y eso será una palanca fundamental para el logro de la MEGA. Nos hará ser más productivos y se facilitará el crecimiento orgánico e inorgánico ya que podremos estandarizar más rápido las diferentes plantas”.

**Luis Alfonso Rodríguez - Coordinador Senior Formación y Gestión del Conocimiento Regional Sabana**



*¿Qué es para usted TPM?: “TPM es un método en el cual hemos aprendido a adquirir el conocimiento para mejorar nuestros procesos y así estar un paso delante de los problemas. Este nos permite reducir los riesgos de paros, averías y defectos de calidad en las máquinas de producción”.*

*¿Qué le ha aportado TPM?: “Gracias a esta herramienta he logrado adquirir buenos conocimientos; me ha servido para mejorar en mi vida personal y laboral. En mi casa aplico las 5S generando mayor orden; con la gente de la Compañía he podido enseñarles y estamos mejorando las pérdidas”.*

*¿Le pediría a la Compañía que siga invirtiendo en TPM?: “Sí, estoy de acuerdo en que se continúe invirtiendo en TPM porque ha servido para mejorar el proceso, ahora estamos en unos pasos o avances en los que las personas se están concientizando de hacer mejor las cosas. Como ellos mismos dicen, van conociendo su proceso y su equipo a través de las paradas autónomas, van conociendo las condiciones de operación, sus problemas y a la par van aprendiendo a resolverlos. Le pediría a la compañía que trabajáramos mucho en capacitación, ya que debemos asegurar que todos reciban este conocimiento tan bueno que nos trae TPM”.*

**Pedro Jorge Guacaneme González - Especialista Producción UHT  
Regional Sabana**



## 6. Reconocimientos a Nuestra Labor

Alquería gana el Premio Mundial Irving B Weber otorgado por la organización Quality Chekd



Alquería fue ganadora del premio mundial Irving B. Weber por la gestión integral en la Compañía y la implementación efectiva en los procesos de calidad e inocuidad, liderazgo, responsabilidad social, seguridad y salud en el trabajo, gestión ambiental, satisfacción de clientes y ambiente laboral.

La Compañía fue merecedora de este honor en la Categoría de Leches. Cabe recordar que Alquería, durante 6 años seguidos, ha sido finalista para este premio. En esta oportunidad compitió con 59 Compañías, de las cuales quedaron cinco Plantas nominadas, compitiendo dos de Alquería (Antioquia y Palmira) y en la que Alquería de Palmira obtuvo esta distinción, que es la más importante que otorga Quality Chekd.

El premio es otorgado anualmente por la organización norteamericana Quality Chekd, la cual reconoce la gestión en calidad entre sus compañías miembros. Alquería hace parte de esta organización desde la década del 90, cuando implementó sus lineamientos para sistemas de gestión de inocuidad (HACCP Hazard Analysis Critical Control Points), los cuales han mejorado y actualizado cada vez más.

## Premio Gestionhumana.com Gold 2015



Este premio reconoce a la comunidad experta, empresas y personas que han dedicado su tiempo y esfuerzo a ayudar y transformar lo más importante de las Compañías: Las personas.

Fernando Padilla Neira, Coordinador General de El Arte de Vivir en Alquería, recibió el reconocimiento en el marco del evento Human Resource Workshop, organizado por Gestionhumana.com.

El premio se dio por el impacto que ha generado su gestión en el crecimiento y la motivación de los Colaboradores, fortaleciendo los procesos internos de la organización y el rendimiento operacional.

## Alquería Primera en Brand Footprint de Kantar Worldpanel

Kantar Worldpanel, la Compañía líder mundial en conocimiento y comprensión de los consumidores, reveló en el 2015 las 50 marcas de consumo preferidas por los hogares colombianos, a través del Brand Footprint 2015.

Vinicius Da Silva, managing Director de Kantar Worldpanel, destaca datos reveladores del estudio como el liderazgo de las marcas nacionales sobre las marcas extranjeras. En la canasta familiar de los colombianos sobresale Alquería como la más consumida. Más de 7 millones de hogares incluidos en la muestra prefieren a Alquería, siendo la marca de mayor consumo y teniendo una penetración en el mercado de 70,7%. Este *ranking* refleja que la clave del crecimiento está en incrementar la penetración de la marca, ya que tres de cada cuatro marcas crecen en el índice gracias a ganancia de nuevos hogares.

## Alquería recibe su primer premio por Food Service

Alquería ya es reconocida por su nuevo servicio Food Service y recibe premio de la Revista La Barra, destacándose por su participación en la industria gastronómica del país. Alquería obtuvo el segundo puesto como mejor proveedor de lácteos.





Crema  
de Leche  
Alquería

Para todas  
tus comidas  
Larga vida

Crema de Leche Simientos  
Ultra Alta Temperatura UAT (UHT)

500g





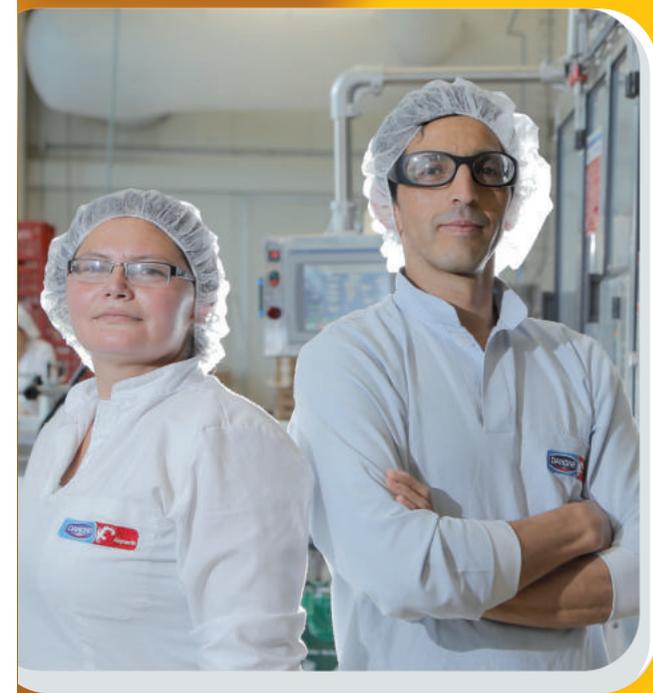
# APORTAMOS AL DESARROLLO ECONÓMICO

7. Principales Hitos 2015

8. Nuestra Presencia en el Mercado

9. Nuestro Desempeño Económico 2015

10. Nuestras Perspectivas 2016



## Aportamos al Desempeño Económico Nacional

*Aportamos al Desarrollo Económico promoviendo un crecimiento sostenido conforme a los Objetivos de Desarrollo Sostenible incluido en las iniciativas de Naciones Unidas dentro de la nueva Agenda de Desarrollo Global.*

Nuestro compromiso cada vez mayor como impulsor de crecimiento económico del país, de las regiones en las que participamos y de los núcleos socio-económicos que impactamos favorablemente, motiva nuestras actuaciones y las encaminan no solo hacia el logro de metas cuantitativas, sino también a las expectativas de desarrollo de largo plazo, en donde se involucran variables de mayor complejidad que son determinantes para alcanzar objetivos de bienestar y prosperidad.

## 7. Principales Hitos 2015

El 2015 fue un año de retos significativos a nivel macroeconómico. Variables claves como la inflación, que alcanzó niveles de 6,77%; la devaluación, que se ubicó en el 13,94% anual; y un crecimiento económico de 3,2% que fue inferior al proyectado, aunque superior al de otras economías Latinoamericanas, implican esfuerzos adicionales en el desempeño económico orientados hacia una mayor productividad. En tal sentido, se declara el año como el de la Austeridad Asertiva, que conlleva a una mayor concientización sobre la efectividad de esfuerzos colectivos para alcanzar las metas definidas.

Para nuestra Compañía, se destaca durante el 2015 la formalización de la adquisición de la Compañía Freskaleche S.A., que aporta de forma significativa en el crecimiento de nuestra participación en el sector lácteo. De igual manera, se destacan los resultados alcanzados en las Regiones Costa y Antioquia, consolidando nuestra presencia a nivel nacional.

### Recertificación ISO 9001

Obtuvimos la recertificación de nuestro Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2008, otorgada por ICONTEC; lo que nos da vigencia por tres años más al SGC. Adicionalmente, se incluyó en el alcance de la certificación las actividades relacionadas con el diseño, producción y comercialización de los productos de la línea de Arequipes y Manjares.

### Adquisición de la Compañía Freskaleche S.A.



### **Objetivo de la Compra**

Fiel al propósito establecido durante todos estos años por parte de Alquería de mantener su compromiso en ofrecer al consumidor productos lácteos y alimentos de excelente calidad, en condiciones óptimas, contribuyendo así a la nutrición y salud de las familias colombianas, se realiza la compra de la Compañía Freskaleche en Santander, la cual es ampliamente reconocida como la mejor en la región, así mismo, se contribuye al logro proyectado en nuestra MEGA 2-2020.

### **Retos que se encontraron en el camino**

En el proceso de alianza/compra de Alquería hacia Freskaleche, superamos los siguientes retos, teniendo muy presente que este es un trabajo permanente:

- Despejar dudas e incertidumbre hacia la continuidad de Freskaleche como empresa con liderazgo en la región.
- Recuperar la confianza y cambiar la incertidumbre tanto de los Colaboradores de Freskaleche como de sus Contratistas.
- Lograr que los medios de comunicación, clientes y consumidores no perdieran la credibilidad en Freskaleche como una empresa con altos estándares de calidad y de apoyo a las diferentes actividades industriales, políticas, sociales y deportivas de la región.
- Mantener los volúmenes de venta y rentabilidad que la Compañía venía demostrando, evitando el declive en ventas ante la salida del mercado de diferentes productos tradicionales en Freskaleche.
- Tener las mejores relaciones con un nuevo sindicato en Freskaleche.
- Iniciar procesos de sinergia entre Alquería y Freskaleche sin lesionar los procesos y a los Colaboradores.
- Lograr una independencia en los procesos de Freskaleche atendiendo siempre los lineamientos de Alquería.
- Mantener una comunicación permanente, real y sólida entre Alquería y Freskaleche.
- Generar liderazgo hacia el grupo de Directores de la Compañía.

### **Beneficios para el consumidor o para la sociedad con esta adquisición**

- Oportunidades de nuevos productos de Alquería en apoyo al portafolio como Tangelo y Chocoleche.
- Beneficio para la región, al mantener a Freskaleche en el mercado lácteo, pensando en la futura llegada de competidores extranjeros.
- Renombre mayor en la región y un reconocimiento a nivel nacional al ser adquirida Freskaleche por una empresa colombiana como Alquería.
- Mayor orden y conocimiento de rutas, cifras, mercado; en beneficio de los clientes y sus necesidades.

### **Los mayores logros**

- Mantener a Freskaleche como la empresa líder en la región.
- Lograr un EBITDA y cumplimiento en presupuesto de acuerdo a lo estimado.
- Retomar la confianza entre los Colaboradores hacia la Compañía.
- Lograr la integración entre los Colaboradores, los Contratistas y sus familias hacia la Compañía.
- Lograr un mayor acercamiento y confianza entre clientes y consumidores.
- Dar un nuevo posicionamiento y reconocimiento a Alquería en Santander.
- Los éxitos obtenidos a nivel de patrocinio deportivo con el Atlético Bucaramanga (Ascenso a la Primera División del Fútbol profesional colombiano) y Búcaros Freskaleche (Campeón del Torneo Profesional Colombiano de Baloncesto).

- Sinergia exitosa en la Costa lo cual permitió el inicio de la recuperación económica de ambas Compañías.
- Mantener el reconocimiento en responsabilidad social por parte de la Compañía hacia la región.
- Realizar el proceso de acondicionamiento de las Plantas de Producción de Aguachica y Bucaramanga, en búsqueda de la certificación Quality Check.
- Renovación por parte de ICONTEC de las certificaciones de calidad ISO 9001 e ISO 14000.
- Reconocimiento medalla militar Orden al Mérito José María Córdoba en grado de oficial.
- Reconocimiento ACORD Deportista del año en la categoría de Empresa, por el aporte al desarrollo del deporte en Santander.

### **Retos para el 2016**

- Lograr el cumplimiento de EBITDA y presupuesto establecido.
- Lograr exitosamente las diferentes sinergias planteadas en Santander.
- Consolidar el proceso de facturación a clientes.
- Mantener la comunicación abierta y sincera con los Colaboradores.
- Lograr el desarrollo personal, académico y laboral de los Colaboradores de la Compañía.
- Mantener la visibilidad y liderazgo de Freskaleche en la región.



## Impacto en los Colaboradores de Freskaleche S.A.

- **Testimonios**

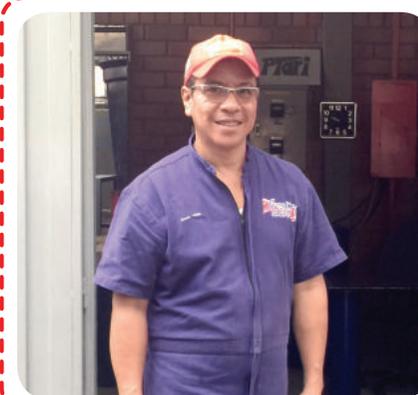
*¿Qué opina de la nueva administración de Alquería en Freskaleche?: “Ha sido una buena administración, he quedado en verdad sorprendido porque nos toman en cuenta. Es muy similar a la administración anterior, se siente uno como en su segundo hogar. Los cambios que se han registrado han sido para mejorar y favorables para nosotros como trabajadores, como lo fue el paso a contratación a término indefinido; adicionalmente, han mantenido los buenos beneficios que tenemos en el pacto colectivo, como es la prima de vacaciones, la bonificación de fin de año, la integración con la familia en la actividad de fin de año, el pago al 100% de las incapacidades superiores a 8 días por enfermedad general, las primas por antigüedad, entre otras.”*

**Manuel Antonio Barbosa Vergel - Operario de Producción Procesos de Rehidratación Freskaleche Bucaramanga**



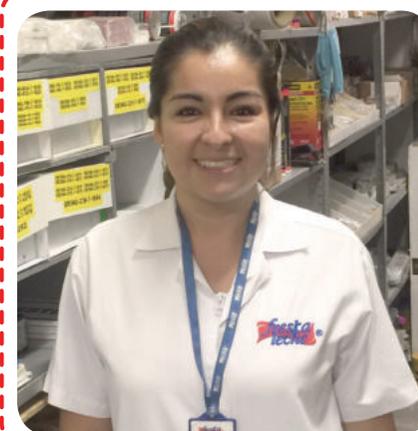
*¿Qué opina de la nueva administración de Alquería en Freskaleche?: “No sentimos el cambio con respecto a los antiguos dueños desde todo lo positivo, quizá teníamos como trabajadores muchos temores por el cambio de dueño pero nos dimos cuenta de una vez que Alquería respetaría la proyección que tenía Freskaleche y a sus Colaboradores. Las cosas que se nos prometieron por parte del nuevo gerente y sub gerente se cumplieron, sin afectar nuestros beneficios que traíamos de años anteriores.”*

**Daniel Arias Landinez - Operador Técnico Tratamiento de Aguas**



*¿Qué opina de la nueva administración de Alquería en Freskaleche?: “Es una administración amigable, abierta, que nos permite el poder en cualquier momento acceder a ellos (tanto en la gerencia como en la sub gerencia), continuó con la mecánica y ritmo que traíamos anteriormente en garantías y beneficios hacia los Colaboradores, impulsando de mayor forma el tema de familia. No hemos tenido hasta este momento cambios bruscos en la forma de trabajar, haciéndose uniones en otras regiones y hemos visto que se ha respetado el trabajo y la antigüedad de las personas.”*

**Leidy Marcela Núñez Sánchez - Jefe Almacén de Insumos**



## 8. Nuestra Presencia en el Mercado

### Top of Mind 2015

En abril de 2015 se generó la publicación de Top of Mind de la revista Dinero.

En los estudios realizados en recordación de marca para **niños** encontramos cómo nuestra marca Alquería sigue en constante crecimiento. Alcanzó el **41%** en Top of Mind, el más alto que hemos tenido en este estudio. En el segmento de **adultos** obtuvimos **24%** en Top of Mind, retomando el segundo lugar con el crecimiento en Bogotá, un mayor aporte en la cifra por parte de hombres y los adultos entre 25 y 34 años.

Top of Mind Niños y jóvenes			Top of Mind Adultos		
No.	Categoría	%	No.	Categoría	%
1	Alquería	41%	1	Colanta	26%
2	Colanta	20%	2	Alquería	24%
3	Parmalat	11%	3	Alpina	11%
4	Alpina	7%	4	Parmalat	7%
5	Coolechera	5%	5	Algarra	8%

### Alquería la Marca Preferida en Categoría de Bebidas, estudio BrandFoodPrint

En la publicación de octubre del 2015 en la revista P&M, según el estudio **BrandFoodPrint** realizado cada año por la firma **Kantar WorldPanel**, Alquería es la marca preferida en la canasta familiar de los hogares colombianos en la categoría de bebidas.

Los consumidores colombianos, a pesar de ser globalmente activos, tienen un apego muy fuerte a la cultura local. Ellos asocian las marcas colombianas con la tradición del hogar colombiano, es decir, que no han faltado durante las últimas décadas en la canasta familiar. Al parecer, la tradición y el arraigo pesan de modo determinante sobre la elección de compra.

En el top 10 de este *ranking* se presentó un cambio de liderazgo frente al año pasado. De la canasta total **Alquería es ahora la marca preferida por los hogares** del país con **173 millones de CRP** (Consumer Reach Points), una medida que determina cuántos hogares alrededor del mundo están comprando una marca (penetración) y con qué frecuencia (número de veces que se adquiere una marca). Es decir, hubo un aumento del 8% con respecto al 2014, seguido por Colanta con 170 millones de CRP.



## Las 100 Marcas más Exitosas, según la Revista Gerente

Según el estudio de la revista Gerente en agosto del 2015, Alquería es la **Líder en Top of Mind** con un **31,16%** y **Top of Heart** con un **35,42%** en la categoría de Leche Líquida.

“En Alquería no reaccionamos, estamos trabajando en beneficio del consumidor, tratando de entenderlo y si la competencia hace algo parecido, pues seguimos adelante insistiendo en diferenciarnos, pero siguiendo nuestro plan”.



LECHE LÍQUIDA					
Top Of Mind			Top Of Heart		
Nº	CATEGORÍA	%	Nº	CATEGORÍA	%
1	ALQUERÍA	31,16%	1	ALQUERÍA	35,42%
2	COLANTA	22,31%	2	COLANTA	18,44%
3	ALPINA	16,02%	3	ALPINA	14,55%
4	ALGARRA	10,70%	4	ALGARRA	6,87%
5	PARMALAT	5,49%	5	PARMALAT	6,09%



## Inteligencia de Mercados

### Logros durante el 2015

Consolidamos el Departamento de Inteligencia de Mercados *In house* (Agencia de Investigación del Consumidor interna de la empresa), con el objetivo de estructurar y fortalecer metodologías y nuevas formas de conocer e identificar las necesidades, demandas y motivaciones de las familias colombianas.

Actualmente, el departamento se encuentra conformado por cuatro psicólogas (vinculadas directamente con la Compañía), un equipo de cinco profesionales asociados y cinco agencias de investigación de mercados (aliados estratégicos). Todo el equipo interdisciplinario encamina su labor diaria a escuchar, sentir y observar a las personas en su cotidianidad y contexto. Esto permite hacer un seguimiento permanente de la relación consumidor-Alquería, encontrar oportunidades de nuevos productos e incluso potencializar los ya existentes.

Este proceso de co-creación y de comunicación estructurado se consolidó en el año 2015 a partir de 106 estudios realizados con adultos, jóvenes y niños de todos los niveles socioeconómicos en cinco ciudades del país (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga). Para Alquería fue altamente relevante establecer una línea directa de diálogo con 20.490 consumidores en el año 2015 que permitió:

- Profundizar en estilos de vida, hábitos y creencias en torno a la alimentación, percepciones en cuanto a calidad de vida, bienestar y nutrición.
- Identificar necesidades y motivadores de la población colombiana.
- Definir espacios de oportunidad en los cuales Alquería puede convertirse en un aliado de las amas de casa.
- Evaluar nuevos productos, empaques y comunicación de las marcas.
- Estructurar un canal de retroalimentación Consumidor-Compañía, por medio del cual se evidencian las percepciones y experiencias con la marca y los productos.

### Retos para el 2016

Para el año 2016 Alquería tiene como propósito continuar con el proceso de profundización en el entendimiento del consumidor a partir de tres elementos:

- Identificación y comprensión de tendencias de cuidado, salud, bienestar y nutrición con el objetivo de apalancar procesos de innovación.
- Estandarización de metodologías que permitan seguir consolidando canales de comunicación entre la marca y el consumidor.
- Identificación de motivadores de consumo de leche para reforzar la relevancia de la categoría en general para la vida de las personas.



## 9. Nuestro Desempeño Económico 2015

El entorno económico del 2015, acompañado de los efectos del fenómeno de El Niño marcados principalmente durante el segundo semestre del 2015, impactaron los resultados del sector agroindustrial en Colombia.

Productos Naturales de la Sabana S.A. presentó un crecimiento del 2,2% en las ventas respecto al 2014, aunque el margen bruto decreció en 2,8% con relación al periodo anterior, por efecto de las variables macroeconómicas que impactaron el sector. No obstante, los esfuerzos orientados a una optimización de la gestión en cada proceso de la Compañía bajo el principio de Austeridad Asertiva, permitió alcanzar un margen operacional superior al del año anterior en un 22,3%.

Estado de Resultado a 31 de diciembre de 2015 Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería			
Expresado en Millones de Pesos	2015	2014	% Crecimiento
<b>Ventas</b>	<b>\$ 718.920</b>	<b>\$ 703.678</b>	<b>2,2%</b>
Utilidad Bruta	\$ 257.598	\$ 259.459	-0,7%
<b>Margen Bruto</b>	<b>35,8%</b>	<b>36,9%</b>	<b>-2,8%</b>
Utilidad Operacional	\$ 44.217	\$ 35.376	25,0%
<b>Margen Operacional</b>	<b>6,2%</b>	<b>5,0%</b>	<b>22,3%</b>
Utilidad Neta	\$ 9.352	\$ 18.369	-49,1%
<b>Margen Neto</b>	<b>1,3%</b>	<b>2,6%</b>	<b>-50,2%</b>
EBITDA	\$ 75.249	\$ 66.507	13,1%
<b>Margen EBITDA</b>	<b>10,5%</b>	<b>9,5%</b>	<b>10,7%</b>

Se destaca en las cifras del 2015 el incremento de 96,3% en los Activos No Corrientes, representado principalmente por la adquisición de las acciones ordinarias de Freskaleche S.A., reflejada en el rubro de Inversiones en subsidiarias y asociadas. Por otra parte, se resalta la confianza de las entidades financieras en nuestra Compañía y en nuestras previsiones de crecimiento, que se materializa en un incremento en las Obligaciones Financieras con respecto al periodo anterior y que tienen su impacto en el incremento del 93% de los Pasivos No Corrientes.

**Balance General a 31 de diciembre de 2015**  
**Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería**

Expresado en Millones de Pesos	2015	2014	% Crecimiento
<b>Activos</b>	<b>\$ 609.219</b>	<b>\$ 351.750</b>	<b>73,2%</b>
Activo Corriente	\$ 138.157	\$ 111.788	23,6%
Activo No Corriente	\$ 471.062	\$ 239.962	96,3%
<b>Pasivo</b>	<b>\$ 450.243</b>	<b>\$ 251.401</b>	<b>79,1%</b>
Pasivo Corriente	\$ 146.145	\$ 93.791	55,8%
Pasivo No Corriente	\$ 304.097	\$ 157.610	92,9%
<b>Patrimonio</b>	<b>\$ 158.976</b>	<b>\$ 100.349</b>	<b>58,4%</b>

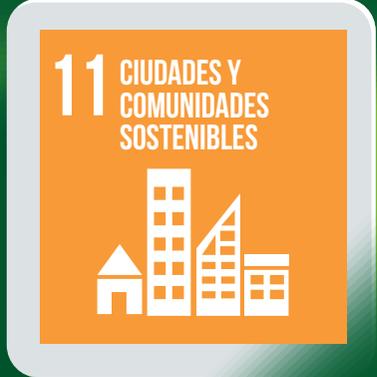


## 10. Nuestras Perspectivas para 2016

Las previsiones macroeconómicas para el país durante el 2016 aún son conservadoras. Se espera un crecimiento económico incluso inferior al del año anterior, ubicándose en rangos del 3% al 2,8% e impactado por factores como la reducción constante en los precios del petróleo, una devaluación persistente, una mayor inflación que afecta el consumo de los hogares, las expectativas de la Reforma Tributaria y un entorno regional con perspectivas políticas y económicas complejas.

Este entorno implica asumir con mayor compromiso y responsabilidad los retos definidos para el 2016: continuar con el fortalecimiento de nuestra presencia en Regiones como la Costa, Antioquia y el Este; potencializar las sinergias derivadas de la adquisición de Freskaleche S.A. y de la operación con nuestro socio estratégico Danone Alquería S.A.; dar continuidad a los logros en productividad y Austeridad Asertiva; y mantener un entendimiento de la dinámica socio-económica, los cuales se constituyen como factores de apalancamiento a los resultados esperados y a su traslado a nuestros grupos de interés.







12 PRODUCCIÓN  
Y CONSUMO  
RESPONSABLE



# APORTAMOS AL DESARROLLO AMBIENTAL

11. Gestión del Agua

12. Gestión de la Energía

13. Gestión Manejo de Residuos

14. Gestión de un Sueño Ambiental



7 ENERGÍA ASEQUIBLE  
Y NO CONTAMINANTE



## Aportamos al Desarrollo Ambiental

Dentro de la Estrategia Sostenible de Alquería, se han tomado los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas como referencia para enmarcar las acciones que se han venido desarrollando y también las que se están proyectando en términos de gestión ambiental a nivel nacional.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible visualizan la Agenda Mundial hasta el 2030, por esta razón es nuestro deseo aportar a la consecución de este sueño colectivo y contribuir, desde nuestro quehacer diario, al desarrollo de las comunidades, las regiones y por una Colombia más sostenible. Somos conscientes de que existe un camino por recorrer, por ello estamos construyendo las bases y ejecutando las acciones para la consecución de los objetivos planteados.

### Pilares de Nuestra Gestión Ambiental

- **Prevención y Gestión:** Actuar de forma proactiva, identificando riesgos potenciales y gestionándolos oportunamente para prevenir situaciones adversas.
- **Eficiencia Operación y Producción más Limpia:** Usar los recursos de forma eficiente, gestionar las pérdidas e implementar oportunidades de ahorro en los procesos productivos.
- **Mejoramiento Continuo:** Clave fundamental de nuestros Sistemas de Gestión; aprender de nuestras experiencias anteriores y proyectarlas hacia un futuro con mayores retos ambientales.
- **Promoción de una Conciencia Ambiental Sostenible:** Por medio de las capacitaciones y campañas de sensibilización es posible acercarnos a nuestros Colaboradores y explicar las problemáticas actuales. De esta forma es posible construir soluciones en conjunto.
- **Cumplimiento de la Normatividad Ambiental:** Como parte de nuestro compromiso con el desarrollo sostenible, hemos establecido objetivos basados en estándares internacionales como la IFC (International Finance Corporation). Estamos desarrollando e implementando proyectos ambientales que van más allá del cumplimiento de las normas ambientales nacionales.

Estos pilares ambientales se relacionan con seis de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se muestran a continuación; estos objetivos los cuales están relacionados con acciones ambientales globales.



Una de las mayores motivaciones para enmarcar nuestra estrategia en estos objetivos mundiales es promover, impulsar y aportar al desarrollo sostenible local y regional con acciones concretas. A continuación, presentaremos las iniciativas y acciones que Alquería ha implementado y qué retos nos hemos trazada en cada uno de los objetivos.

## 11. Gestión del Agua



### Garantizar la disponibilidad de agua, su gestión sostenible y el saneamiento para todos

*Aportamos al objetivo Agua limpia y Saneamiento, de los ODS aprobados en la iniciativa de Naciones Unidas, dentro de la nueva Agenda de Desarrollo Global, gestionando el recurso hídrico.*

#### Metas Alquería

- Garantizar una adecuada gestión del recurso hídrico al usarlo de forma consiente y eficiente.
- Implementar iniciativas de ahorro de agua.
- Proteger las fuentes hídricas de las cuales nos abastecemos y que hacen parte de nuestra área de influencia.
- Capacitar y sensibilizar nuestros Colaboradores en temas de uso eficiente y ahorro de agua.
- Gestionar de forma adecuada el agua residual generada en nuestros procesos productivos, cumpliendo la normatividad nacional e internacional por medio de la construcción de Proyectos Sostenibles y procurando la reutilización del agua y una visión de cero vertimientos.

El agua es un recurso fundamental para nuestros procesos productivos. Es utilizado en varias etapas del proceso, principalmente para el lavado de los equipos y servicios industriales como generación de vapor, de agua fría y agua helada.

En nuestras Plantas de Producción el agua viene de diferentes fuentes, dependiendo la ubicación geográfica y las condiciones. Puede ser captada de fuentes naturales (Agua subterránea, pozos profundos o agua superficial, ríos) y/o acueductos.

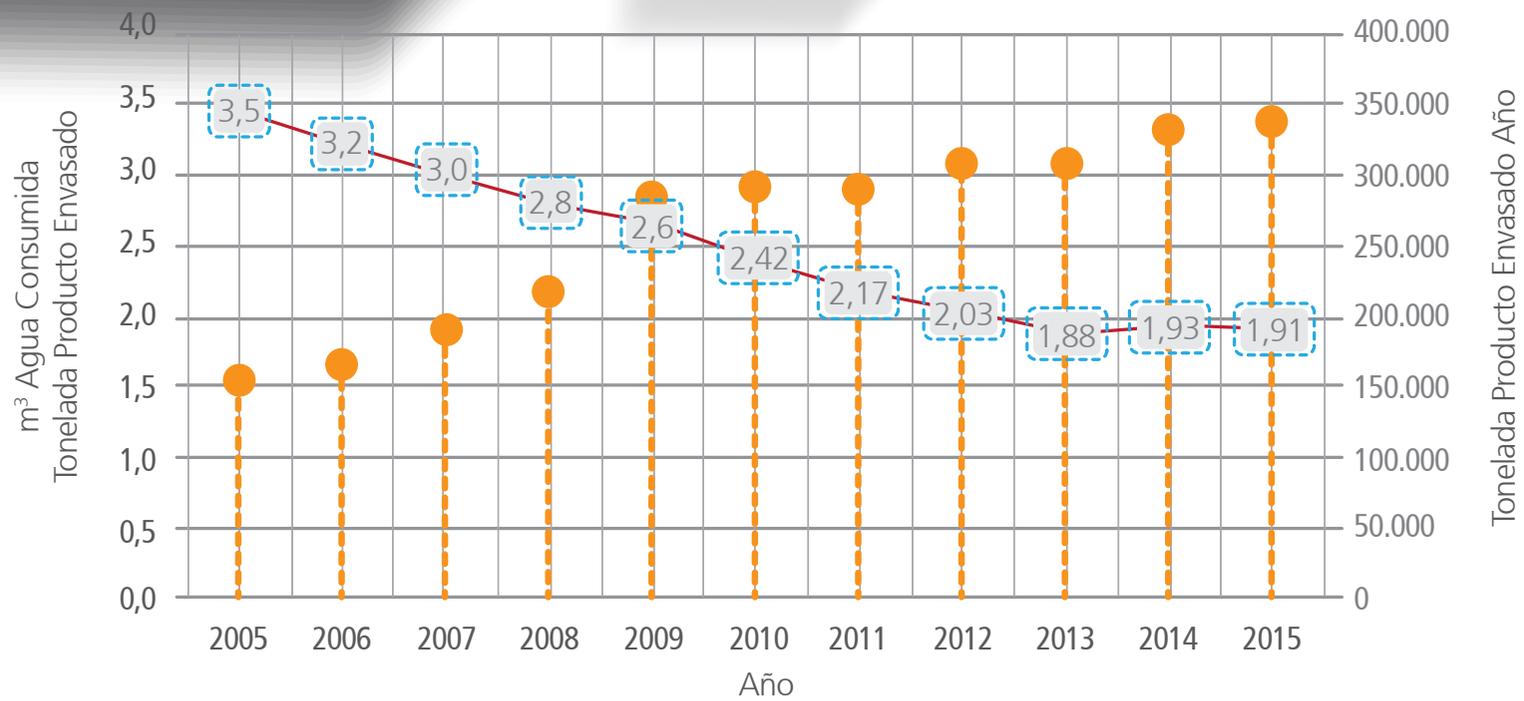
#### 11.1 Acciones Desarrolladas para el Recurso Hídrico

Para aportar en este objetivo en Alquería hemos desarrollado las siguientes actividades encaminadas a garantizar una Gestión Sostenible del recurso agua:

- **Eco-Indicador Consumo de Agua**

Control, seguimiento y análisis de Eco-indicador de agua: por medio de la gestión de este indicador es posible controlar qué tan eficientes hemos sido en la utilización del recurso por tonelada de producto envasado.

Como se observa en la gráfica del consolidado Alquería (Plantas de Producción a nivel nacional), el indicador ( $m^3$  de agua consumida en el proceso por tonelada de producto envasado) evidencia una disminución, lo que significa un aumento en la eficiencia del recurso agua. Por cada tonelada de producto envasado se utiliza menos volumen de agua.



- **Metodología de Mejoramiento TPM**

Por medio de esta metodología hemos diseñado herramientas que nos permiten visualizar los consumos de agua en cascado (Árbol de Consumos) e identificando áreas piloto donde se encuentre la mayor pérdida de agua. De esta forma, hemos podido desarrollar palancas de ahorro o proyectos de Producción más Limpia.





Tablero TPM-Pilar de Medio Ambiente, Ingeniera Ambiental Juliana Moreno, Planta Palmira.

- **Producción más Limpia RedES-CAR-Proveedor**

En el año 2015 recibimos dos reconocimientos por parte de la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca (CAR) por la participación en RedES-CAR (Red de Empresas Sostenibles) –Trabajo CAR y Universidad de los Andes–, un programa que ha logrado un encadenamiento de más de 200 organizaciones en un periodo de dos años, y que busca el fortalecimiento de Proveedores con la implementación de proyectos de Producción más Limpia encaminados a transformar la productividad hacia la sostenibilidad de las empresas.

En un esquema colaborativo promovemos la implementación de este tipo de proyectos desde dos escenarios: Participamos como empresa ancla, estableciendo una red con los Proveedores (ganaderos) de la Regional Sabana; y participamos dentro de la red de Proveedores de la empresa Juan Valdez-Procafécol.



Foro de Encadenamientos Sostenibles para la Productividad.  
En la Sexta posición de derecha a izquierda: Ingeniera Ambiental Tatiana Ruíz.  
Especialista Senior Ambiental, Gestión Ambiental Nacional.

Resultados del Foro de Encadenamientos Sostenibles para la Productividad

Uno de los proyectos desarrollados por dos de las ingenieras ambientales que participaron de esta actividad de RedES-CAR, Criss Forero y Tatiana Ruíz, en el área UHT del proceso productivo Planta Cajicá, consiste en la recuperación de un volumen del agua del proceso que únicamente se usaba para refrigeración y que podía utilizarse nuevamente en el proceso productivo. Esta es una de las tantas iniciativas que nosotros denominamos palancas de ahorro y que durante el año 2015 se han estructurado en las Plantas de Producción. En el 2016 se implementará este proyecto de ahorro.

A continuación, se presenta el planteamiento financiero y retorno de la inversión de uno de los proyectos identificados.



Proyecto de ahorro y recuperación agua de proceso, estructurado por las Ingenieras Criss Forero y Tatiana Ruíz en el área UHT del proceso productivo Planta Cajicá.

- **Capacitación y Sensibilización en la Importancia del Cuidado del Agua**

Sabemos que uno de nuestros mayores retos es gestionar el uso racional del recurso agua, y esto depende en un gran porcentaje del nivel de conciencia que tengan nuestros Colaboradores sobre la importancia de este. Por esta razón, y teniendo en cuenta los pronósticos del fenómeno de El Niño, así como sus consecuencias ambientales, sociales y económicas, durante el año 2015 se realizaron diferentes capacitaciones sobre el tema dentro de las cuales los Líderes de producción en las Plantas proponían soluciones prácticas para evitar el desperdicio de agua.

Durante una de estas capacitaciones en la Planta PEC se emplearon lemas como: “Lo que tú hagas cuenta” y “Tomar conciencia nos dará Agua, Tomar Agua nos dará Vida”. Al finalizar estas jornadas, los Líderes se comprometieron a través de la firma del Compromiso Ambiental Alquería.





Lideres Planta Palmira. Firma de Compromiso Ambiental.

Así mismo, promovimos celebraciones ambientales como El día Mundial del Agua. En la Regional Occidente, se realizó una campaña que consistió en representar la ausencia de agua en dispensadores y botellones de la Planta de Palmira.

- **Testimonio**

*“Para celebrar el Día del Agua, hicimos una campaña de sensibilización práctica del cuidado y uso racional de este recurso. El día anterior dejamos dispensadores vacíos con carteles que decían que el agua se había agotado, a medida que realizábamos la campaña le preguntábamos a los Colaboradores: ‘¿Si usted hubiera sabido que el agua se iba a agotar, la hubieran cuidado más?’ Todos respondían que sí”.*

**Fhanor Rosero - Operario de Planta de Tratamiento de Agua Residual  
Grupo Gestión Ambiental Regional Occidente**





Campaña de sensibilización para representar la ausencia de agua en dispensadores y botellones de la Planta de Palmira.



Celebración día Mundial del Agua, Planta Palmira.

En la Regional Antioquia, con motivo del día Mundial del Agua se realizó una capacitación que consistía en conocer el agua, su disponibilidad, estados, tratamiento y formas de consumo, así como la problemática actual de este preciado recurso.

- **Grupo Vigías del Agua**

Durante el 2015, en la Planta de Palmira, continuamos con la ejecución de las actividades del equipo Vigías del Agua; este grupo es el encargado de velar por un uso eficiente del agua y garantizar una adecuada y rápida gestión en las áreas que así lo requieran.



Grupo Vigías del Agua. Planta Palmira.

## 11.2 Proyectos Ambientales Sostenibles

Parte fundamental de la gestión del recurso agua es la adecuada gestión del agua residual. Por esta razón, durante el año 2015 desarrollamos e implementamos proyectos encaminados al tratamiento adecuado de las aguas residuales generadas en los procesos productivos e iniciamos investigaciones sobre alternativas de tratamiento.

### 11.2.1 Ampliación Planta de Tratamiento de Agua Residual (Planta Cajicá)



Con el fin de cumplir más allá de la norma, desde el año 2014 se inició la ampliación de la Planta de Tratamiento de Agua Residual Industrial (PTARI), de la Planta de Producción de Cajicá. Con una inversión de US\$ 6,1 millones de Dólares.

La ampliación consistió en la actualización y renovación de algunos de los equipos de la primera fase del tratamiento (Fase Físicoquímica); la instalación de dos sistemas de tratamiento biológico (Bio-Torre y Reactor Aerobio); y del Sistema de Gestión de los lodos generados en el proceso.

Los resultados esperados superaron las expectativas, alcanzando valores de salida en la PTARI de DBO 9 mg/l (Demanda Biológica de Oxígeno), (Resultados Caracterización con laboratorio externo certificado diciembre de 2015).

### 11.2.2 Proyecto Piloto, Investigación Alquería-AcuaCare



Continuando con nuestro propósito de crear Centros de Acopio más sostenibles a nivel ambiental, social y económico, realizamos una alianza con la empresa AcuaCare para realizar un prototipo funcional en el Acopio de Fúquene para el tratamiento de las aguas residuales y el cumplimiento de la normativa ambiental. Por medio de un proceso biológico, las lombrices digieren la materia orgánica contaminante presente en el agua y la transforman en abonos útiles en jardinería, evitando la producción de lodos inestables y creando un modelo sostenible de cero residuos.

Esta tecnología ahorra un 80% de energía en comparación a tecnologías tradicionales, es fácil de operar, no requiere de insumos químicos y ha sido reconocida por entidades como el Banco Interamericano de Desarrollo, el World Environmental Center y el Departamento de Estado de USA.

En Alquería creemos en una producción eficiente, limpia y que genere impacto positivo a la sociedad y a su entorno. Por ello innovamos y creemos en la sabiduría de la naturaleza, en este caso: una lombriz.

## 12. Gestión de la Energía



### Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos

Aportamos al objetivo Energía Asequible y no contaminante; de los ODS aprobados en la iniciativa de Naciones Unidas, dentro de la nueva Agenda de Desarrollo Global; gestionando e implementando iniciativas para incrementar la eficiencia energética.

#### Metas Alquería

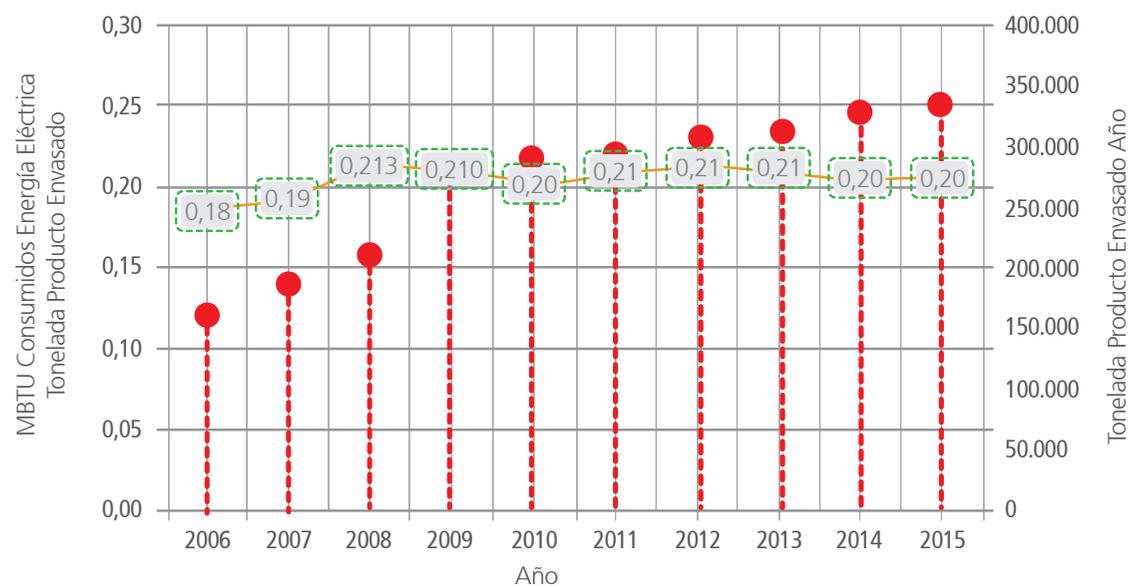
- Usar de forma eficiente la energía eléctrica y la energía calórica en las Plantas de Producción, generando así ahorro en el uso de los recursos naturales y disminución en la huella de carbono.
- Implementar iniciativas que permitan incrementar la eficiencia energética.
- Migrar a combustibles más limpios y visión de energías renovables.
- A largo plazo, apoyar el acceso a la energía a poblaciones alejadas (Proveedores de leche) por medio de la implementación de tecnologías de energías alternativas.

#### 12.1 Acciones Desarrolladas para el Uso Energético

Para aportar en este objetivo en Alquería hemos desarrollado las siguientes actividades enfocadas a incrementar la eficacia energética.

- **Eco- Indicador Consumo de Energía Eléctrica**

La gráfica del Eco-Indicador de Consumo de Energía Eléctrica (MBTU de energía por Tonelada de Producto Envasado) permite observar cómo se ha mantenido constante durante los últimos años. Estamos impulsando más alternativas de ahorro durante el 2016, invirtiendo en equipos eficientes de mayor tecnología que utilizan menos energía y permiten mayor producción.

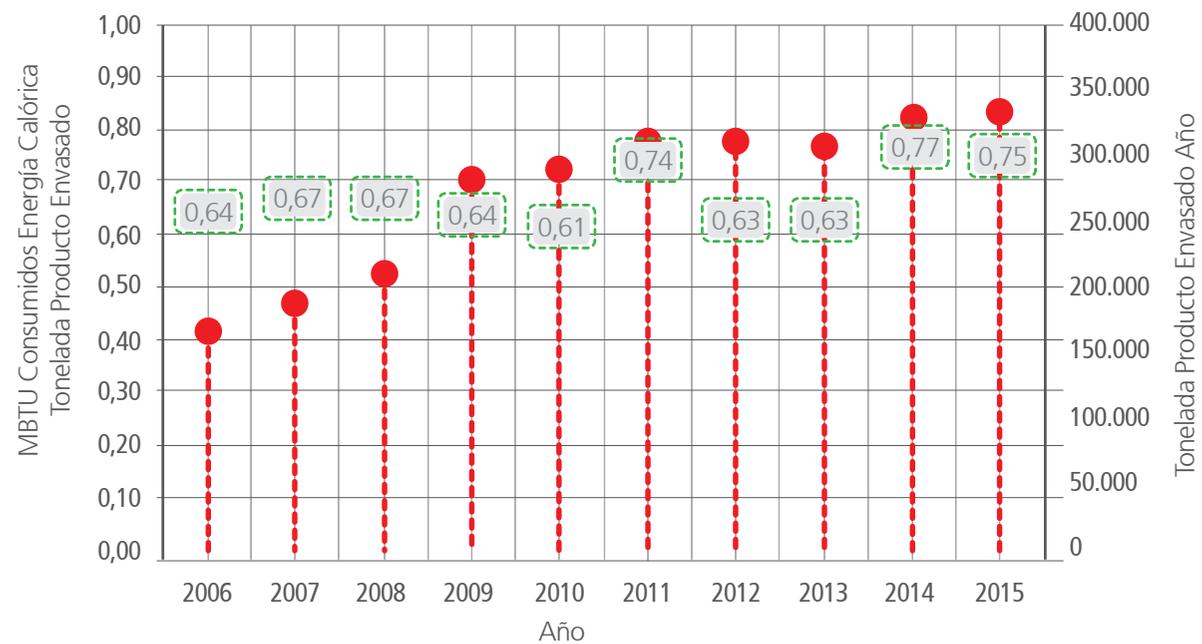


Gráfica de indicador consumo de Energía Eléctrica-MBTU-Millones de unidades térmicas británicas.

- **Eco-Indicador Consumo de Energía Calórica**

Este indicador de Energía Calórica (MBTU de energía calórica consumida por Tonelada de Producto Envasado) hace referencia al uso eficiente de vapor, el cual es generado en nuestras calderas. El uso eficiente de la energía calórica es proporcional al ahorro de agua y al ahorro en el uso de combustibles, lo que permite una menor huella de carbono.

Durante el 2015 se evidencia una mejora en el indicador como resultado de la implementación de la metodología TPM, así como de las iniciativas y mejoras desarrolladas en el proceso.



## 12.2 Proyecto Cambio de Combustible Caldera en Planta PEC

Durante el año 2015 finalizó el proyecto de infraestructura en la Planta PEC, el cual consistió en reemplazar el combustible utilizado en una de las dos calderas que operan en la Planta por un combustible más limpio, como lo es el GLP.

Este proyecto es parte de un programa de mejoramiento en la calidad de los procesos, disminución del impacto ambiental por emisiones de la caldera y eliminación del riesgo de derrames de sustancias peligrosas (combustible líquido con el cual se operaba la caldera anteriormente).

Esto permitió no solamente el uso de energías menos contaminantes, sino también aumentar la eficiencia energética del proceso productivo así como prevenir la generación de residuos peligrosos y accidentes provenientes de derrames de hidrocarburos.

La inversión en este proyecto fue de \$253'059.284.



Tanque de Almacenamiento de GLP-Proyecto Cambio del Combustible Caldera.

### 13. Gestión Ambiental con Comunidades



## Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles

Aportamos al Objetivo Ciudades y Comunidades Sostenibles, de los ODS aprobados en la iniciativa de Naciones Unidas dentro de la nueva Agenda de Desarrollo Global, integrando a los Proveedores, Contratistas y la comunidad.

Hemos planteado los siguientes retos que permiten aportar significativamente al logro de comunidades sostenibles:

- Participar activamente en los espacios de diálogo y construcción de las comunidades, en las cuales tenemos una relación más directa como lo son las zonas donde se encuentran ubicadas nuestras Plantas de Producción y Acopios, zonas de alta producción de leche y zonas vulnerables donde se puedan implementar iniciativas de negocio relacionadas con el CORE de nuestra Compañía.
- Participar en asociaciones o grupos para consolidar proyectos de mayor alcance y aportar a la construcción de iniciativas concretas en la región.
- Por medio de las capacitaciones que realizamos con nuestros Colaboradores para formar agentes de cambio en su familia y en su comunidad.

#### Proyecto MACA

Con el proyecto MACA, territorios cuya economía se basaba en las dinámicas generadas por los cultivos de uso ilícito, y luego de cinco años de trabajo articulado con las organizaciones de productores y entidades públicas y privadas, se han podido recomponer y fortalecer aspectos relacionados con el capital social, la reconversión de los sistemas de producción y las diferentes formas de relacionamiento.

- **Testimonio**

*“MACA ha significado reconstrucción territorial, porque a través de la leche estamos reconstruyendo un tejido social, que no creía en El Estado, que no creía en las instituciones. Que creía que estaba solo y hoy en día se siente acompañado. Hoy en día vive de la leche y hoy en día está pensando en ir más allá”.*

**Hermann Orjuela - Coordinador de Desarrollo Económico  
Unidad Administrativa Especial para la Consolidación Territorial (UAECT)  
Departamento del Meta**



### 13.1 Capacitaciones y Programas para Proveedores y Contratistas

Capacitamos a lo largo de nuestra cadena productiva porque sabemos que nuestros Proveedores y Contratistas son parte de una misma Familia.

- **Capacitación a Proveedores**

A través del Programa RedesCAR, el Acopio de Simijaca convocó a sus principales Proveedores de la región –los ganaderos– para establecer una red de empresas interesadas en el desarrollo de proyectos de Producción más Limpia.

De esta manera, Alquería, como empresa Ancla, se preocupa por ser incluyente al permitir el desarrollo del conocimiento en temas ambientales a lo largo de su cadena productiva.



- **Capacitación a Contratistas**

Durante el año 2015, se realizaron capacitaciones y actividades con nuestros Contratistas dentro del Programa de Capacitaciones Corporativo, con el fin de alinearlos con nuestra Política Ambiental y el cuidado de los recursos naturales.

### 13.2 Salidas Ambientales-Regional Antioquia

La familia es la base de una sociedad que sea sostenible en el tiempo, y por esto, desde el componente ambiental de la sostenibilidad, queremos que nuestros Colaboradores disfruten experiencias que les permitan vivir los beneficios de un Medio Ambiente protegido. Durante el año 2015, la Regional Antioquia proporcionó dos actividades para lograr que en las familias de Alquería se incorpore el cuidado del medio ambiente en sus actividades diarias en el hogar: En primer lugar, se realizó una visita a la Central Hidroeléctrica La Tasajera, de EPM, y por segundo año consecutivo más Colaboradores tuvieron la oportunidad de conocer la forma como se logra suministrar agua y generar energía para toda una ciudad.



- **Testimonios**

*“La actividad realizada es muy importante porque nos enseña a todos los Colaboradores de la empresa cómo se origina la energía, qué cuidados debemos tener para preservar los recursos naturales, como en este caso lo es el agua, que es fuente de vida y la energía que es motor fundamental en la industria y en nuestros hogares.*

*Fue una actividad muy ilustrativa y didáctica en la que nos enseñaron desde el origen hasta la entrega y comercialización. A interpretar la factura de servicios y saber qué y por qué nos cobran”.*

**Duvier Rendón - Especialista Mantenimiento**



*“Fue una experiencia muy enriquecedora y chévere. Siempre escuchamos hablar de las hidroeléctricas pero uno nunca se imagina toda la ingeniería, compromiso humano y ambiental que hay detrás de un tomacorriente”.*

**Jhonatan Flórez - Apoyo Senior Control Industrial**



Así mismo, se desarrolló dentro de la Planta de Medellín el día del Trabajo con Mamá y Papá, donde se desarrolló el tema *¿Qué es Medio Ambiente?* Durante la jornada dimos a conocer a los niños los esfuerzos que hacemos para ayudar al medio ambiente y el compromiso adquirido por sus padres con esta labor.

Adicionalmente, se aprovechó la oportunidad para contarles sobre la importancia de reciclar y qué se hace con estos residuos cuando son entregados a la empresa encargada de gestionarlos.

**¡Un día inolvidable para ellos y nosotros!**



## 14. Gestión de Nuestro Sueño Ambiental



### Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

*Aportamos al objetivo Producción y Consumo Responsables propuesto en los ODS y aprobados en la iniciativa de Naciones Unidas, dentro de la nueva Agenda de Desarrollo Global, al promover actividades para la toma de conciencia para gestionar de forma eficiente los residuos y disminuir los desperdicios.*

La producción y consumo responsables es uno de los objetivos de sostenibilidad más retadores para nuestra sociedad, ya que la mayoría de las veces no somos conscientes de la forma como utilizamos los recursos naturales así como tampoco la disposición final de lo que desechamos.

En nuestro planeta, y nuestro país, estos recursos no permiten un uso indiscriminado y debemos aprender a “hacer más con menos” al incrementar la eficiencia operacional, previniendo la contaminación a lo largo del ciclo de vida de un producto y generando políticas de consumo responsable.

Todos somos consumidores y por tanto buscamos generar conciencia sobre la importancia de alcanzar el sueño de vivir en un entorno amigable con el medio ambiente.

#### Metas Alquería

- Utilizar de forma eficiente todos los recursos disponibles: Recursos Naturales, Insumos y Materias Primas.
- Disminuir al máximo las pérdidas y desperdicios a lo largo de la cadena productiva.
- Trabajar en conjunto con nuestros Proveedores para promover la implementación de buenas prácticas en sus procesos productivos e iniciativas de Sostenibilidad Ambiental.
- Realizar una correcta gestión de los residuos generados: Reduciendo, reutilizando, y reciclando los que sean posibles, para incluir estos materiales nuevamente en los ciclos productivos.
- Sensibilizando y capacitando a nuestros Colaboradores en consumo responsable y consumo con moderación.

#### 14.1 Celebración Conciencia Ambiental

Cada año nos unimos a las iniciativas y temáticas impulsadas por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente PNUMA. Durante el año 2015, en el marco de la celebración del día del Medio Ambiente, realizamos campañas de sensibilización y actividades en todas las Plantas de Producción a nivel nacional con el tema: “Siete mil millones de sueños. Un solo planeta. Consume con Moderación”.

Estas campañas y actividades se trabajaron con el objetivo de inculcar en nuestros Colaboradores el uso moderado de los recursos y el consumo responsable en las Plantas de Producción, Acopios, distribución, comunidad y hogares.





Campaña Celebración Día Mundial del Medio Ambiente.

- **Semana Ambiental – Regional Sabana**

Durante la semana del 1 al 3 de julio de 2015 se desarrolló la Feria Ambiental con la participación de todos los Colaboradores de la Planta Enrique Cavellier, Cajicá, dentro de la cual, de forma didáctica y experiencial, se fortalecieron temas como:

- Separación en la fuente y reciclaje.
- Uso eficiente y ahorro de agua.
- El mundo en el que estamos y el mundo que queremos.
- Mi compromiso con el Medio Ambiente es...

Dentro de las actividades lúdicas se realizaron juegos para la identificación y segregación correcta de residuos, la evaluación de los diferentes bienes y servicios relacionados con los componentes ambientales de la Planta; así como actividades de sensibilización con el lema: "Gestión Ambiental, Compromiso de Todos".

Todo lo anterior, enmarcado en dos ambientes que el visitante podía recorrer: en primer lugar, el mundo bajo la acción negativa del ser humano; y el segundo, el mundo que todos queremos dejarle a nuestras futuras generaciones y que en nuestras manos está construir.



- **Semana Ambiental – Regional Occidente**

La Semana Ambiental en la Regional Occidente del 24 al 26 de junio de 2015 nos permitió reflexionar sobre la realidad mundial por la que atravesamos actualmente, identificando los impactos ambientales que generamos con nuestras acciones, plasmando nuestros sueños ambientales. Lo anterior cumpliendo el objetivo de integrar las áreas de la regional con Gestión Ambiental de Alquería al establecer acuerdos que nos garanticen la conservación del medio ambiente para las generaciones futuras.

Se realizó una ambientación con dos escenarios: El medio ambiente ideal y el medio ambiente contaminado, en los cuales realizábamos una actividad de compromiso y sueño ambiental.



- **Semana Ambiental – Regional Costa**

Durante la semana ambiental de la Regional Costa se realizó una jornada de capacitación y sensibilización. Esta jornada se dinamizó con la creación de un Museo Ambiental, en el cual se observó el impacto de nuestra huella en el planeta tierra y cómo a través de nuestros sueños y el compromiso de cada persona es posible garantizar un mejor futuro a nuestros hijos.

- **Semana Ambiental – Antioquia**

El viernes 5 de junio se realizó una charla en piso, a todos los Colaboradores, presentando imágenes que invitaron a reflexionar sobre el cuidado del medio ambiente. Se recalzó sobre la problemática ambiental actual y el estado ideal. De igual manera, establecimos un compromiso ambiental de mejora el cual fue firmado por todos.



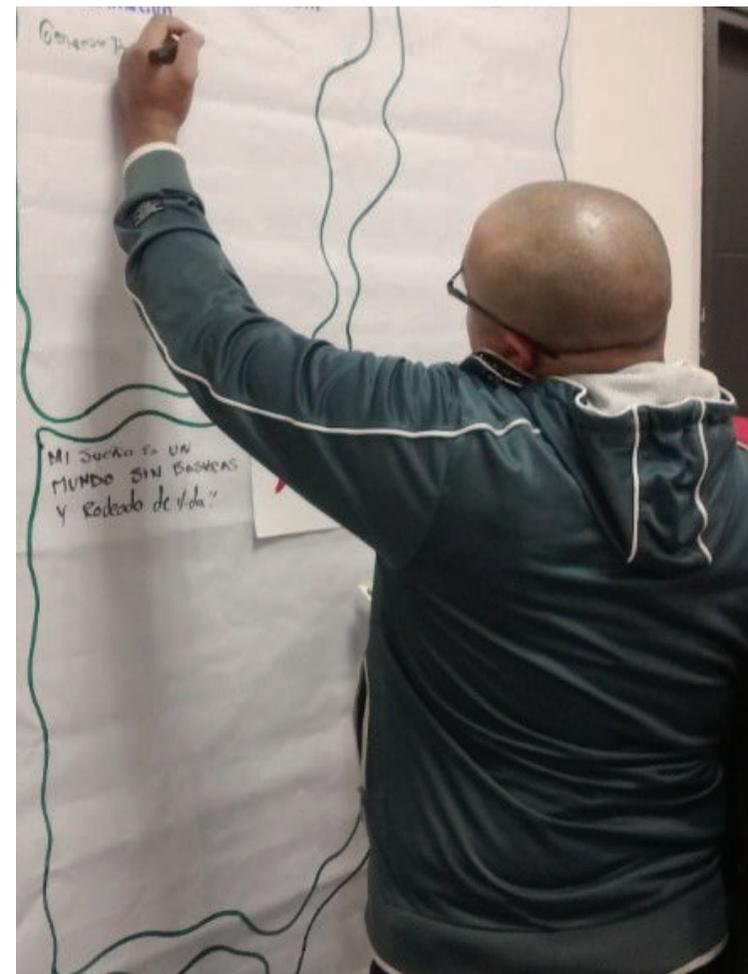
• Testimonio

*“Fue una actividad muy chévere que de verdad lo pone a uno a pensar sobre temas como el cuidado del agua, la separación de los residuos y el cuidado de la naturaleza. Las imágenes dan muestra de que debemos parar el daño a nuestro planeta”.*

**Sandra Cañas - Servicios Generales**



Adicionalmente, los Colaboradores de las diferentes áreas plasmaron su **sueño ambiental** y abrieron su mente para reconocer la problemática ambiental actual y concientizarse del papel que cumplen en el cambio, ya que: ¡El compromiso es de todos!



- **Gran Feria Ambiental 2015**

La Semana Ambiental en la Regional Antioquia se celebró en el marco de una Feria que se realizó en las instalaciones de la Planta. Esta contó con invitados de diferentes áreas y sectores orientados al cuidado del medio ambiente, permitiendo mostrar empresas e iniciativas que pueden ayudar al cuidado de este.

**Ven!**  
Descubre  
Conoce  
Aprende  
Vive

**iGran Feria Ambiental!**

**Alquería**

**Gestión AMBIENTAL**  
un compromiso de todos

Se venderán accesorios y productos ecológicos para el hogar

**Medellín**  
todos por la vida

**Parques del Río Medellín**

**energía**

**WATER CLEAR**

**Ecologística**  
Biochemical Group

Accesorios Ecológicos  
**EYWA**  
Retiro Único

**HOGAR ECOLÓGICO**  
Arroyo

Planta de Tratamiento de Aguas Residuales Bello

**Lugar:**  
Sala de Capacitaciones  
Planta Caribe

**Fecha:**  
Jueves 25 de junio

**Horario:**  
De 12 a 5 PM

**Invitados:**

- EYWA

La empresa familiar EYWA con sus artículos y accesorios ecológicos, elaborados a partir de residuos en su mayoría ordinarios, representó un cambio en la manera de ver los residuos comunes, sin valor. Estos, con imaginación, creatividad y esfuerzo, son convertidos en hermosos artículos como llaveros ecológicos, entregados a nivel nacional.



### - Programa de Atención y Rehabilitación al Habitante de Calle

El Sistema de Atención al Habitante de Calle Adulto, proyecto de la Secretaría de Inclusión Social y Familia de la Alcaldía de Medellín; tiene como objetivo brindar atención en sus necesidades básicas y psicosociales a personas habitantes de la calle en la ciudad. Este proyecto opera a través de diferentes componentes y, en cada uno de ellos, el usuario se vincula a un proceso de resocialización según la motivación e interés de dejar su condición en la calle.

El equipo sicosocial, terapéutico y médico del proyecto interviene a dicha población con el fin de lograr un proceso de deshabitación. Esto para ayudarlos a consolidar nuevamente su proyecto de vida y potenciar habilidades, valores y condiciones que les permita regresar como seres útiles a la sociedad. Una de las acciones que adelantan para que este fin llegue a buen término, es la elaboración de algunos elementos para el hogar que son ofrecidos a la comunidad para la venta.



### - EnCicla



El proyecto Encicla es un Sistema de Bicicletas Públicas que funciona como un medio alternativo de movilidad urbana, el cual pone a disposición de los ciudadanos un número definido de bicicletas para el uso compartido. Estas bicicletas están diseñadas para ser usadas como transporte público y hacen posible recoger una bicicleta en un punto de servicio del Sistema y devolverla en otro punto, para facilitar el desplazamiento del usuario.

Los Sistemas de Bicicletas Públicas, o *Bike share system*, son modelos que se han implementado con éxito en diferentes ciudades del mundo, generando soluciones en materia de movilidad, medio ambiente, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos.

Como participantes en nuestra Feria Ambiental, el proyecto Encicla buscó informar a los Colaboradores acerca de la facilidad con que se accede al servicio, los 42 puntos disponibles, el manejo de las bicicletas, las condiciones de uso y las ventajas que representan usar este medio de servicio público.



## 14.2 Gestión de Residuos y Materias Primas

Sabemos que los ecosistemas acuáticos y terrestres se afectan día a día con la presión sobre los recursos naturales, ya que al transformarlos terminan convirtiéndose en residuos que llegan a los rellenos sanitarios, los cuales cada vez están más limitados en su capacidad. Esto afecta la calidad de suelos, flora y fauna.

### • Regional Sabana

Se realizaron diferentes campañas y capacitaciones encaminadas a la disminución de residuos y a la correcta segregación en cada una de las áreas optimizando canecas en zonas prioritarias.

Durante el año 2015 se comenzó el árbol de generación de residuos (con base en la metodología TPM). Para esto se implementó un registro de los residuos ordinarios y peligrosos que se originan en cada una de las áreas de producción, con el objetivo de identificar la de mayor desperdicio.

Adicionalmente, desde el mes de febrero de 2015, los residuos orgánicos producidos en el casino de la Planta dejaron de disponerse como un residuo ordinario y comenzaron a separarse para aprovecharse.

Dentro de las metas logradas, se obtuvo una disminución de residuos ordinarios de un 13% con respecto al año 2014. Adicionalmente, el compromiso de los Colaboradores en la gestión adecuada de los residuos ha sido evidente. Esto ha permitido adoptar buenas prácticas para aumentar el aprovechamiento de los residuos reciclables y orgánicos.

En cuanto a la reducción de residuos en producción, hemos logrado una disminución en el indicador del consumo de materias primas por tonelada de producto envasado del 8%.

### • Regional Occidente: Fomentamos el Uso de las 3R

En la Planta de Palmira se realizó una capacitación sobre el manejo integral de residuos. Esta consistía en explicar la importancia de implementar la 3R: Reducir, Reutilizar y Reciclar, dando prioridad a la reducción como base del consumo responsable de cada individuo.

- **Reducir:** Este es el paso más importante en donde hacemos uso de la menor cantidad de recursos naturales posibles y así disminuir al máximo la generación de residuos, con el uso eficiente de material de empaque y de materia primas.

- **Reutilizar:** En este paso le damos a los productos la máxima vida útil posible, retrasando el impacto ambiental al momento de darles una disposición final.

- **Reciclar:** Tras consumir de forma sostenible los productos y darles la mayor vida útil posible, es el turno de aprovechar los

materiales que pueden transformarse y convertirse en otros nuevos dentro de la cadena productiva.

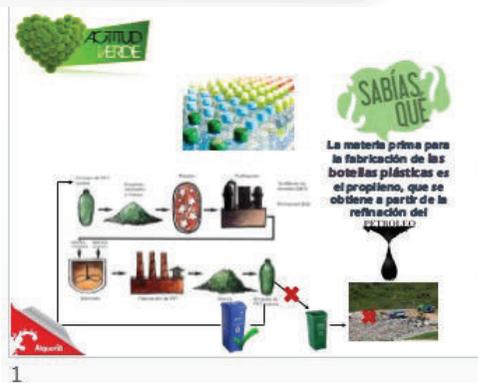
A través de esta metodología en la Planta se logró una disminución del 2,3% en la generación total de residuos.

### • Regional Antioquia

Se disminuyó en un 35% la generación de residuos totales gracias a la campaña denominada *Actitud Verde*.

Esta campaña permitió reducir el consumo innecesario de elementos y productos cotidianos, tales como toallas de papel (reducción en un 80%), vasos desechables, bolsas y envases plásticos. Estos resultados fueron el fruto del trabajo en equipo con los Líderes de producción, calidad y mantenimiento; así como charlas en campo para socializar las medidas de mejora a implementar y los beneficios socio ambientales a alcanzar.





1



2



3



Adicionalmente, veníamos trabajando con el Programa Pos Consumo de Pilas y Medicamentos, e implementamos la campaña *Tapas para Sanar* de la Fundación Funavid. Dispusimos recipientes debidamente rotulados y ubicados en el área de oficinas y de cafetería para apoyar una labor social conocida nacionalmente y a su vez reducir la cantidad de este material plástico generado tanto en la regional como en los hogares de nuestros Colaboradores.

Las áreas de Fomento Ganadero y Calidad también se sumaron a la campaña, recolectando las tapas existentes en muestreos de leche de las fincas ganaderas.



- **Testimonio**

*“Es una iniciativa muy bonita, que demanda solo la voluntad de recoger unas tapitas, las cuales pueden ser para nosotros solo eso, tapitas, pero que para unos chiquitines puede significar, tristeza o alegría, desaliento o esperanza, vida o muerte”.*

**Leidy Zapata – Especialista SST**

### 14.3 Nuestro Aporte para Combatir el Cambio Climático



## Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

*Aportamos al objetivo Acción por el Clima, de los ODS aprobados en la iniciativa de Naciones Unidas, dentro de la nueva Agenda de Desarrollo Global; enfocándonos en acciones que permitan disminuir nuestra huella de carbono.*

Hemos vivido el impacto ocasionado por el cambio climático y, aunque existen territorios más vulnerables, sabemos que al tomar acciones y medidas en cualquier parte del mundo las consecuencias, tanto positivas como negativas, se pueden vivir en diferentes puntos del planeta.

Esto supone un trabajo en equipo a nivel empresarial. Reconocemos la transversalidad de la gestión ambiental en todas las áreas y la importancia de la integración con otros sistemas de gestión como el de Calidad y Seguridad y Salud en el Trabajo; para llegar con sus formaciones a los diferentes Acopios y Centros de Distribución en todo el país.

#### Nuestras Metas para los próximos años

- Medir la huella de carbono y disminuirla en un 25%.
- Disminuir en un 25% la generación de residuos enviados a Relleno Sanitario.
- Eliminar la generación de residuos peligrosos en un 20%.
- Eliminar sustancias agotadoras de la capa de Ozono de los procesos productivos (Refrigeración).
- Aportar a la construcción de estrategias de adaptación al cambio climático para nuestros Proveedores Ganaderos en

regiones específicas del territorio nacional.

- Capacitar y sensibilizar a Colaboradores a lo largo de la cadena productiva.

- **Nuestras acciones para disminuir la Huella de Carbono**

- Hemos disminuido el indicador de Energía Calórica (Menos consumo de combustibles fósiles).
- Se cambió el combustible líquido de una de las calderas de la Planta de Producción de Cajicá a GLP.
- Se disminuyó en un 13% el envío de residuos ordinarios a rellenos sanitarios en la Planta Cajicá.

- **Capacitación y Sensibilización a Colaboradores en la Cadena Productiva**

#### Acopios: Regional Sabana y Regional Occidente

En agosto del 2015 llegaron también los vientos de formación a los Acopios de Regional Sabana. Fue así como, partiendo de la necesidad que existe de integrar los diferentes Sistemas de Gestión de la Compañía y de consolidar una visión compartida de sostenibilidad, se organizó una formación integral para todos los Líderes y Colaboradores de la Regional Sabana que concluyó con una actividad de firmar el Compromiso Ambiental.



Esta iniciativa logró fortalecer el trabajo en equipo entre 42 Líderes y Colaboradores de los acopios de la regional, junto con el soporte técnico en cada una de las áreas. Brindamos herramientas que apalancan la visión de sostenibilidad de la Compañía con el ahorro y uso eficiente de los recursos naturales y las buenas prácticas de segregación en la fuente de residuos. Además de fortalecer nuestro compromiso con el medio ambiente, entre otras actividades.

Por otro lado, en los Acopios de la Regional Occidente se desarrollaron comunicaciones y campañas de sensibilización, a través de *tips* ambientales aplicables tanto en la empresa como en sus hogares, y la firma del compromiso ambiental.

- **Capacitación Cambio Climático**

- Regional Occidente y Regional Antioquia**

Durante el año 2015, en las Regionales Occidente y Antioquia desarrollamos la capacitación de todos los Líderes de la Planta sobre el cambio climático y aspectos legales ambientales aplicables al sector.



## 14.4 Programas de Conservación



**Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad biológica.**

*Aportamos al Objetivo Vida de Ecosistemas Terrestres, de los ODS aprobados en la iniciativa de Naciones Unidas, dentro de la nueva Agenda de Desarrollo Global; promoviendo programas de conservación, reforestación y capacitación.*

Los océanos y los bosques, que físicamente podrían parecer muy diferentes, son la mayor fuente de regulación del planeta. Ellos mitigan naturalmente la contaminación proveniente de las actividades desarrolladas por el ser humano.

Es por esto que el cuidado de los ecosistemas y recursos marinos se convierten, más que por su valor cultural y estético, en una necesidad inherente a la supervivencia del hombre en el planeta en las próximas generaciones. Por esta razón, medidas como la sensibilización, la celebración de fechas ambientales y actividades de reforestación al igual que de el cuidado de cuencas hidrográficas hacen parte de las herramientas que utilizamos como empresa comprometida con el desarrollo sostenible.

### Nuestras Metas de Conservación

- Apoyar la conservación de las cuencas hidrográficas que estén ubicadas en nuestra área de influencia.
- Incentivar la re-forestación con especies nativas.
- Apoyar los programas regionales de conservación de flora y fauna.
- Capacitar y sensibilizar a nuestros Colaboradores y a la comunidad.

- **Sensibilización, Capacitación y Comunicaciones Internas**

Durante el año 2015, nuestra área de Gestión Ambiental se apoyó en los medios de comunicación virtuales internos para sensibilizar sobre la importancia del cuidado del medio ambiente y compartir *tips* ambientales aplicables en los lugares de trabajo y en los hogares.

En este aspecto, la Planta de la Regional Occidente se destaca por enviar semanalmente estos comunicados que han ayudado a generar conciencia en hábitos como el uso correcto del aire acondicionado y el ahorro de agua durante el lavado de manos en los baños.



- **Siembra de Árboles Nativos**

Los árboles son parte indispensable de los ecosistemas por la variedad de beneficios y servicios ambientales que nos brindan, tales como:

- Garantizar la estabilidad y oferta de nuestras fuentes de agua superficiales.
- Intercambio de gases y por ende generación de oxígeno.
- Regulación de los caudales en los ríos y mitigación de inundaciones.
- Disminución en los procesos de remoción en masa y la erosión de los suelos.
- Hábitat y refugio de muchas especies de fauna silvestre.
- Son barreras naturales de mitigación de ruido.

A partir de estas razones identificadas y socializadas, en la Planta Enrique Cavelier (PEC), como conmemoración al Día Internacional de los Árboles, organizamos una jornada de siembra masiva de árboles nativos. En esta jornada contamos con la participación de aproximadamente 80 Colaboradores de las diferentes áreas de la Planta y sembramos 300 árboles nativos de diferentes especies. La actividad finalizó con la adopción de los árboles sembrados y con el compromiso adquirido por parte de los Colaboradores para su cuidado y protección.

Durante la actividad logramos plasmar y construir con las manos de cada uno de los Colaboradores el mundo en el que queremos vivir. Así mismo, se identificaron los innumerables bienes y servicios que nos brindan los bosques. Simbólicamente se dejó nuestra huella ecológica en positivo, pensando y reflexionando sobre cómo es nuestro actuar y nuestro día a día frente a las necesidades de cambio que requiere el planeta.





- **Proyecto MIRAKA**

En Alquería desarrollamos desde hace más de 5 años un proyecto de producción de leche a gran escala en la altillanura colombiana. Exactamente en la jurisdicción del municipio de Puerto Gaitán, Meta. Esta iniciativa tiene como objetivo el desarrollo de un sistema de producción con los mayores estándares de productividad, eficiencia y competitividad bajo la premisa fundamental de la sostenibilidad desde el punto de vista económico, social y ambiental.

Particularmente en lo ambiental, hay que tener en cuenta que el ecosistema en el cual se desarrolla este emprendimiento es altamente vulnerable y por lo tanto la conservación y protección de fuentes hídricas, suelo, vegetación y fauna silvestre son factores con los cuales el proyecto debe interactuar de forma armónica, acomodándose a los mismos y no en sentido contrario.

Es así como a la fecha hemos sembrado 5.000 árboles de acacia mangium como nódulos establecidos dentro de las áreas de praderas para sombrero del ganado, además, actuando como barreras vivas dentro del sistema. Hemos contemplado la meta de establecer 30.000 árboles de esta y otras especies en un horizonte de los próximos 5 años. También cabe mencionar que los predios en los que se desarrolla el proyecto tienen más de 7 km de linderos con ríos y caños vitales para la conservación del hábitat, con respecto a los cuales se tiene previsto proteger y establecer más de 300 hectáreas de bosque natural, con especies nativas, que contribuyan a la preservación de valiosas fuentes superficiales de agua.





# APORTAMOS AL DESARROLLO SOCIAL

15. Nuestros Colaboradores: El Arte de Vivir

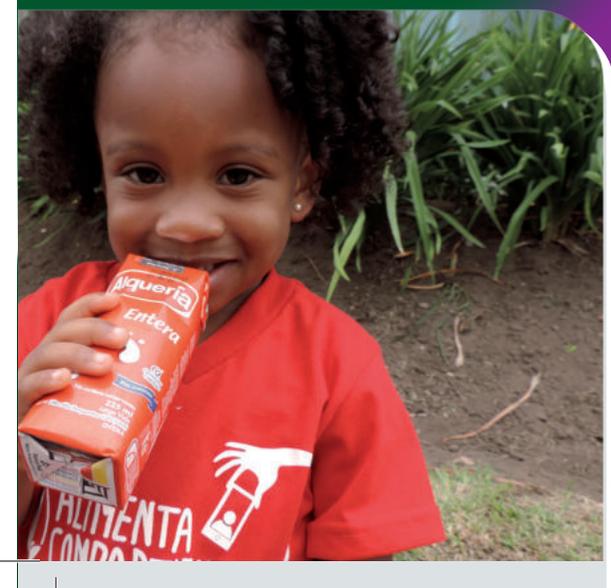
16. Nuestros Proveedores

17. Nuestros Clientes: Distribuidores y Contratistas

18. Nuestros Consumidores

19. Nuestro Aporte a la Seguridad Alimentaria

20. Nuestra Sociedad - FUNDACIÓN CAVELIER LOZANO



Aportamos a los ODS aprobados en la iniciativa de Naciones Unidas de la nueva Agenda de Desarrollo Global, al promover en Nuestros Colaboradores y Grupos de Interés el trabajo decente, una vida sana, bienestar, seguridad alimentaria y educación de calidad.

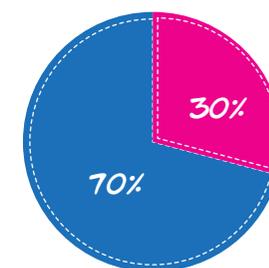
## 15. Nuestros Colaboradores

### 15.1 El Arte de Vivir



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

REGIONAL	F	M	Total
Antioquia	176	400	576
Costa	93	206	300
Este	65	180	245
Occidente	143	495	638
Sabana (Incluye OFC-Oficina Central y USD - Up Down Stream)	649	2.152	2.557
	1.127	3.433	4.316



■ Femenino  
■ Masculino

Incluye el *headcount* de todas las empresas del grupo Alquería, Contratistas más auxiliares registrados al cierre del 2015.

### 15.1.1 EmocionArte

A través de este eje, en Alquería buscamos que nuestros Colaboradores se sientan a gusto todos los días en su trabajo, que disfruten los momentos y los espacios que hemos pensado para su bienestar. Con detalles y mucho corazón hacemos que todos vivan experiencias positivas al participar en las actividades que organizamos e involucrándolos a través de nuestros medios de información y participación.



**15**  
Tipos de  
Actividades  
de Bienestar  
a nivel  
nacional

**4,75/5**  
Calificación  
Promedio  
de la Encuesta de  
Satisfacción

**+ 4000**  
Colaboradores  
Participando

Celebraciones para EmocionArte.



### Día de la madre, día del padre y día del vendedor

Celebramos estas tres fechas tan especiales a nivel nacional: 974 mamás, 2.502 papás y los más de 900 Colaboradores que pertenecen a nuestra fuerza comercial en todo el país.



### Quinquenios

Celebramos los 5, 10, 15, 20, 25 y 30 años en la Compañía con 193 Colaboradores a nivel nacional, a quienes hicimos un homenaje por su trayectoria, compromiso y dedicación en su trabajo durante estos años.



## Cumpleaños Alquería

El 31 de agosto celebramos a nivel nacional el cumpleaños número 56 de Alquería, compartiendo una torta con cada uno de nuestros Colaboradores, quienes harán posible seguir acumulando historias y éxitos.



## Día de la Virgen del Carmen

Más de 1.200 Contratistas a nivel nacional celebraron el día de la Virgen del Carmen con devoción y alegría, acompañados de sus familias.



## Evento RAC

Un espacio anual para aprender, compartir conocimiento, estar al tanto de los resultados y proyectarnos hacia el futuro como un solo equipo. Esto hace parte de nuestro interés por fortalecer el conocimiento de los objetivos estratégicos de nuestros más de 400 Líderes a nivel nacional, con el propósito de permanecer alineados, visualizando con claridad el camino hacia la MEGA 2-20-20. Este año tuvimos la oportunidad de contar con la compañía de Carlos Raúl Yepes, presidente de Bancolombia, como invitado especial.



## • Testimonio

*“El RAC es un evento muy bonito y genera mucho valor para nosotros como Colaboradores de Alquería, porque nos alineamos con la estrategia y cada uno desde nuestro rol de líderes entendemos el sentido que tiene nuestro papel para la organización”*

**Diana Carolina Fuquen – Especialista Senior El Arte de Vivir**



## Medios de Comunicación Interna

Nuestra plataforma interna de medios sigue posicionándose y cuenta con medios de información y espacios de participación para que nuestros Colaboradores dialoguen, se expresen y enteren de primera mano de toda la información corporativa. Además, pueden compartir experiencias, ser escuchados e intercambiar conocimiento con sus equipos.

## Medios de Información

- Medio – Mega Notas (Boletín Virtual)

Este medio está dirigido a todos nuestros Colaboradores a nivel nacional. A través de este compartimos información relevante del negocio, las áreas, actividades especiales, lanzamientos de productos, reconocimientos, noticias de la Fundación Cavalier Lozano, Danone Alquería y Freskaleche, entre otros. Hemos desarrollado 19 ediciones con un promedio de 2.209 visitas quincenales.



- Testimonio

*“A mí me encanta el Mega Notas porque puedo ver qué pasa en Alquería a nivel nacional. Allí encontramos las actividades, los eventos y podemos ver a nuestros compañeros que están en otras regionales y nos permite estar conectados. También me gusta el diseño y el colorido que tiene, la calidad de los textos y las fotografías. Además, como usuaria del Mega Notas, para mí y para mi proceso es una gran vía de comunicación de todas las noticias y eventos importantes que realizamos y también de poder comunicar a la empresa aspectos importantes que necesitamos que sean de conocimiento de todos, a través de un medio bastante dinámico”.*

**Erika Claro – Especialista Senior Aseguramiento de Calidad**



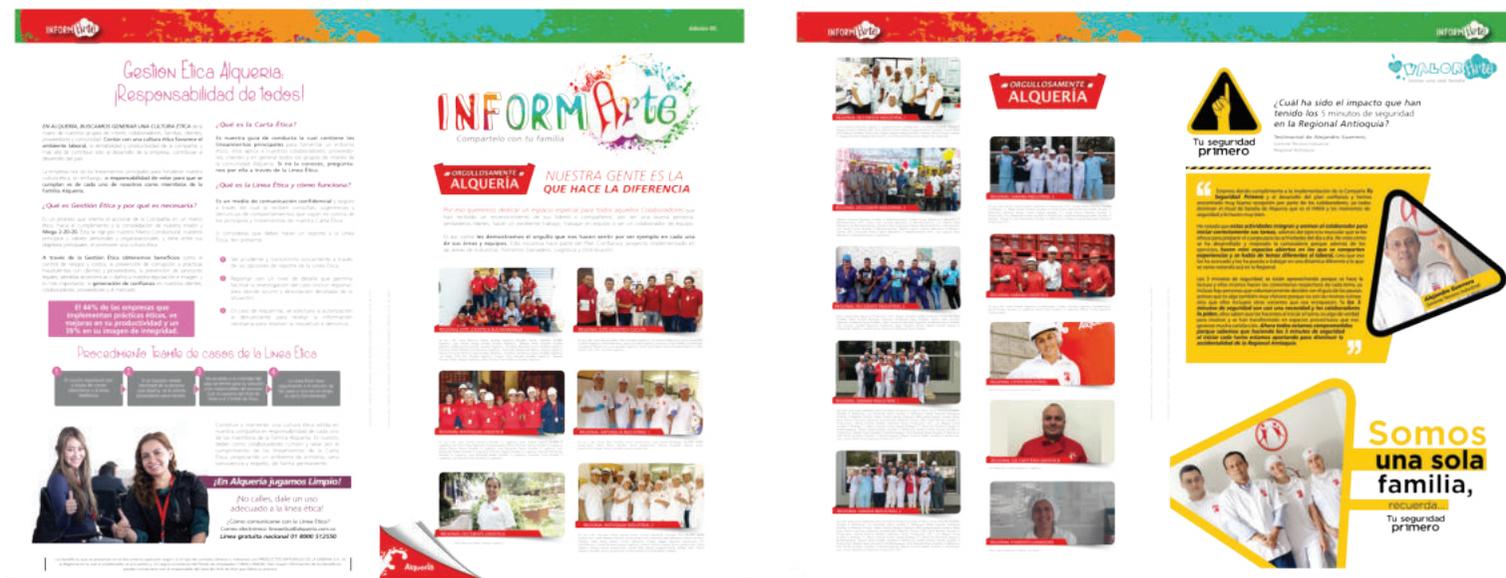
- Medio – Cartelera y Comunicados

En las carteleras y correos a nivel nacional publicamos las noticias de interés expuestas en nuestros medios externos que hablan sobre Alquería, notas donde somos referente del sector lácteo, entrevistas a nuestro Coordinador de Sueños y noticias sobre la Fundación Cavalier Lozano.



- Medio – InformArte

Contamos con el periódico El Arte de Vivir, donde cada cuatro meses compartimos con los Colaboradores las noticias relevantes de cada uno de nuestros ejes (EmocionArte, DesarrollArte, ValorArte, FlexibilizArte y RecompensArte).



En Alquería buscamos fomentar constantemente el trabajo en equipo, la camaradería y el desarrollo de un ambiente laboral agradable y propicio para alcanzar los objetivos que nos proponemos. Es por eso que hemos abierto varios escenarios de participación para todos nuestros Colaboradores:



- **Medio – Equipos Primarios**

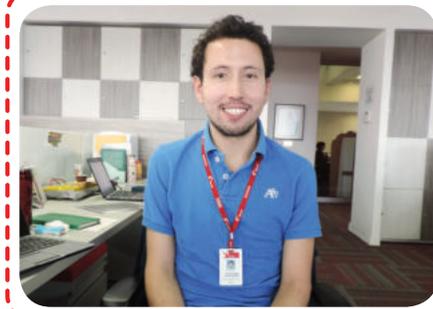
A través de este espacio queremos que los Líderes de cada equipo compartan información sobre su área, den a conocer las decisiones de la Compañía, hagan seguimiento a los objetivos, resuelvan inquietudes y establezcan acuerdos dentro del equipo. En 2015 llevamos a cabo más de 800 Equipos Primarios en todo el país.



- **Testimonio**

*“Los Equipos Primarios son importantes porque allí recibimos una retroalimentación de nuestros Líderes y vemos cómo vamos en los indicadores del área, para dónde vamos y cómo va nuestra gestión. En nuestra área lo hacemos constantemente y esto nos permite tener organización y seguimiento en nuestra gestión”.*

**Julian Lozano – Especialista Jurídico**



- **Medio - Espacios Abiertos**

Aquí nuestros Colaboradores son escuchados y tienen la oportunidad de expresar lo que piensan y sienten. Gracias al conocimiento de estos espacios, podemos hablar tranquilamente con los equipo y jefes, construyendo confianza para fomentar la participación y conversación. En el 2015 realizamos 409 Espacios Abiertos a nivel nacional.



- **Testimonio**

*“Los Espacios Abiertos en Alquería son unas reuniones para que los Colaboradores expresen sus inquietudes y puntos de vista. Lo que buscamos es que se genere un momento para escuchar las opiniones de temas que no son del día a día y de esta manera podamos entender las necesidades de nuestra gente y aplicar planes de acción para darles soporte. Algo muy importante es que estos Espacios se hacen en todos los cargos y a todos los niveles de la compañía y los aprovechamos para oír a nuestros equipos”.*

**Gerardo Segura – Gerente Nacional Otros Canales**



## Retos para el 2016

Pensando en el bienestar de nuestros Colaboradores y sus familias, para el 2016 nos hemos planteado varios retos.

Queremos tener actividades customizadas hacia los Colaboradores para brindarles la oportunidad de elegir lo que mejor se acomode a su preferencia y bienestar, que sean experienciales y generen un alto impacto positivo en sus vidas.

Además, seguiremos construyendo espacios que fomenten la comunicación y participación activa de nuestra gente, para que se expresen cada vez con mayor libertad y sus voces sean siempre escuchadas.

Tenemos también como reto cubrir la totalidad del área operativa para que reciban en sus correos personales toda la información existente en nuestros medios internos y la puedan compartir con sus familias.

### 15.1.2 DesarrollArte

Con DesarrollArte los Colaboradores podrán proyectar y hacer realidad su futuro día a día, a través de programas de formación técnicos, tecnológicos y profesionales, valoración de desempeño y créditos educativos que les permitan cumplir sus sueños y construir un camino de crecimiento dentro de nuestra Familia Alquería.

#### 15.1.2.1 Gestión del Talento Humano

Gestionar el talento de todos los integrantes de la Familia Alquería es una constante búsqueda por fortalecer las habilidades y competencias en pro de la generación de valor compartido, necesarios para ser competitivos en el entorno actual y futuro; el proceso nace con el reclutamiento y la selección del mejor talento humano para luego desarrollar sus competencias técnicas y de liderazgo.

**Atracción y Selección:** Con una estrategia de desarrollo a nuestros Colaboradores, cubriendo vacantes por convocatoria interna, la vinculación a ferias de empleo que organizan diferentes gremios de interés y/o instituciones como el SENA y universidades y apoyados en un sistema *online* que permita y facilite el acceso a candidatos interesados en pertenecer a nuestra familia, estamos construyendo un camino sólido hacia una marca de alta empleabilidad como una Compañía atractiva para el mercado laboral.

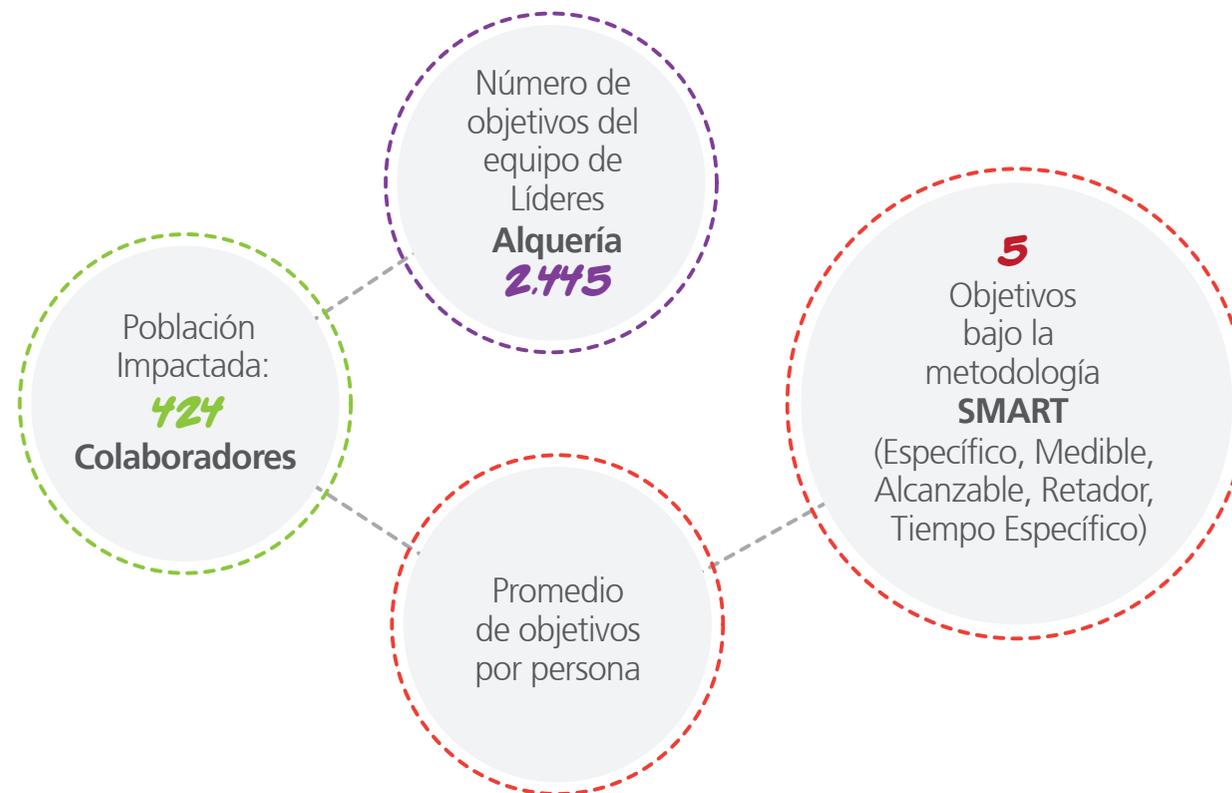


#### 15.1.2.2 Gestión de Desempeño 2015

##### Desempeño

Con un objetivo de cultura de alto desempeño, Alquería valora el aporte de sus equipos de trabajo desde el qué y el cómo, estableciendo objetivos Smart alineados a la estrategia del negocio, así como los comportamientos asociados al Líder Alquería, donde el resultado es tan importante como los medios.

Gracias a la plataforma tecnológica, se tiene la trazabilidad de los procesos de desempeño y realimentación de los Líderes. Este proceso se inicia en enero de cada año con el registro del plan de negocio de los Directores Senior y el establecimiento de los objetivos que cada equipo deriva de acuerdo con el impacto de su cargo, estableciendo los objetivos, metas, periodicidad y peso porcentual de cada objetivo. Para el equipo operativo, se realiza la valoración de desempeño una vez al año donde se estima el valor agregado del Colaborador.



**Resultados Desempeño 2015**

Valoración Final	Total Colaboradores Líderes
Cumple	376
Excede	35
No Cumple	13
<b>Total Colaboradores Líderes</b>	<b>424</b>

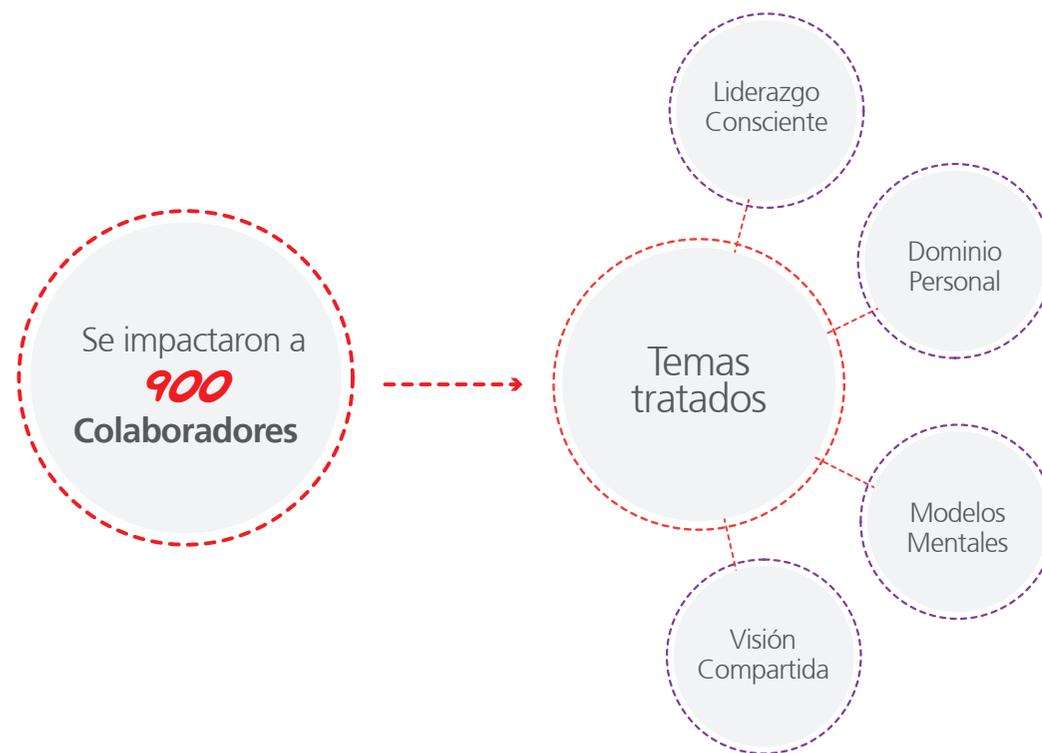
### 15.1.2.3 Gestión de Desarrollo 2015

El desarrollo de capacidades como palanca de movilización para el logro de la MEGA 2-20-20 en formación y liderazgo en los Líderes como principales actores en el desarrollo sostenible de Alquería.



La declaración del Líder Alquería nos marca el norte para la movilización de una cultura de alto desempeño a través de quien, con alto sentido humano, describe especialmente el sentir y el hacer de Alquería.

Durante el 2015 se dio inicio a la Escuela de Líderes Alquería, enmarcada bajo la filosofía de la Quinta Disciplina. La Escuela busca el camino hacia una organización inteligente, una organización que aprende, con tres grandes focos en el ser, en la movilización de equipos y en un objetivo común. Es el espacio bajo el cual están englobadas todas acciones que se realizan de manera integral en Alquería en pro del desarrollo humano con el fin de darle estructura y una visión estratégica a todas las iniciativas que apalancan el *marco conductural y declaración del Líder Alquería*, siendo estos 2 los pilares fundamentales de La Escuela y bajo los cuales el área de Gestión de Talento moviliza comportamientos y actitudes que forman parte fundamental de una *cultura de alto desempeño, el talento y la sostenibilidad de Alquería*.



#### 15.1.2.4 Gestión de Conocimiento 2015

La formación y desarrollo de los Colaboradores es una prioridad en Alquería. El principal objetivo es contribuir al desarrollo sostenible del país, educando integralmente y aportando al crecimiento de cobertura en educación superior, con el fin de mejorar la calidad de vida de nuestros Colaboradores, sus familias, la sociedad y el país.

La educación es una base firme sobre la cual se construye el futuro de cada persona. Dentro de los objetivos del área, se busca realizar acciones de capacitación y desarrollo alineadas con la estrategia del negocio y las necesidades del equipo humano que hacen posible las metas de la Compañía para:

- Desarrollar el talento requerido para cumplir las metas.
- Formar integralmente a los Colaboradores.
- Desarrollar los conocimientos y habilidades necesarias para mejorar el desempeño.
- Conservación del saber hacer del negocio.
- Mejorar el nivel de escolaridad de los Colaboradores.

El modelo de aprendizaje Alquería se sustenta en los siguientes principios:



Para potenciar el liderazgo y generar las capacidades técnicas requeridas por el negocio de cara a los retos de la MEGA 2-20-20, existe una red de facilitadores interna y *Click*, una herramienta tecnológica que facilita llegar con cobertura total a los Colaboradores.

Durante el año 2015 se impartieron 92.500 horas de formación, con una inversión de \$1.300.000.000; dirigidas a todos los Colaboradores a través de los siguientes programas:

- **Excelencia Profesional**

“La educación es sin duda alguna, una base firme sobre la cual se construye el futuro de cada persona”. Bajo esta premisa Alquería busca realizar acciones de capacitación alineadas con la estrategia del negocio y las necesidades del equipo humano que hacen posible las metas de la Compañía, en tanto busca desarrollar programas de educación formal con el fin de aportar al mejoramiento del nivel de escolaridad de los Colaboradores. Alineados con este propósito se ha suscrito un Convenio Nacional con el SENA hasta el año 2018, el cual tiene como objetivo profesionalizar a nivel técnico o tecnológico a los Colaboradores de nivel operativo.

Durante el 2015 se han beneficiado 392 Colaboradores con diferentes programas:

- Tecnólogo en Dirección de Ventas.
- Técnico en Procesamiento de Derivados Lácteos.
- Tecnología en Procesamiento de Alimentos.
- Técnico Mecánico de Maquinaria Industrial.
- Técnico en Logística Empresarial.
- Técnico en Ventas y Operaciones Comerciales.
- Tecnólogo Mantenimiento Mecánico Industrial.
- Tecnólogo en Producción Ganadera.
- Tecnólogo en Electromecánica Industrial.

- **Testimonio**

*“Para mí este logro es una meta que tenía trazada y seguiré luchando por conseguir más logros. Quiero agradecer a Alquería por darme la oportunidad de estudiar y crecer. Alquería me ayudó con absolutamente todo para alcanzar esta meta”.*

**Ronald Alfredo Martínez - Tecnólogo en Logística Empresarial  
Operario Refrescos- Regional Sabana**



- **Formación Reglamentaria**

Bajo los imperativos de la Política de Calidad y garantizando la normatividad en Seguridad Alimentaria, se desarrollaron 9.035 horas de formación, capacitando a 3.235 Colaboradores en:

- BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), Practicas Higiénicas del personal y Salud del Colaborador.
- 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**

Las alianzas con universidades como Los Andes, Javeriana, Nacional y Sabana, han permitido apalancar una cultura de liderazgo consciente y ampliar las opciones de un aprendizaje innovador. En esta vía se han formado equipos de trabajo interdisciplinarios para el desarrollo de 25 proyectos de aplicación práctica con impacto en los resultados del negocio que suman a la alineación de áreas estratégicas, ejecución de estrategias de ventas y posicionamiento de marca, diseño de modelos de servicio, metodologías transversales de gerenciamiento de proyectos, entendimiento del negocio y métodos de análisis.

La experiencia de trabajo con la academia se ha convertido en un motor de aprendizaje organizacional que une el conocimiento con la ejecución, además de ser una plataforma para fidelizar el talento y contribuir al desarrollo profesional de nuestros Colaboradores.

En el 2015 participaron 82 Colaboradores en:

- Gerencia Integral.
- Marketing y Retail.
- Gerencia de Proyectos.
- Ciencia e ingeniería de la leche.
- NIFF.

- **Testimonio**

*“El proceso fue maravilloso. Me encanta que Alquería nos de la oportunidad de formarnos no solo de manera profesional, sino en la parte personal; agradezco mucho que me faciliten los medios y las situaciones para formarme de esta manera.”*

**Adriana Mireya Alba Bernal – Coordinadora Contable - ONA**



- **TPM**

El pilar de Educación y Entrenamiento TPM se plantea como misión el “Diseñar e implementar un Programa de Formación que permita fortalecer las capacidades técnicas de los Colaboradores, fomentando una cultura de prevención y eliminación de pérdidas en Alquería”.



Los resultados al cierre del año 2015, en conjunto con todos los pilares TPM, registran en total 3.147 horas de formación.

- **Escuelas Corporativas**

**Escuela de Ventas:** Durante el año 2015 continuamos afianzando el Modelo de Gestión Comercial Alquería -“Proceso Comercial”. Se desarrollaron **3.556** horas de formación para los Colaboradores del área comercial a través de la metodología *blended learning*.

- **Testimonio**

*“El impacto de la Escuela Comercial en el 2015 fue positivo, hay un mayor involucramiento por parte de la fuerza de ventas en el Proceso Comercial y esto se refleja en su entendimiento y ejecución en el punto de venta.*

*Logramos certificar más del 90% de la fuerza de ventas y esto nos ha permitido estandarizar nuestras prácticas. En el 2016 seguiremos trabajando para poder tener nuevas variables que nos aporten al resultado, con el propósito de llegar a los clientes con una promesa de valor significativa, que es lo que esperan de nosotros”.*

**Wilson Cortés – Gerente Nacional Canal Tradicional Regional Sabana**



**Escuela Industrial:** Nace como una decisión estratégica de la Compañía que permitirá crecer y profesionalizar el conocimiento del equipo de trabajo y fortalecerse como proceso al interior de Alquería. Todos los Colaboradores del área industrial participan dentro de esta estrategia de formación, de modo que se genera un impacto positivo en términos de productividad.

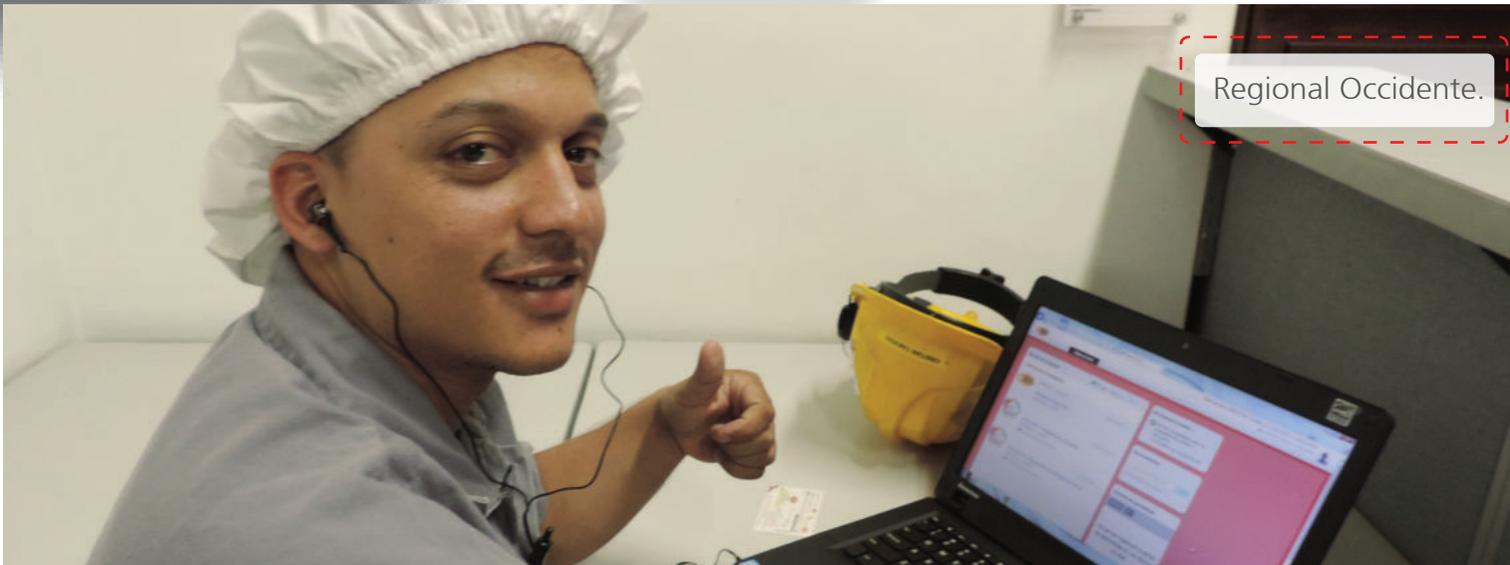
- **Testimonio**

*“Escuela Industrial es una iniciativa corporativa de Gestión del Conocimiento, desarrollada conjuntamente entre El Arte de Vivir y el Equipo de la Dirección Industrial, con el ánimo de fortalecer el conocimiento de las tecnologías y principios básicos de los procesos productivos de Alquería, involucrando a los Líderes y Colaboradores de las operaciones de las diferentes Plantas.*

*El programa desarrollado tiene un espectro bastante grande y profundo; abarca desde la Bromatología y Microbiología de la Leche, pasando por conceptos básicos y fundamentales de Tratamiento Térmico, Tecnologías y Procesos de Esterilización y Envasado de la leche, incluidos los procesos de Mantenimiento, Aseo y Desinfección, sumado a los principales controles y aspectos relevantes para garantizar o asegurar la calidad de los productos terminados”.*

**Jorge Guzmán Rodríguez - Gerente Senior Producción Nacional**





Regional Occidente.



Regional Antioquia.

- **Testimonio**

*“La Escuela Industrial me ha parecido algo muy bueno en la cual podemos conocer más profundamente todo lo que hacemos en la compañía. También conocer todos y cada uno de los procesos para poder brindarle a nuestros clientes y consumidores un producto que cumpla con sus necesidades, me siento muy satisfecho de todos los aprendizajes adquiridos en la Escuela Industrial”.*

**Juan Esteban Reslen Ibarra - Operario Producción UHT  
Regional Antioquia**



- **Créditos Educativos**

La estrategia se diseña pensando en el futuro profesional de los Colaboradores y por ello se cuenta con una política de préstamos educativos que en el 2015 benefició a 37 Colaboradores y un total de \$134.350.000

- **Testimonio**

*“Quiero manifestar el agradecimiento a Alquería, quienes han hecho posible el poder continuar con mis estudios de postgrado en el programa académico Maestría en Mercadeo, ya que voy a seguir construyendo un futuro tanto para mi vida personal, profesional y laboral más amplia en esta Compañía, en la cual me encuentro muy agradecido por todas estas oportunidades que me brinda y la que me permite aportar crecimiento a nuestro país”.*

**Jaiver Moreno – Especialista Senior Canal Tradicional  
Regional Este**



### 15.1.2.5 Gestión del Cambio

#### ¿Para qué Gestión de Cambio en Alquería?

- Para apalancar una transformación exitosa hacia la MEGA 2-20-20 a través del diseño e implementación del Modelo de Cambio Alquería. En este sentido los cambios a considerar son: Estructura-Tecnología-Procesos.
- Para contar con una metodología estructurada, estandarizada y aplicable en Alquería, con indicadores de acompañamiento para procesos transversales, y transferencia del conocimiento de acuerdo con cambios particulares.
- Para implementar transformaciones en la organización desde lo humano con El Arte de Vivir como agente de cambio, desarrollando con su aporte la Red de Gestión de Cambio.

**2015:** Se determinaron los 17 Proyectos de Cambio a acompañar por proceso, identificando aquellos transversales más relevantes a apalancar.

#### Los Procesos de Cambio apoyados en el 2015:

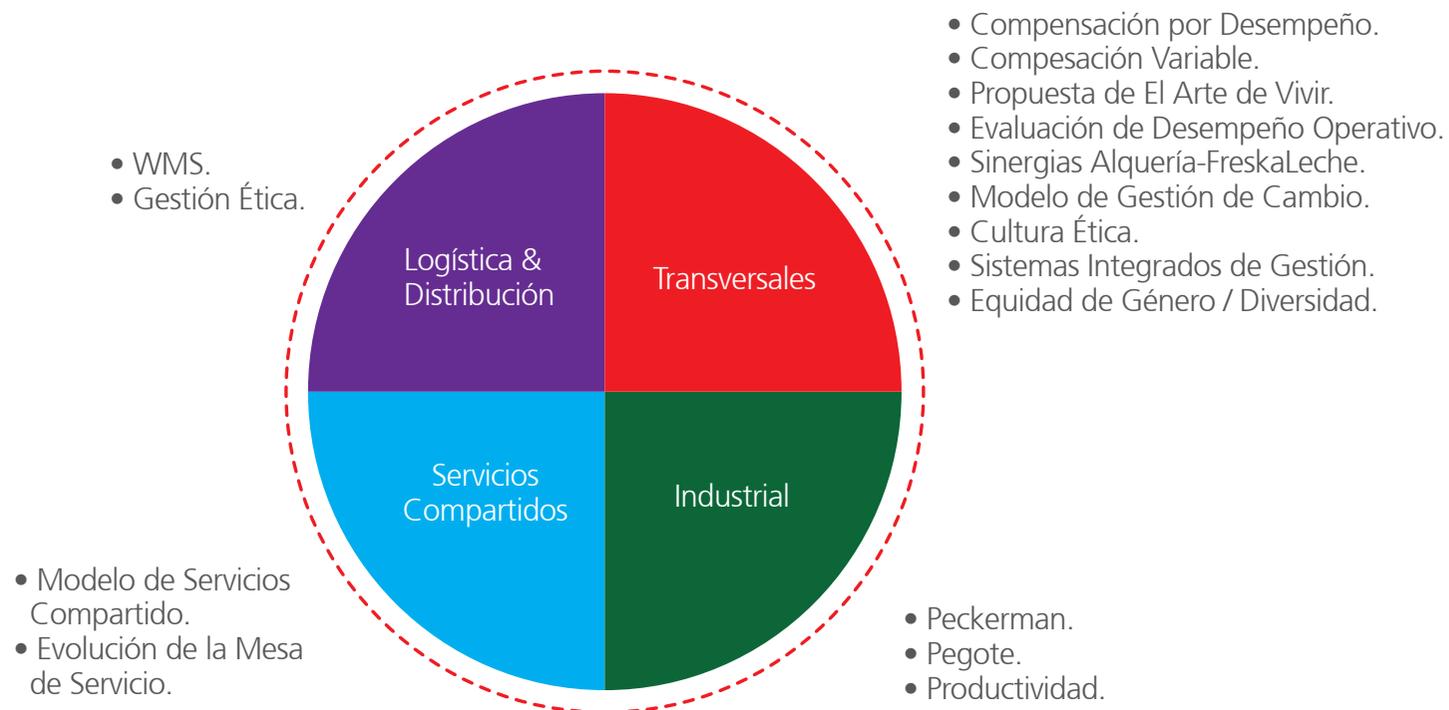
##### Principales Cambios Intervenidos

- 1. Xinerгия**  
Procesos: L&D (Logística y Distribución), Industrial, SC (Servicios Compartidos) y Comercial.
- 2. Sinergias Alquería Freskaleche**  
Procesos: Comercial, L&D (Logística y Distribución).
- 3. Modelos de Servicios Compartidos y Mesa de Servicios**  
Procesos: SC (Servicios Compartidos) y Alquería.
- 4. Eficiencia Planta Medellín**
- 5. Pegote**
- 6. Reacondicionamiento e inspección**
- 7. Salida de Selecta**
- 8. Cambio SIL (Servicio Integrado de Logística)**  
Procesos: L&D (Logístico y Distribución).
- 9. EPLAS**
- 10. NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera)**
- 11. Cambio Sede Comercial RO (Regional Occidente)**

##### Intervención

- Identificación y análisis de los grupos de interés, pre y post.
- Análisis de Impactos.
- Plan de Gestión de Cambio y Comunicaciones.
- Red de Agentes de Cambio (Xinerгия).
- Lecciones Aprendidas.
- Libretos y Preguntas Difíciles.

### Los Procesos de Cambio Projectados en el 2016:



### 15.1.3 ValorArte

A través del eje de ValorArte queremos que nuestros Colaboradores encuentren opciones para involucrar a sus familias con Alquería. No solo buscamos dar relevancia a los momentos que pasan junto a las personas que más quieren, sino que nos esforzamos por ser partícipes y acompañarlos a celebrar los momentos en familia.

Estamos convencidos de que el amor de la familia y de los seres queridos es el motor que mueve a nuestra gente, por eso propendemos porque sus acciones siempre obedezcan a su corazón y que se vean reflejadas en sus logros, tanto a nivel personal como profesional.

#### 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:** 471 niños y niñas, entre los 6 y 15 años, hijos de nuestros Colaboradores, visitaron nuestras Plantas y sedes a nivel nacional y tuvieron la oportunidad de conocer de cerca, cómo es un día en Alquería.



- **Testimonio**

*“Tuve la oportunidad de participar con mis hijas en Un Día de Trabajo con Papá y Mamá. Me gustó mucho la actividad porque ellas conocieron dónde paso la mayor parte de mi tiempo, se sintieron parte de la Familia Alquería, conocieron un proceso productivo que para ellas era ajeno y el equipo de El Arte de Vivir nos acogió completamente, fue una actividad muy organizada y muy bonita”.*

**Sonia Cecilia García – Especialista Seguridad Regional Sabana**



- **Fiesta de la Familia:** Más de 10.000 personas, entre Colaboradores directos, temporales, Contratistas, sus hijos y familias, disfrutaron de nuestra tradicional fiesta de navidad a nivel nacional al participar en actividades divertidas y de integración.



- **Testimonio**

*“Gracias a Alquería por este día. Definitivamente, piensan en nosotros como Colaboradores y en nuestras familias. Estamos contentísimos, nos hemos divertido mucho, todo salió fabuloso. Muchas gracias”.*

**Karim Paola Pacheco – Coordinadora Logística PEC**



- **Primeras Comuniones:** 31 hijos de Colaboradores de la Regional Sabana celebraron el sacramento de la Primera Comunión en el 2015. Para Alquería este es un momento de la vida muy especial y por esto contribuye a que los hijos de los Colaboradores la realicen.



### 15.1.3.1 Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

En ValorArte también nos interesa la seguridad y la salud de nuestros Colaboradores y sus familias.

Diseñamos una estrategia sólida basada en tres elementos principales: Estructura, Infraestructura y Cultura.

- En **Estructura** buscamos contar con un equipo de Seguridad y Salud en el Trabajo sólido, competente y, desde luego, comprometido con los retos de disminución de lesiones. Así mismo, la definición de estándares y procedimientos.
- En **Infraestructura** el objetivo es disminuir las condiciones de inseguridad de nuestras sedes a través de la identificación por parte de todos los Colaboradores y gestión de las mismas.
- En **Cultura** queremos comprender nuestros propios comportamientos y las motivaciones para actuar de manera prudente o imprudente, de tal forma que logremos una transformación real, positiva y duradera de nuestro compromiso con la seguridad.

Es vital que el tema de Seguridad lo lideremos **todos** a través del ejemplo, pues al mantener estándares de seguridad altos a través de nuestra propia conducta, y asegurándonos de cumplir las normas y procedimientos, expresamos nuestro interés real con una Compañía cada vez más segura donde: **¡el cuidado de la vida es nuestra principal prioridad!**

## Nuestros logros 2015

Para el equipo de El Arte de Vivir y de SST es realmente un orgullo iniciar este nuevo año con la satisfacción de tener una reducción de más del 30% de accidentalidad en todas nuestras operaciones a nivel nacional.

Nuestro objetivo es lograr la transformación del comportamiento de todos los miembros de la Familia Alquería, trascendiendo culturalmente hasta lograr que la importancia del cuidado de la vida de todos nuestros Colaboradores y sus familias sea nuestro valor principal.

Los buenos resultados que hemos logrado hasta ahora nos demuestran que una operación sin accidentes es posible y que nuestro sueño de cero accidentes cada vez está más cerca.

¡Sigamos avanzando con paso firme hacia nuestra meta Cero Accidentes!



### 15.1.3.2 Nuestros Principales Proyectos en 2015

- **Proyecto Cultura de la Seguridad y el Cuidado Mutuo en Alquería**

#### Objetivo

El objetivo general del proyecto es fomentar un cambio cultural en los comportamientos, actitudes y percepciones de los Colaboradores de Alquería y de sus Contratistas con respecto a la seguridad industrial y el cuidado de la vida.

#### Objetivos Específicos

Crear e implementar acciones colectivas orientadas a la modificación e incorporación de creencias y comportamientos asociados al autocuidado y cuidado mutuo de los Colaboradores de Alquería.

#### Población Objetivo

Colaboradores directos y temporales de Alquería. La fase diagnóstica aplica para la Regional Sabana, la fase de intervención y ejecución de acciones de cambio cultural aplican a nivel nacional en cada una de las sedes.

#### Metodología

El proceso se adelantó en las siguientes etapas, las cuales tuvieron una duración total de 12 meses.

Etapal: Diagnóstico y definición de comportamientos problemáticos.  
Duración: 4 meses.

Etapal II: Priorización participativa, acuerdo y diseño de acciones de cambio cultural.  
Duración: 2 meses.

Etapal III: Ejecución de acciones de cambio cultural según lo priorizado con los Colaboradores.  
Duración: 6 meses.

- **Campaña Tu Seguridad Primero**

El objetivo de esta campaña es poner en marcha un proceso de sensibilización y cambio cultural en materia de seguridad industrial en Alquería desde la cultura ciudadana, que parte de la necesidad de comprender los comportamientos de los individuos y sus motivaciones para actuar de manera prudente o imprudente. Aproximarnos a las formas de pensar y actuar que implican condiciones de riesgo y que llevan a los individuos a incumplir las normas o a incurrir en comportamientos inseguros para su vida o la de los demás.

Lo que buscamos es la conexión y cambio en la percepción de la seguridad, esto es la modificación de comportamientos por parte

de toda la comunidad Alquería. Para lograrlo debemos trabajar en aumentar la corresponsabilidad de los individuos y la capacidad de cooperación, es decir, la capacidad de lograr acciones colectivas.

El público objetivo es toda la comunidad Alquería: Colaboradores de todos los niveles, Líderes y Contratistas a nivel nacional.



## Tu seguridad primero

- **Jingle y Video Tu Seguridad Primero**

Nuestra canción busca conectar de una forma sencilla, divertida y cercana a los Colaboradores con la campaña Tu Seguridad Primero, con la importancia de cuidar la vida propia y la de todos los compañeros. El video de la canción tiene mensajes relevantes tanto del equipo de dirección de la Compañía como de los Colaboradores (en todos los niveles) de manera que se identifican en él, todos los miembros de la comunidad Alquería, de todas las áreas, incluidos los Contratistas.

Canción: Seguridad Primero

Seguridad  
Primero Seguridad  
Alquería siempre piensa  
Primero en tu integridad (bis).

Lo primordial  
es tu vida valorar  
piensa en tu bienestar  
no te puedes descuidar  
tus botas debes llevar  
siempre firme caminar  
poniéndote el casco ya  
tus ideas protegerás.

Se-gu-ri-dad  
Primero Seguridad  
Siempre debes pensar  
Primero en tu integridad.

Hazlo por tus hijos o por tus hermanos  
los guantes siempre puestos te protegen las manos  
nunca debes olvidar tu familia es vital  
y por ellos diariamente te tienes que cuidar.

Seguridad

Primero Seguridad  
Alquería siempre piensa  
Primero en tu integridad.

Enfócate  
Presente debes tener  
Actuar siempre consciente  
Prevenir accidentes  
Y ten la seguridad  
Que nada te pasará  
La vida disfrutaras  
Lleno de felicidad.

Se-gu-ri-dad  
Primero Seguridad  
Siempre debes pensar  
Primero en tu integridad.



Nunca debes  
**olvidar**

tu familia es vital  
y por ellos diariamente  
te tienes que cuidar.

recuerda...

**Tu seguridad  
pr1mero**



Tu seguridad  
pr1mero



Alquería

- **Charlas de 5 Minutos: Cinco Minutos de Seguridad para 365 Días de Integridad**

- Es un momento de reflexión en equipo sobre temas de seguridad.
- Siempre antes de iniciar la jornada laboral.
- Es un espacio proactivo donde se discuten temas de seguridad en el proceso.
- Los temas son enviados por SST a través de unas tarjetas de bolsillo que los Colaboradores leen diariamente. Sobre ese tema se genera la reflexión.
- Puede dirigirlo cualquier Colaborador del área.

- **Buzón de Identificación de Condiciones Inseguras**

- Es la herramienta que tienen todos los Colaboradores, Contratistas y visitantes para reportar condiciones inseguras o anormales de operación que ponen en riesgo nuestra seguridad, el equipo de seguridad industrial semanalmente verifica las tarjetas hasta hacer seguimiento a su cierre.

- **Lecciones Aprendidas**

- Es un medio de comunicación para que estemos al tanto de los accidentes que se han generado, se publican en Planta sin el nombre de la persona accidentada.
- Son los aprendizajes que tenemos a partir de los incidentes o accidentes generados.
- El objetivo es evitar que se vuelva a presentar un accidente con la misma causa, al evitar cometer los actos inseguros que los generaron.

- **Testimonio**

***La Seguridad como pilar en Alquería***

*“El ver el impacto positivo de una campaña como Tu Seguridad Primero y la importancia que la compañía día a día presta a estas muy buenas iniciativas, sirve como aliciente para seguir generando una conciencia de autocuidado y respeto a nuestro cuerpo y al de nuestros pares. Los resultados presentados son muy importantes en reducción de accidentes y nos llevan a aumentar el reto y seguir disminuyendo los actos y condiciones inseguras, ya que estas cifras no se pueden traducir en números sino en el impacto que cualquier accidente, por leve que sea, pueda generar en una familia Alquería.*

*Insto a toda la Familia Alquería a seguir con esta valiosa campaña y a que siempre pensemos en Tu Seguridad Primero”.*

**Julio Cesar Arguello – Especialista Senior Acopio**



## Nuestros Líderes Comprometidos con Tu Seguridad Primero

- Testimonio

*“Considero trascendental la evolución en el concepto y el trabajo enfocado en desarrollar una cultura de seguridad en la Compañía y en nuestro proceso productivo, porque la responsabilidad social primaria que tenemos como Líderes es frente a nuestros Colaboradores. Estoy segura de que lograr una cultura de seguridad basada en el comportamiento, y hacerlo de manera positiva, será el reflejo de lograr comunicaciones fundadas en la confianza mutua, el respeto por nuestros equipos humanos de trabajo y en la eficacia de las medidas preventivas con enfoque de análisis de riesgo, que debemos fortalecer.*

*Es un gran reto y una gran oportunidad alineada a nuestra MEGA 2-20-20, que permitirá mejores lugares para trabajar y por supuesto será una lectura clara de los comportamientos que premiamos o aceptamos en nuestras áreas de trabajo. Pienso que la única forma de enseñar es con el ejemplo y estoy dispuesta a darlo; movilizar al equipo de Líderes del proceso para que todos demos por medio de la vivencia y el ejemplo nuestro compromiso por la seguridad y de ahí en adelante apoyados en la estructura de gestión en seguridad definida, hacer el cambio y liderarlo en el proceso”.*

**Mayerly Andrea Gómez - Gerente de Producción UHS RS**



### 15.1.4 FlexibilizArte

#### Nuestros logros 2015

FlexibilizArte brinda Alternativas que permiten al Colaborador gestionar su tiempo y lugar de trabajo de manera flexible. Adicional a nuestros ya afianzados beneficios de Postnatal Flexible y 1,5 días libres en 24 y 31 diciembre, lanzamos una nueva alternativa de tiempo flexible:

Tiempo Flexible brinda 3 opciones de horario para escoger de lunes a jueves:

6:30 a.m. a 4:30 p.m.

7:00 a.m. a 5:00 p.m.

8:00 a.m. a 6:00 p.m.



**El Viernes Flexible el horario será de 7:00 a.m. a 2:00 p.m en jornada continua**



Este beneficio aplica a todos los Colaboradores de Alquería de las áreas administrativas, y aquellos con rol administrativo dentro de las áreas operativas y cuya aplicación no afecte el normal funcionamiento del área, del proceso, de la regional o del negocio en que se desempeñe.

- **Testimonio**

*“Poder trabajar medio tiempo durante la semana que volví de mi licencia de maternidad me permitió acomodarme y tener tiempo para asimilar el regreso. Este beneficio es un gran regalo porque pude pasar más tiempo con mi bebé y Alquería hizo que este proceso fuera más tranquilo para mí y mi familia”.*

**Diana Pérez – Coordinadora de Compras ONA**



*“A mí me gusta el beneficio de salir los viernes a la 2 p.m., porque puedo aprovechar esta tarde para hacer mis vueltas personales y puedo dedicar el fin de semana completo para pasar tiempo con mi familia”.*

**Gilberto Murillo – Gerente Cartera - ONA**



## 15.1.5 RecompensArte

### 15.1.5.1 Compensación y Beneficios

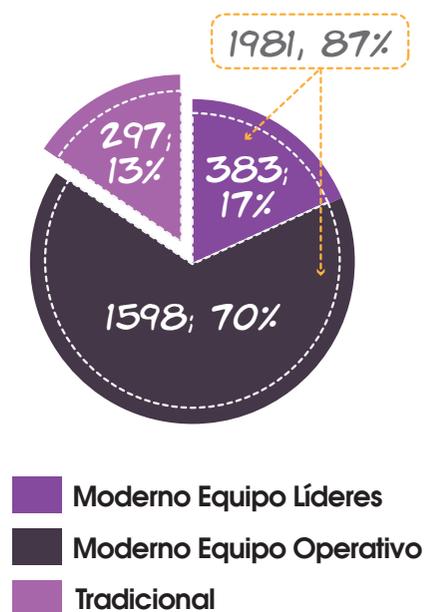
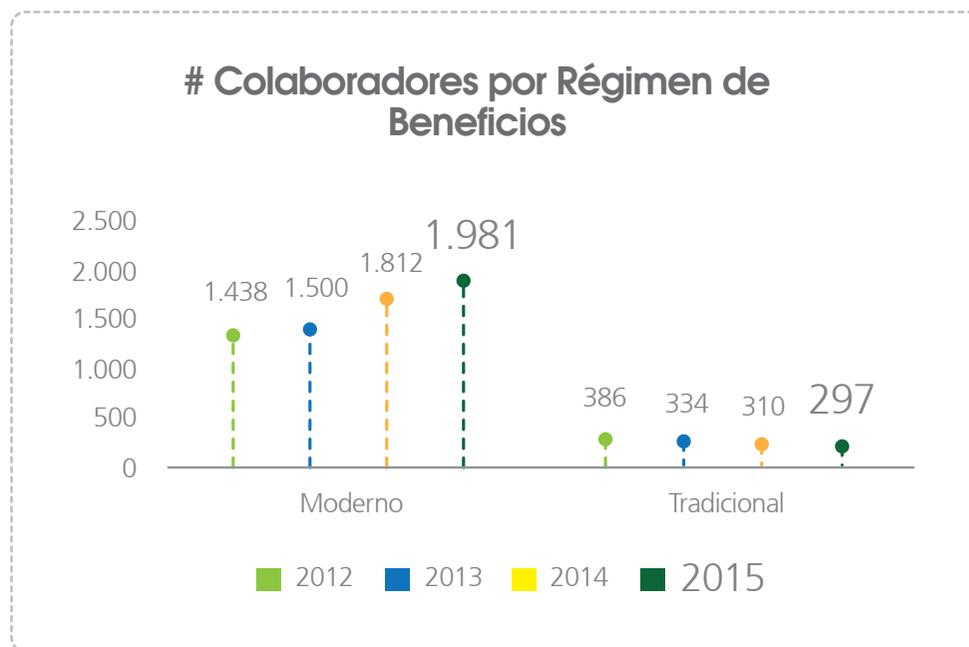
La empresa promueve la equidad en la remuneración de sus Colaboradores a través de la política salarial la cual considera quitativa y competitiva para los sistemas de remuneración. Se tiene escalafón para cargos de nivel operativo y se manejan bandas salariales para profesionales hacia arriba.

Los Colaboradores reciben una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa mediante el otorgamiento de un reconocimiento económico voluntario que tiene el carácter de mera liberalidad de los accionistas periodo a periodo, proveniente de los dividendos ofrecidos anualmente a los Colaboradores, acorde con los resultados obtenidos por Alquería conforme a las metas y objetivos.



## Logros durante 2015

- Incrementos del 2014 al 2015 de los Colaboradores en Régimen Moderno:



## Incrementos en el Plan de Ahorro Contributivo

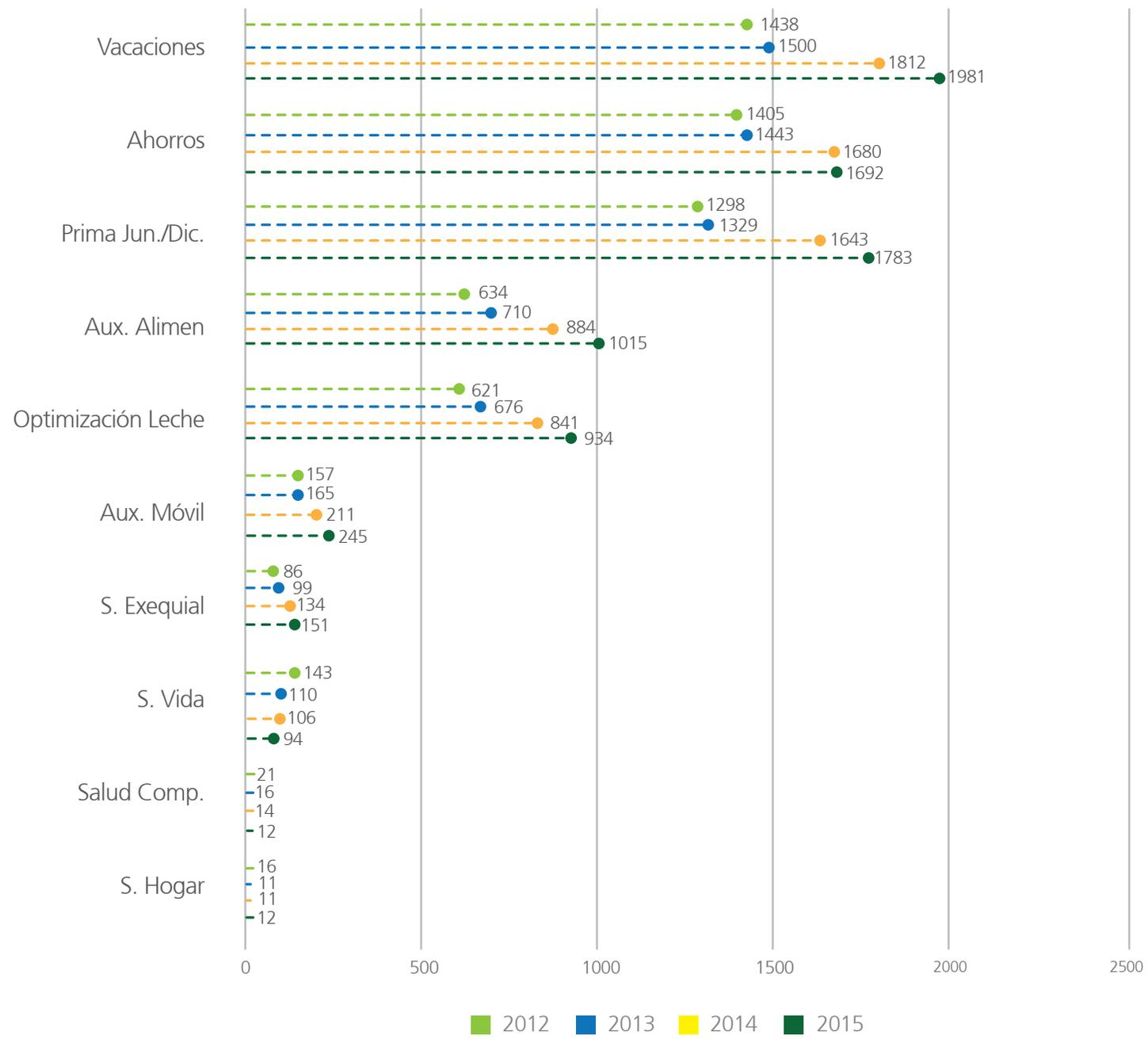
Durante el 2015, 1.574 Colaboradores ahorraron \$ 746 millones de pesos durante el año y Alquería aportó a este fondo en forma adicional un 20% equivalente a \$ 149 millones de pesos.



Año	Ahorro Colaborador (Saldo al 31 de diciembre)	Aporte Contributivo Compañía
2015	\$746	\$149
2014	\$732	\$146
2013	\$724	\$145
<b>Total Acumulado</b>	<b>\$2.202</b>	<b>\$440</b>

- Incrementos en prevalencia de beneficios de 2014 a 2015:

### # Prevalencia de Beneficios (# de Colaboradores)



### 15.1.5.2 Plan Confianza

El **Plan Confianza** es una propuesta a través de la cual se busca que los Líderes de las áreas de Industrial, Fomento Ganadero y Logística implemente herramientas que hoy tienen disponibles y, además, desarrolle competencias de liderazgo tendientes a mejorar el **Índice de Confianza** y en consecuencia el ambiente laboral y los resultados del proceso.

#### Objetivo General Plan Confianza

Proporcionar a los Líderes herramientas orientadas a impactar el índice de confianza en sus dimensiones de *Credibilidad, Respeto e Imparcialidad*, buscando el mejoramiento del IAL.

#### Objetivos Específicos del Plan Confianza

- Reforzar nuestra declaración del Líder Alquería.
- Fortalecer las variables que impactan el índice de confianza.
- Realizar seguimiento regional y nacional de forma mensual, utilizando el cuadro de control definido para el monitoreo del plan.
- Realizar la valoración de Ambiente Laboral con GPTW para medir el impacto de las acciones tomadas.

#### Alcance Plan Confianza

El Plan Confianza fue implementado a nivel nacional en las áreas Industrial, Fomento Ganadero y Logística. En este programa se vincularon un total de 283 Líderes y 1.620 Colaboradores participantes en el desarrollo del programa a nivel nacional.

#### Iniciativas a implementar en el Plan Confianza

Las cinco iniciativas implementadas en el Plan Confianza son:

- Desarrollo de Equipos Primarios: Espacios Abiertos-Reconocimiento.
- Conociendo a Nuestra Gente.
- Cuidando tu Gente.
- Liderazgo.
- Orgullosamente Alquería.

#### Iniciativa 1: Desarrollo de Equipos Primarios: Espacios Abiertos-Reconocimiento

Esta iniciativa busca abrir espacios de conversación entre los Líderes y su equipo con tres propósitos fundamentales:

- Generar espacios de comunicación en doble vía para escuchar y dar solución a las solicitudes y sugerencias de los Colaboradores, esto con el fin de mejorar la camaradería y garantizar los recursos necesarios para el desarrollo de su labor.
- Hacer seguimiento a los resultados y definir los planes de acción necesarios para el logro de los objetivos propuestos.
- Dar y recibir reconocimiento de forma pública, entregando de manera simbólica un sello de las ocho categorías que tenemos según

aplique. El Líder, antes de finalizar la reunión, promueve la actividad de reconocimiento e invita a los asistentes para reconocer a un Colaborador y un Colaborador puede reconocer al Líder.

El desarrollo de este espacio se realiza con la siguiente agenda:

- Nuestro HAKA Alquilería.
- Canción Primero Seguridad.
- Lectura Acta Anterior.
- Revisión Indicadores.
- Reconocimiento.
- Espacios Abiertos de 15 minutos.

Durante el 2015 se realizaron a nivel nacional 778 Equipos Primarios.

#### **Iniciativa 2: Conociendo a Nuestra Gente**

El objetivo de esta iniciativa es propiciar un espacio de conversación entre el Líder y el Colaborador, para lograr que el Líder tenga un mayor conocimiento de los sueños, expectativas y necesidades de los Colaboradores.

Para desarrollar esta iniciativa el Líder lo puede hacer en cualquiera de los siguientes espacios:

- Tómate un café conmigo.
- Espacio informal en el horario de trabajo.
- Media.

Para esta iniciativa se realizaron a nivel nacional 1.524 conversaciones.

#### **Iniciativa 3: Cuidando Tu Gente**

Este espacio definido en el plan de trabajo Tu Seguridad Primero busca reforzar el comportamiento seguro del Colaborador desde el inicio de la jornada laboral. "Son 5 minutos cronometrados":

- Lo puede hacer el Líder o un Colaborador asignado por el Líder.
- Se realiza antes de iniciar el turno de trabajo.
- Puede utilizar para ello las tarjetas de Cinco Minutos de Seguridad suministradas por SST.

Los temas a tratar durante estos cinco minutos son:

- Conversaciones de seguridad utilizando las tarjetas.
- Proyectos en curso y medidas de seguridad.
- Socializar accidentes e incidentes.
- Actos seguros de operación.

Para el 2015 se logra un cumplimiento del 85% en la implementación del plan de trabajo definido para garantizar la realización de los Cinco Minutos de Seguridad al inicio del turno.

#### **Iniciativa 4: Liderazgo**

El objetivo con esta iniciativa es el desarrollo de capacidades en el equipo de Líderes a través de la participación en los siguientes talleres: Dominio Personal, Liderazgo Consciente, Visión Compartida y Modelos Mentales.

Durante el 2015 participaron 283 Líderes a nivel nacional y logramos una participación del 88% a los talleres programados.

#### **Iniciativa 5: Orgullosamente Alquilería**

A través de esta iniciativa se busca reafirmar el conocimiento y comunicar los logros de la propuesta de valor para el Colaborador en El Arte de Vivir. Para ello se utilizan videos y actividades interactivas de conocimiento como: sopa de letras, encuentre la diferencia y crucigramas, entre otros.

Durante el 2015 logramos un 90% del plan de trabajo previsto en esta iniciativa.

#### **Logros alcanzados Con el Plan Confianza Durante el 2015**

Generar espacios de conversación en los cuales los Colaboradores se sienten escuchados en un ambiente de confianza para expresar sus inquietudes acerca de: su ambiente de trabajo, los recursos, el reconocimiento y las relaciones con sus pares.

Se logró mayor cercanía entre el Líder y su equipo de Colaboradores a través de conversaciones orientadas para conocer de su equipo asuntos que trascienden lo laboral. Se avanzó en el desarrollo de capacidades de los Líderes.

• **Testimonios**

*“El Plan Confianza es una iniciativa que nos ofreció Alquería, el cual tenía varias actividades. Una de ellas se llama Tomémonos un Café, donde los jefes hablaban con los Colaboradores y nos preguntaban como estábamos en la casa... era algo más personal. También tuvimos los Cinco Minutos de Seguridad donde nos decían, que así mismo como llegábamos al trabajo y llegábamos bien completicos, así mismo nos estaban esperando en casa”.*

**William Alberto Asprilla - Auxiliar Senior Logística  
Región Occidente**



*“Se entiende por Plan Confianza la confianza y autonomía que nos da Alquería para hacer las cosas. En el Plan Confianza existen unas actividades como Espacios Abiertos y Tómate una Taza de Café, donde se habla de los puntos que tenemos que mejorar o cualquier cosa que nos pase. Esto nos permite tener un mejor ambiente laboral, tener una hermandad entre el equipo de trabajo que es lo más importante, pues somos una familia”.*

**Alexander Gómez Sanclemente - Operario Auto Elevador  
Región Occidente**



*“Me parece muy bien que tengan en cuenta las opiniones de los trabajadores, podemos hablar de nuestras inconformidades y por esto estas han disminuido. También es motivante que lo reconozcan por las buenas acciones y por el esfuerzo en el día a día. Los Líderes se acercan mucho más y se interesan por los proyectos de vida de cada uno.”*

**Cristian Camilo Salazar Arango - Operario Producción UHT Esterilización**



**¿Qué significa para usted Plan confianza?:** “Es un espacio en el cual nuestros Líderes nos informan sobre cómo va la empresa por medio de indicadores, las carteleras y los Informarte. También nos hablan de la importancia que tienen las pausas activas y lo bueno que es hablar de los Cinco Minutos de Seguridad”.

**¿Cuál cree usted que es la importancia de los Equipos Primarios?:** “Son importantes porque nos hablan de normas que uno muchas veces no conoce como los son 5 S, buenas prácticas de manufacturas. Mensualmente nos informan cómo cerramos el mes y qué retos se vienen para el siguiente”.

**¿Cuál es el beneficio de los espacios Abiertos?:** “Son muy buenos porque podemos manifestar nuestras inquietudes y a la vez opinar y proponer algo para el mejoramiento de nuestra área de trabajo”.

**¿Cuántos reconocimientos ha tenido?:** “He tenido tres reconocimientos y, adicional, fui Estrella Alquería”.

**¿Quién realiza los Cinco Minutos de Seguridad en su proceso?:** “Los Cinco Minutos de Seguridad los hacemos entre todos: jefe, brigadista y nosotros como Colaboradores”.

**¿Es válido tener una conversación con su Líder de temas que no tengan que ver con el trabajo?:** “Sí, hay muchas ocasiones en las cuales compartimos momentos que no son del trabajo y la verdad me siento en confianza cuando me pregunta: ‘¿cómo va todo con la familia?’”.

**Luis Enrique Cuello Valencia - Auxiliar Senior Producción  
Proceso Cestillos - Industrial Regional Sabana**



## 16. Nuestros Proveedores

El 2015 fue un año de afectación climática extrema; un primer semestre con excedentes de leche y la presencia del fenómeno de El Niño. El segundo semestre, nos llevó a retos importantes en la provisión de leche, por lo que nuestros esfuerzos se destinaron a esta actividad prioritaria. Sin embargo, se avanzó en nuestros objetivos de promover la formación campesina y el acompañamiento a los pequeños productores en la definición de sus planes a futuro.

### 16.1 Fomento Ganadero 2015

Continuamos llevando programas de transferencia de tecnología a los productores que, de forma directa e indirecta, se vinculan a nuestra cadena de proveeduría, la cual, durante el año 2015, llegó a los 1.684 productores. De estos, 1.458 se vinculan de forma directa y 226 de forma indirecta; muchos de ellos organizados a través de esquemas de economía solidaria (Asociaciones y Cooperativas), que en el 2015 llegaron a las 141 organizaciones que vinculan mayoritariamente pequeños y medianos productores de las diferentes regiones de Colombia en donde estamos presentes.



Daniel Arturo Díaz y su esposa en las labores diarias de ordeño.

- **Testimonio**

*“Ser proveedor de Alquería se siente un orgullo total, estoy muy contenta ya conociendo el proceso que tiene cada quien. Cómo es desde cuando se inicia el proceso de ordeño que se hace en la finca, hasta terminar en el supermercado”.*

**Sara Prieto - Productora  
Sesquilé Cundinamarca**



Número de Proveedores	2013	2014	2015 Alquería
<b>Total Productores</b>	<b>7.238</b>	<b>7.366</b>	<b>7.503</b>
Proveedores Directos	1.418	1.479	1.684
Proveedores Indirectos	5.820	5.887	5.819

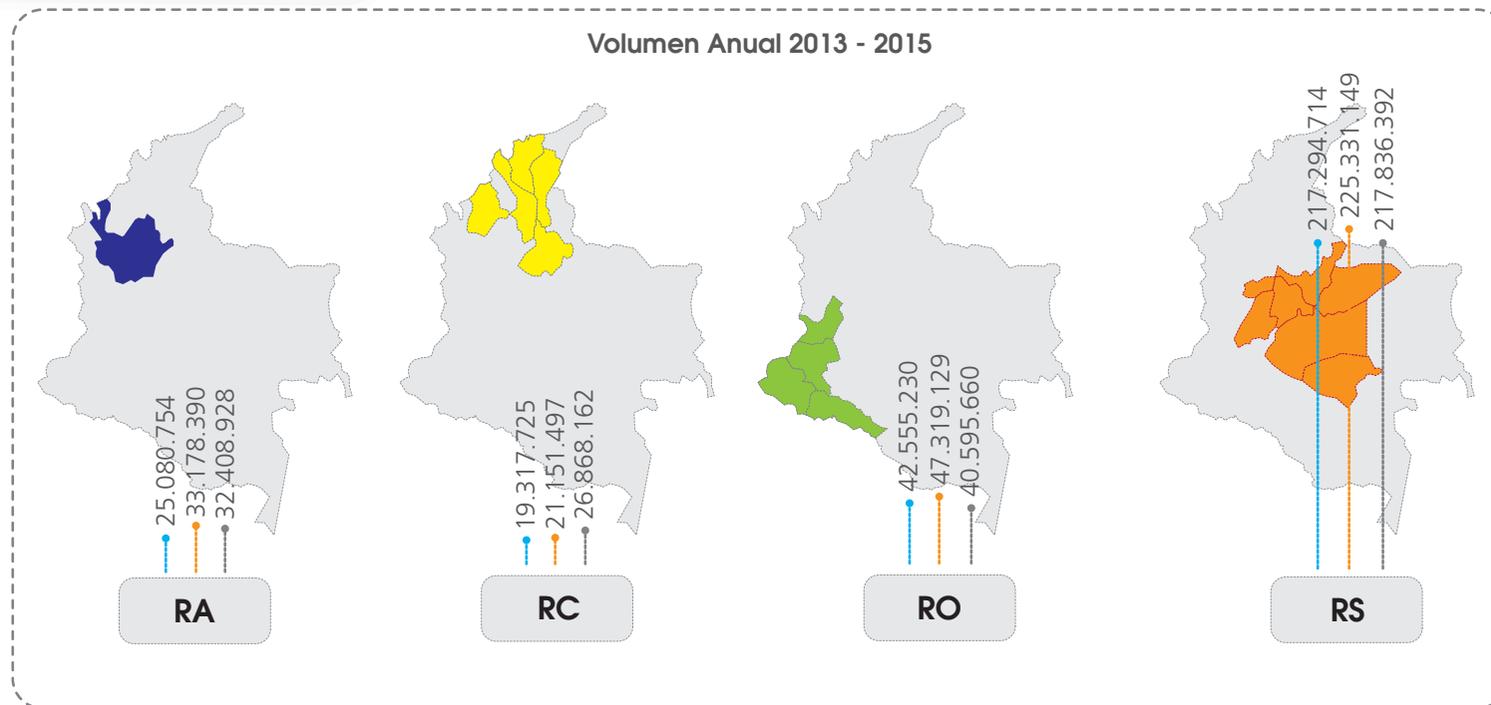
Los esfuerzos de la organización, y de los productores que diariamente en su labor de ordeño se vinculan a nuestra cadena de Proveedores, permitieron trabajar de manera articulada para afrontar las dificultades de los fenómenos climáticos en el país. Esto nos permitió mantener durante el año 2015 un acopio de leche diario de 870.000 litros en las cuatro regionales como son: Regional Antioquia (RA), Regional Costa (RC), Regional Occidente (RO) y Regional Sabana (RS), con una cobertura de 18 departamentos del país en donde hacemos presencia, apoyados en los 19 Centros de Acopio que hacen parte de la red de frío.

- **Testimonio**

*“Aprender haciendo es un sistema que nos da la facilidad de hacer las prácticas directamente. Nos aportan un desarrollo social y un fortalecimiento a la familia porque son cuestiones de planificación, entonces damos una planificación grande a la familia. Tenemos como ejemplo varias fincas, entonces lo que se vaya haciendo en alguna finca los demás lo van a ver y va a generar un impacto a nivel de comunidad”.*

**Gabriel Melo - Productor vinculado a ECAS y Plan Finca Alquería  
Sesquilé Cundinamarca**





- **Formación Campesina (FOCA)**

El relacionamiento con nuestra cadena de productores, los aprendizajes de años anteriores, así como el alcance e impacto de los programas, nos permitió durante los últimos años construir el Programa Nacional de Fomento Ganadero, llamado Formación Campesina (FOCA). Formación Campesina ha sido una construcción colectiva, en donde diferentes actores de la cadena han intervenido; han participado productores, representantes de las organizaciones campesinas, profesionales de campo y otras áreas de la Compañía como El Arte de Vivir.

De esta manera ha sido posible que el diseño e implementación de los componentes de Formación Campesina sean hechos a la medida y que tengan en cuenta aspectos fundamentales para el éxito en su ejecución como contenidos, metodologías, frecuencias, logística, entre otros, para el desarrollo de los programas así como para que la adopción de tecnologías sea más efectiva y orientada a mejorar la productividad en los Sistemas de Producción.

Su objetivo general es promover la competitividad de productores y organizaciones de productores de leche de Colombia a través de la transferencia de tecnología. Para poderlo lograr se ha orientado a trabajar en:

- Implementar programas de capacitación a técnicos y productores.
- Implementar el uso de herramientas metodológicas de ciencia y tecnología disponibles para los sistemas de producción ganadera.
- Promover la interacción entre productores, técnicos y entidades involucradas en los territorios.
- Fomentar el manejo gerencial en los sistemas de producción lechera.

La propuesta de valor que se ha planteado con la implementación del programa es la siguiente:

Propuesta de Valor		
	ALQUERÍA	PRODUCTOR
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Precios competitivos de compra.</li> <li>✓ Disponibilidad de materia prima.</li> <li>✓ Manejo ambiental en la producción de leche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Proyección de su negocio.</li> <li>✓ Garantía en la compra.</li> <li>✓ Generación de capacidades.</li> <li>✓ Menor costo de producción (Rentabilidad).</li> </ul>
Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mejora de calidad de producto.</li> <li>✓ Crecimiento orgánico (mayor volumen).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo Integral de Sistema Producción.</li> <li>✓ Mejora de la productividad.</li> <li>✓ Acceso y manejo información.</li> <li>✓ Visión empresarial de su sistema de producción.</li> </ul>
Fidelización	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Portafolio diferencial.</li> <li>✓ Flexibilidad de programas.</li> <li>✓ Construcción de redes de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cercanía con la industria.</li> <li>✓ Construcción de redes de trabajo.</li> </ul>

• **Testimonio**

*“Sin lugar a dudas este es un aprendizaje en doble vía: el aprendizaje que le transmito a los pequeños productores como profesional/técnico y el que les transmito como persona. Darse cuenta que hay muchas formas de hacer las cosas y diferentes maneras de manejar la producción es una experiencia ganadora para mí. El intercambio de experiencias entre el facilitador y el productor, y entre los mismos productores, es maravilloso y enriquecedor”.*

**Carlos Andrés Virviescas - Técnico Facilitador de Fomento Ganadero  
Cuenca de la Simijaca Cundinamarca**



- **Formación de Formadores**

La implementación de FOCA comenzó en casa, por esta razón los primeros en llevar a cabo los procesos de formación fue un grupo de 32 profesionales de Alquería que a nivel nacional dan cobertura y acompañamiento a nuestra cadena de Proveedores. El proceso de formación se dio a lo largo del año, en semanas concentradas y acompañamiento en campo en las diferentes regiones del país.



Este ha sido un proceso de transformación en aspectos metodológicos y de apertura a la generación de espacios de aprendizaje en doble vía de quienes se vinculan a los programas de formación.

- **Testimonio**

*"Yo pienso que lo más importante es que se ha creado un vínculo y un lazo de fraternidad entre todos. Cuando uno se acerca al productor deja de ser productor y es aliado comercial, es un amigo, es una persona que nos importa bastante. Si está pasando por una situación climática o adversa le ayudamos, porque ya es cercano a nosotros, ya es parte de nuestra familia".*

*"Cambiar la metodología era importante, aquí ya no íbamos a estar con un video beam sino que íbamos a estar en el campo. Íbamos a tener una experiencia práctica, comunicarnos diferente, que las personas nos vieran de una forma más cercana. Ese fue el esquema que tuvo que cambiar en nuestra forma de pensar".*

**Héctor Alonso Luis - Técnico Facilitador de Fomento Ganadero  
Cuenca de la Sabana de Cundinamarca**



- **Programas para Nuestros Proveedores**

La experiencia de años anteriores y de procesos de articulación con entidades como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) en Formación Complementaria y Tecnólogos en Producción Ganadera con el programa de Herederos de Tradición, se suman a los aprendizajes generados en el proyecto MACA de los Llanos Orientales, para que hoy se consoliden a nivel nacional como una oferta de valor a nuestros Proveedores de leche que se quieran vincular y generar alternativas que en sus sistemas de producción les permitan incrementar su productividad.

**Graciano Guzmán**

Productor vinculado a la Asociación Asoagropaunita en el municipio de Susa (Cundinamarca) y vinculado al programa de Escuelas de Campo Agropecuarias.



- **Testimonio**

*“Este programa es una gran oportunidad para uno aprender a relacionarse con las personas, a aceptar conocimientos que ellos tienen acumulados, y que se los transmiten entre ellos, a la vez uno absorbe mucho de ese conocimiento. Esto es una escuela muy dinámica donde el flujo de la información va pasando por el que está facilitando la Escuela de Campo y los que están compartiendo sus conocimientos y experiencias”.*

**Arnulfo Úsuga - Técnico Facilitador de Fomento Ganadero  
Cuenca de la Simijaca Cundinamarca**



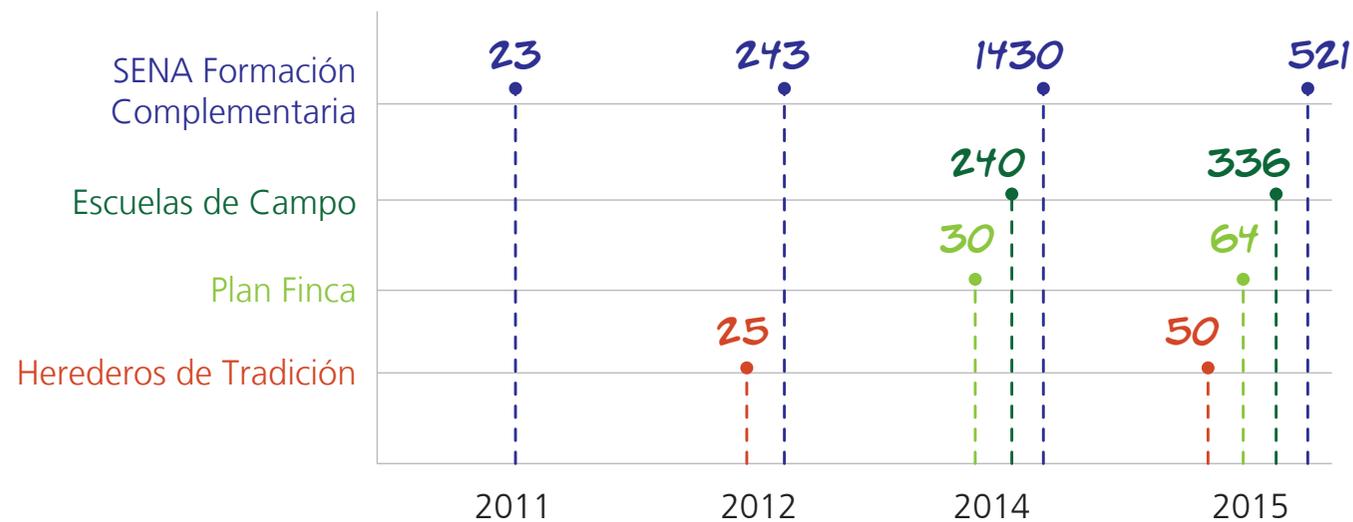
De esta manera los programas vigentes a nivel nacional son:

- Escuelas de Campo Agropecuarias.
- Plan Finca.
- Formación Complementaria (SENA).
- Herederos de Tradición (Tecnólogos en Producción Ganadera).

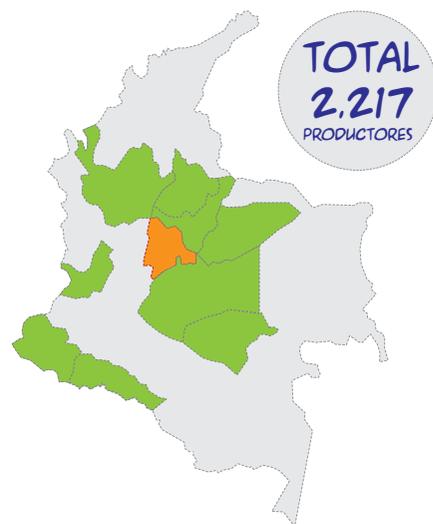
Los dos primeros son ejecutados directamente por el Equipo Técnico de Alquilería a nivel nacional y los otros dos son operados de forma conjunta bajo un convenio nacional celebrado entre el SENA y Alquilería.

En lo recorrido desde el año 2011 al 2015 hemos podido llegar a 2.962 productores en los diferentes programas con una cobertura nacional:

### Impacto Nacional del Programa de Capacitaciones de Alquilería



148



Productores Vinculados  
Departamentos

### Formación Complementaria Alianza SENA - Alquería



Trabajar de forma conjunta con entidades de cobertura nacional como el Servicio Nacional de Aprendizaje, permite una diversa oferta en contenidos que nuestros productores han podido recibir, algunos de los programas de Formación Complementaria son:

- Implementación de las Buenas Prácticas Ganaderas para el Aseguramiento de la Inocuidad en la Producción de Leche.
- Aplicación de Estrategias de Alimentación y Reproducción en Bovinos de Leche.
- Implementación del Plan Sanitario y Bioseguridad.
- Inseminación Artificial.
- Ganadería basada en Sistemas Silvopastoriles y Buenas Prácticas Ganaderas.
- Gestión de los Recursos de la Empresa Ganadera de Leche.
- Manejo y Conservación de Forrajes para Alimentación Bovina.
- Asociatividad-Cooperativismo.

#### • Los resultados de un productor que estuvo en Formación Complementaria

Ana Sofía Jiménez González, del municipio de Guatavita, hizo parte del curso de Formación Complementaria Aplicación de Estrategias de Alimentación y Reproducción en Bovinos de Leche y logró incrementar su indicador de Litros/Hectárea/Año de 1.199 Litros en el 2.014 a 1.588 en 2.015. Esto nos demuestra que los productores deben asumir el reto de mejorar sus sistemas de producción y recibir programas de formación de manera permanente.

#### • Escuelas de Campo Agropecuarias (ECAS)

Durante el 2015 se vincularon 20 grupos de productores, con quienes logramos realizar 154 Escuelas de Campo en las que participaron 336 productores y que obtuvieron su certificación en las Plantas de Producción más cercanas a su región.



- **Testimonio**

*“Las ECAS nos han permitido sacar ese facilitador que hay en nosotros y hablar en público, dar ejemplos, poder reírnos también de los errores que van surgiendo, pero los errores se vuelven oportunidades para que otros aprendan a no cometerlos entonces creo que hemos aprendido eso, aprender de los errores para mejorar”.*

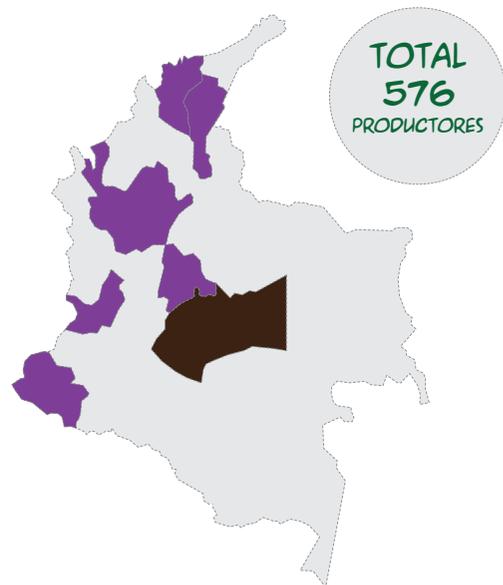
**Mauricio Ariza - Técnico Facilitador Regional Sabana**



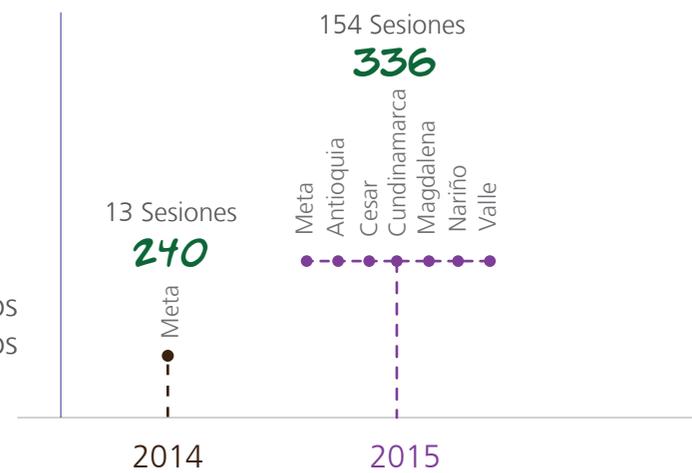
Pequeños productores de leche de Cundinamarca conociendo el proceso en la Planta de Alquería. Cerca de 300 productores visitaron las plantas de proceso a nivel nacional.



## Escuela de Campo Agropecuarias ECAS - Alquería



Productores Vinculados  
Departamentos



- **La experiencia de un productor vinculado al programa**

Francisco Contreras, productor del municipio de Simijaca, en Cundinamarca, y quien en Compañía de los productores vinculados a la Asociación Aspas participó en nueve sesiones de Escuelas de Campo Agropecuarias, pudo evidenciar cambios importantes en su sistema de producción que le permitieron pasar de tener 1.472 Litros/Hectárea/Año en el año 2014 a tener 2.071 Litros/Hectárea/año en el 2015.

- **Plan Finca**

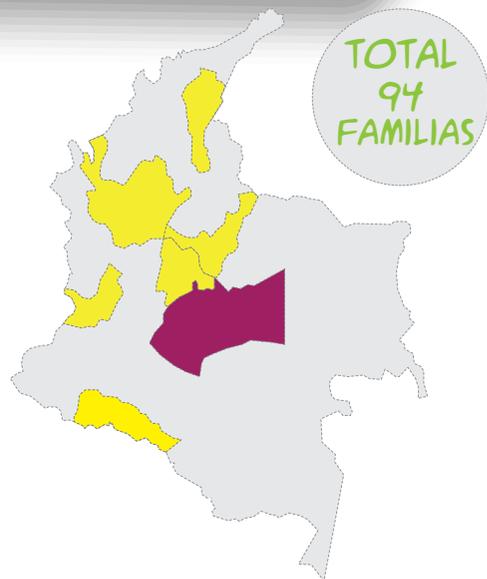
Programa que venimos desarrollando desde el 2013 y que en 2015 logró escalar a nivel nacional llegando a 94 familias, incluidas las 30 del proyecto MACA.

Con este Plan se ha incrementado la productividad tanto en el incremento de litros por animal, como el incremento en la capacidad de carga de los sistemas de producción. Así mismo hemos trabajado de la mano de los productores, para hacer transferencia de tecnología y fortalecer la planificación del trabajo.

De esta manera hemos llegado a 8 departamentos, distribuidos así:



## Plan Finca - Alquilería



Familias Vinculadas Departamentos



### • La Experiencia de un Productor Vinculado al Programa

*“José Fernando Salazar Ospina, productor vinculado a la Asociación Aspapor del municipio de Guadalupe en Antioquia y vinculado al programa de Plan Finca desde el año 2.015, ha pasado de 1.022 Litros/Hectárea/año en el 2.014 a 1.720 Litros/Hectárea/año”.*

**José Fernando Salazar Ospina - Vinculado Guadalupe en Antioquia**

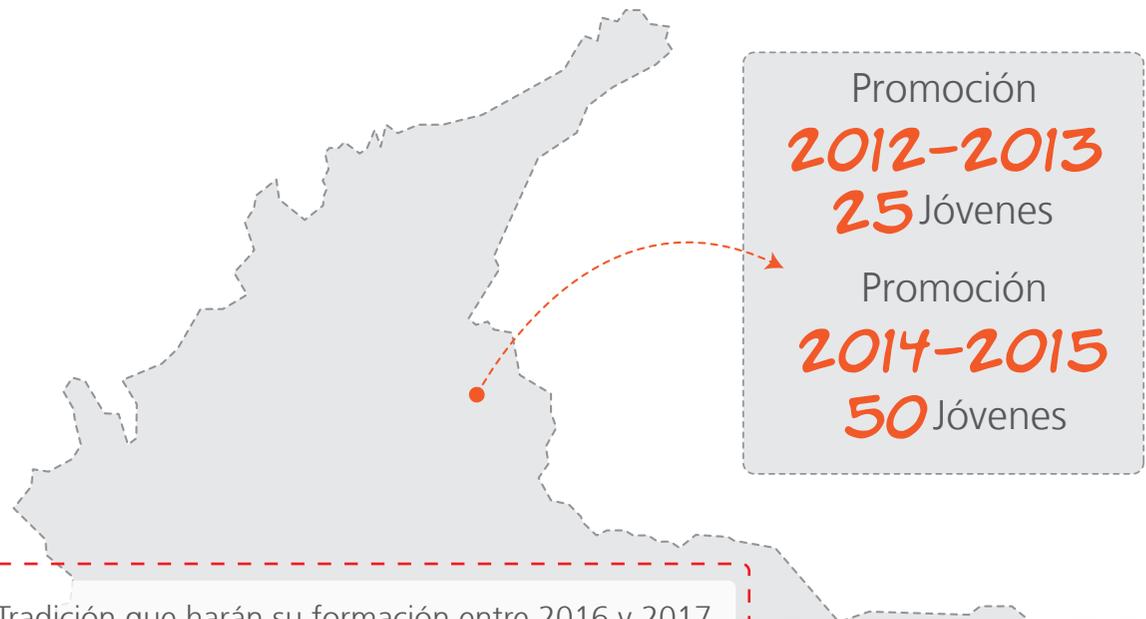


Video " Plan Finca": <https://www.youtube.com/watch?v=3BPAVKIGV8c>

### • Herederos de Tradición

Programa pensado en el relevo generacional del campo y que gracias al trabajo integrado entre el Centro de Biotecnología Agropecuaria del SENA en Mosquera, y Alquilería, han logrado culminar la segunda promoción de Herederos de Tradición. En los años 2012-2013 fueron vinculados 25 jóvenes y en la promoción 2014 – 2015 se lograron vincular 50 jóvenes a nivel nacional.





Herederos de Tradición que harán su formación entre 2016 y 2017.



Grados Herederos de Tradición, promoción 2014-2015.



- Testimonio

*“Hoy en día muchos quieren irse para la ciudad y ya nadie quiere quedarse en el campo; ya los que quedan son nuestros abuelos y nuestros papás. Si no hay campesinos obviamente no va a haber producción y no van a haber alimentos para la ciudad. El campo en unos años va a dar plata, pero solo si se sabe y si lo sabemos trabajar. Alquería se ha dedicado a fomentar y a forjar nuevos futuros campesinos, pero ya tecnificados como nosotros venimos siendo hoy día”.*

**Fredy Orlando Rodríguez - Heredero de Tradición  
Tecnólogo en Producción Ganadera. Promoción 2014-2015**



- **Proyecto MACA**

Durante el 2015, en 10 sesiones de campo con las organizaciones y productores vinculados al programa, se realizó la sistematización de la experiencia MACA en los Llanos Orientales. Las categorías de análisis fueron:

- Asistencia Técnica.
- Comercialización.
- Fortalecimiento Organizacional.
- Articulación Institucional.

De esta manera se concluyó que uno de los principales logros fue la cualificación de los productores, fortaleciendo los conocimientos empíricos de pequeños y medianos productores de leche. Esto permitió alianzas institucionales y la realización de intercambios, a nivel nacional, con otras experiencias para mejorar sus prácticas ganaderas e innovar tecnología para hacer más competitivo el sector lácteo.

- **Testimonio**

*“Esto es pues, como una forma de direccionarnos. Como cuando un carro está entre la cuneta porque no hubo piloto, y llegó el piloto, le dio dirección y lo sacó a donde era. Eso para mí es el Plan Finca con su asistencia técnica y con sus técnicos”.*

**Mario Serna - Productor del Proyecto MACA  
Programa de Plan Finca, ECAS y Formación Complementaria**



De igual manera, se han establecido relaciones de confianza entre Alquilería y las asociaciones. Esto incluye factores asociados a lo humano, lo técnico y lo comercial que se dan gracias a la seguridad, la garantía de compra y el cumplimiento de los pagos.

Lo anterior se evidencia en el trabajo colaborativo entre diferentes actores, pues se fortalecen sus procesos comunitarios ya que se asocian alrededor de lo productivo, coordinan con otras instituciones para el desarrollo de acciones conjuntas, al igual que reconstruyen y consolidan su base social.

También es necesario indicar que la estigmatización de la Sierra de La Macarena, como una zona violenta, ha cambiado. Ya se hace posible identificar una percepción diferente de la región, incluso para sus propios habitantes.

“Una sola golondrina no hace verano, unidos entre asociaciones lograríamos más”, comenta un integrante de AGROLECHEROS, una Asociación de Productores en Mesetas, Meta.

- **Testimonio**

*"El Plan Finca me sirvió mucho para tener mi esposo al lado, porque él no mantenía al pie mío, él mantenía en otras partes trabajando".*

**María Doris Serna - Esposa de John Jairo López**  
**Productores vinculados al Proyecto MACA desde el año 2011**



MACA es una experiencia exitosa de desarrollo lácteo y se ha convertido en un referente nacional para la sustitución de cultivos de uso ilícito en zonas de consolidación. Esta es una alternativa económica y sostenible para replicar o compartir al interior de Alquería, con otras asociaciones e incluso con el sector privado.

- **Testimonio**

*"Realmente ha sido buena la capacitación. Hay una expectativa de lo que irá a pasar más adelante, pero se ve la ganancia que vamos a tener. Lo que nos interesa es el campo y que se puede invertir más y así obtener más ganancias".*

**Jorge Rodríguez y su familia**  
**Vinculados al Proyecto MACA desde el año 2011**



Dinámicas socio-empresariales importantes en los procesos de reconstrucción territorial.

Video: "Leche para la Paz": <https://youtu.be/3WWNuGvk-68>

- **Compartiendo Nuestra Experiencia**

El camino recorrido que hemos tenido para llegar a tener Formación Campesina, ha sido un proceso de aprendizajes, de acercarnos a las realidades del sector rural en Colombia. Así como a las tendencias y retos que a nivel mundial se enmarcan en términos de productividad y competitividad.

Es por esto que tenemos el convencimiento que compartir la experiencia y el modelo que actualmente venimos escalando en Colombia es una forma de que otros puedan aprender y que nos puedan aportar y retar en la reingeniería que pueda exigir Formación Campesina.



Productores de La Macarena analizando la estructura del suelo.

Así como el sector rural, la economía, las dinámicas territoriales se transforman y se ajustan de forma permanente en Alquería, donde comprendemos que el programa debe estar en la vanguardia en aspectos como: metodologías, contenidos, alcance, plataformas, entre otras cosas.

Durante el 2015 tuvimos los siguientes espacios en los cuales dimos a conocer el programa:

- Asamblea Nacional de la ANDI, 2015.
- Mesa de Diálogos Habana Cuba, 2015.
- Mesa de Ganadería Colombiana Sostenible. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA, 2015.
- Panel Instrumentos para el Desarrollo Agropecuario Sostenible en Colombia. Ministerio de Agricultura-Earth Innovation Institute, 2015.
- Madrugadas Rurales Universidad Agraria de Colombia, 2015.
- IV Congreso de Investigación Universidad Agraria de Colombia, 2015.
- Cámara y Comercio de Quibdó, 2015.
- Semana de la Innovación en Gestión. Universidad Central de Colombia, 2015.
- VI Congreso Internacional Agropecuario de Palmira, 2015.

### Financiación y Articulación

Los esfuerzos conjuntos han demostrado que es posible obtener resultados diferenciados, con el aprendizaje que nos han dejado tanto el proyecto de Alianzas Productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, como MACA de Alquería. De manera que la línea de articulación institucional y de atracción a la inversión se ha fortalecido.

En el 2015 diversas entidades decidieron apoyar en formulación, diseño y ejecución de proyectos para el fortalecimiento, fomento y evaluación de impacto de proyectos para los productores, organizaciones campesinas e instituciones vinculadas a la cadena láctea en Colombia.

De esta manera, llegaron a través de diversos programas inversiones por más de \$2.150 millones de pesos que nos permitieron la ejecución de proyectos en:

- Formación y Capacitación.
- Infraestructura en Red de Frío.
- Infraestructura en Sistemas de Producción.
- Fortalecimiento Empresarial.
- Investigación.
- Giras Tecnológicas.

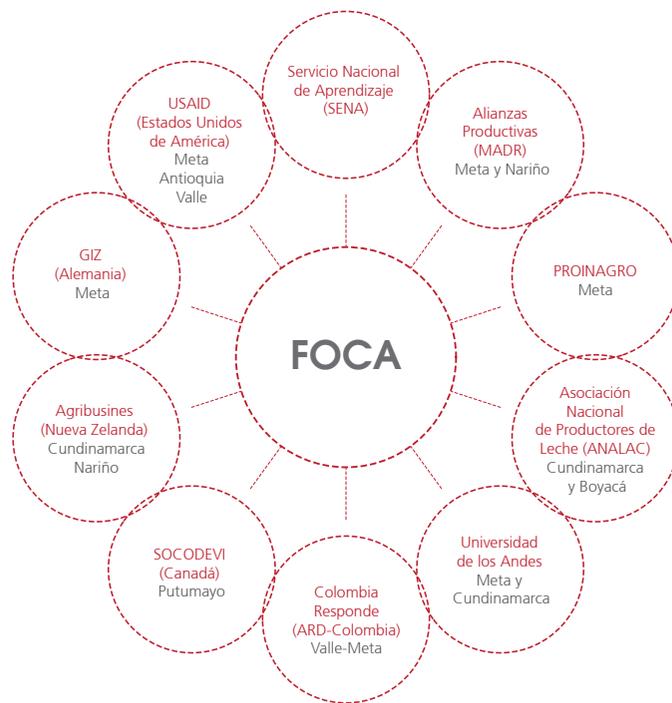
#### • Testimonio

*“Se nota la disciplina, se nota la entrega, se nota que Alquería hace las cosas con corazón, la disciplina, el hecho de saber que tenemos que entregar un producto a personas que probablemente nunca vamos a conocer, a ese consumidor que para mí es tan importante y al que le merezco y me merece muchísimo respeto. Las ECAS son disciplina, entrega de corazón, y hacer las cosas de muy buena voluntad, con mucho cariño, hacerlas bien”.*

**Yolanda Cárdenas - Productora  
Sesquilé, Cundinamarca**



Entidades Vinculadas a los Programas



• Familias de Productores en el 2016

Apoyados en el programa de Formación Campesina, y continuando con la apuesta de tener un sector rural más productivo y con mayor capacidad de competir a nivel mundial, frente a la creciente demanda de alimentos en 2016, esperamos vincular a más de 1.200 familias de productores de leche en todo el país a los programas que han tenido mayor impacto: Formación Complementaria SENA, Escuelas de Campo de Agricultores ECAS, Plan Finca y Herederos de Tradición.

	SENA	ECAS	PLAN FINCA	HEREDEROS DE TRADICIÓN
Sabana	320	400	59	
Valle del Cauca	40	50	5	
Nariño	40	50	5	50
Antioquia	40	50	5	
Costa/plae	40	50	5	
<b>Total</b>	<b>480</b>	<b>600</b>	<b>79</b>	<b>50</b>

## 16.2 Compras a Proveedores Diferentes a Leche Fluida

Desde el área de Servicios Compartidos, cada categoría de compras promueve la cercanía a las diferentes áreas usuarias de la Compañía, lo que nos ha permitido fortalecer nuestros canales de comunicación y generar acuerdos que contribuyen a los resultados de los negocios en términos de ahorros y oportunidad.

Así mismo, hemos hecho partícipes del modelo de abastecimiento de Alquería a nuestros Proveedores, lo cual asegura su alineación con nuestra planeación y contribuye con el resultado de nuestras metas, lo que permite que se pueda realizar una programación de su cadena de abastecimiento.

Pilares de nuestro Modelo de Abastecimiento Estratégico:

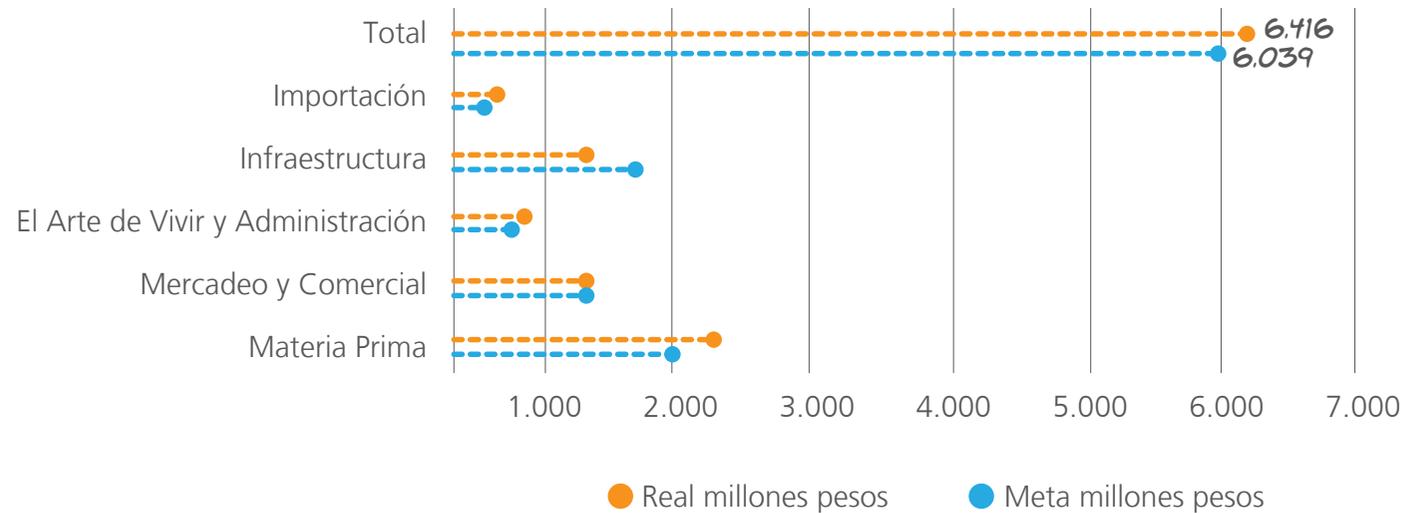


## Resultados 2015

El 2015 fue un año de experiencia en la implementación del Modelo de Abastecimiento Estratégico. El área de Compras e Importaciones tuvo enfoque en la generación y estandarización de procedimientos, esto con el fin de mejorar los niveles de servicios con las áreas usuarias y ahorros por negociaciones de bienes y servicios.

Con la implementación de la matriz de abastecimiento y el plan de compras y contratación en las categorías de Materias Primas, Mercadeo, Comercial y El Arte de Vivir, se generaron ahorros por \$6.400 millones de pesos en las negociaciones con Proveedores de bienes y servicios. Esto representa un 2,5% respecto a las compras de la Compañía durante el 2015.

### Ahorros por Categoría



Cumplimos con el indicador de abastecimiento definido por objetivos de oportunidad y cantidad, que cerró por encima del 85%, garantizando la continuidad de las operaciones de la Compañía. Se realizaron transacciones con 1.400 Proveedores y se gestionaron 28.000 órdenes de compras.

#### Logros durante el 2015

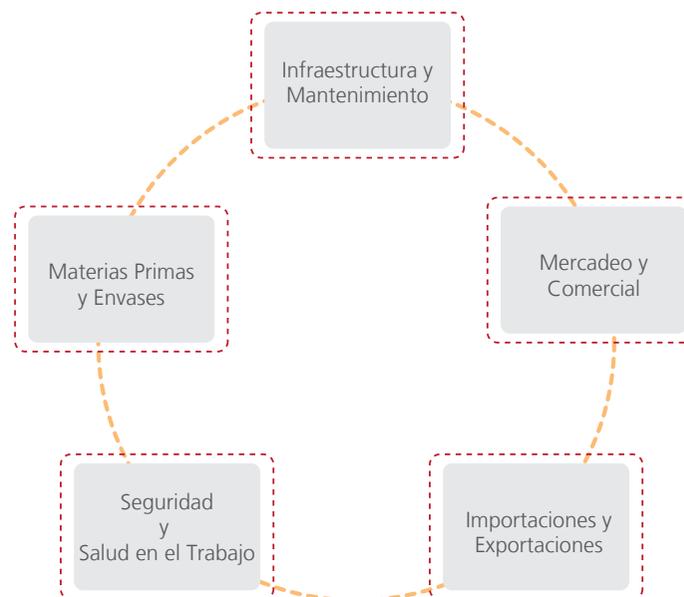
- Renovación tecnológica: negociación para adquisición de maquinaria y equipo para los procesos productivos de la Compañía.
- Se realizó acompañamiento en la consecución y traslado del Centro de Distribución de la ciudad de Barranquilla.
- Proyecto PTAR (Planta de Tratamiento de Aguas Residuales) fase tres: Selección y negociación de la construcción de esta fase de la Planta.
- Promocional de navidad-luces navideñas: se logra lanzar la campaña navideña de manera oportuna con un producto importado y que generó valor para el consumidor.
- Proyecto cambio de empaque Tangelo: se desarrollan nuevos moldes para botella y tapa.

“Queremos resaltar la labor de nuestros Proveedores aliados que participan en el diseño de nuestros empaques, ya que desarrollamos 22 proyectos de cambio de imagen de empaque a lo largo del año. Son proyectos que cuentan con un grado de complejidad, pero siempre se logra en el tiempo acordado, respondiendo a la planificación y diferentes campañas de los negocios”.

En el modelo de atención y servicio adelantado en el 2015 para consolidar el área de Compras, se trabajó en la redistribución de las categorías estratégicas de abastecimiento.

Se decidió abrir dos categorías de compras que se encontraban inmersas en las demás:

- Importaciones y Exportaciones.
- El Arte de Vivir, SST (Seguridad y Salud en el Trabajo), y Administración.



Hacia finales del 2015 se encontraron sinergias entre los procesos de Compras y Servicios Administrativos; lo cual resultó en la unificación de una Gerencia Administrativa.

### **Retos para el 2016**

Continuaremos desarrollando nuestros cuatro pilares (Abastecimiento Estratégico, Modelo de Atención, Estandarización de Procesos, y Solución Tecnológica) con el fin de lograr la meta de ahorro de \$6.600 MM de pesos.

En la gestión del gasto y de acuerdo al direccionamiento de Austeridad Asertiva, dentro de las metas del área Servicios Compartidos; el área de Gerencia Administrativa tiene la meta de ahorrar el 1% del total del presupuesto.

Para el 2016, Gestión Administrativa tiene como meta realizar y medir 10 ANS (Acuerdos de Nivel de Servicios) con áreas tales como: Logística, Ingeniería y Mantenimiento, Tecnología, El Arte de Vivir, SST, APV (Animación Punto de Venta), Comercio Exterior, regionales, Servicios Generales y mejorar la medición del acuerdo que se lleva a cabo con la empresa EPLAS.

- **Nuestros Proveedores**

- **Darplas Ltda**

- Es una empresa con más de 30 años de experiencia en el sector de empaques plásticos flexibles. Considerada sinónimo de calidad, innovación y vanguardia tecnológica. Su capital humano y tecnológico los ha hecho acreedores de ser un aliado estratégico para la empresa más grande de productos lácteos del país, Productos Naturales de la Sabana S.A.



**- INC Group**

“A lo largo de tres años de vínculos comerciales como Proveedores de servicios para Alquilería, hemos establecido una relación comercial próspera y transparente, apoyada en una política de mutuo beneficio. Esto nos permitió participar del crecimiento que ha evolucionado en la Compañía impactando y compartiendo directamente en los logros obtenidos, a través de los planes de incentivos ejecutados por nuestra empresa con su fuerza de ventas. Actualmente iniciamos por cuarto año consecutivo la ejecución del plan de incentivos para su equipo comercial. Lo que nos permite hacer parte, nuevamente, del proceso evolutivo que desarrolla la Compañía en pro del bienestar de sus empleados, lo cual nos hace sentir orgullosos de convertirnos en su aliado estratégico, aportando directamente en nuestro crecimiento comercial y en el reconocimiento que hemos logrado en el mercado”.



## 17. Nuestros Clientes: Distribuidores y Contratistas

### 17.1 Distribución y Transporte

En el equipo de Distribución y Transporte la vinculación con los valores y principios de la organización rigen nuestro actuar permanente. Procuramos el desarrollo del componente humano mediante cercanía fraterna y formación técnica, para que se refleje en la mejora continua y sostenible de nuestros procesos. Ahora, con TPM, todos trabajamos para tener la mejor red de recolección (Transporte Acopio), que atiende a 3.152 ganaderos; y de entrega (Transporte Distribución), que atiende a 129.000 clientes.

En todos los procesos procuramos destacar por la eficiencia, confiabilidad, calidad y servicio. Con ello logramos, de manera natural, la lealtad de nuestros clientes y consumidores, tanto de nuestro producto terminado como a nuestros clientes/ Proveedores a los que les recogemos la leche cruda diariamente. Las dos operaciones se destacan por tener cubrimiento en toda la extensión del territorio nacional.

Actualmente llegamos a más de 129.000 clientes a nivel nacional, movilizamos más de 323 millones de litros de producto terminado, y recogemos leche cruda a más de 1.400 Proveedores. Movilizamos al año más de 317 millones de litros entre toda la red.

En cuanto al proceso de abastecimiento de Producto Terminado (T1), durante el 2015 se movilizaron 214'736.054 litros (lts) discriminados así: 172'027.268 lts desde la Planta PEC, 22'914.907 lts desde la Planta de Palmira, 5'843.339 lts desde la Planta Medellín y desde la Planta de Santa Marta un total de 13'950.540 lts; con lo que se abastecieron los 14 CEDIS a nivel nacional de Alquería.

Profesamos un trato respetuoso y justo para todos los integrantes del proceso, generando reconocimiento y compensación digna, siempre acorde al mercado. De tal manera que hoy contamos con integrantes felices que tienen más de 19 años de antigüedad con nosotros.

Durante el 2015 contamos con la colaboración de más de 738 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 hasta transportarlas a los puntos de Acopio y procesamiento, y relocalizándola en los Centros de Distribución nacional para finalmente llevarlas hasta nuestros clientes, todo de forma sincronizada.

Entre nuestros logros mas importantes está el cumplimiento diario en la recolección de leche cruda a los ganaderos todos los días, sin importar las circunstancias y las novedades del entorno. De igual manera, honramos la promesa de servicio realizada por el equipo comercial al entregar a satisfacción de nuestros clientes. Para la operación de Transporte de Leche Cruda (TLC), durante el

2015 se movilizaron a las cuatro Plantas de Producción un total de 25'004.615 litros. Esto discriminado por regional de la siguiente manera: Regional Sabana 17'171.912 lts.; Regional Antioquia 2'414.755 lts., Regional Occidente 3'091.888 lts. y Regional Costa 2'326.059 lts. La operación se realiza recogiendo leche en cerca de 3.152 puntos de recolección o unidades productivas. Esta leche cruda se transporta hacia los 10 Acopios y las cuatro plantas.

Durante 2015 trabajamos en cuatro temas fundamentales con nuestros contratistas:

- Ampliamos el reconocimiento, impactando nuevamente la disponibilidad de recursos y la cobertura en la comunidad de contratistas a través del Fondo de Productividad.

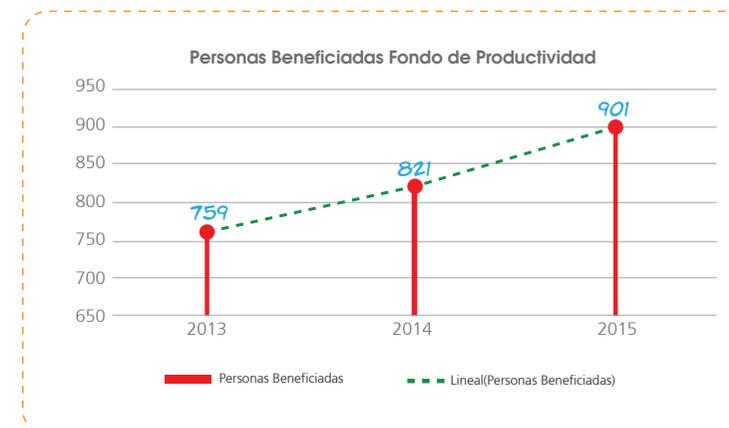
- Formación a contratistas: ciclo de manejo seguro y construcción del Plan Estratégico de Seguridad Vial.

- Mejoramos nuestros procesos:

- Seguimiento al pago de la seguridad social.
- Estandarización y socialización de políticas.

- Impacto en el medio ambiente:

- Reducción de costo ambiental por kilómetro recorrido.



Sensibles a la realidad e interés de progreso económico de nuestros contratistas, que son fundamentales en la ejecución del servicio al cliente, se amplió la disponibilidad de recursos económicos y se llegó a un fondo de \$820 MM de pesos para ser distribuidos entre los 442 contratistas de entrega y sus auxiliares (347), para un total de 789 personas beneficiadas, reconociendo el cumplimiento de la efectividad de entrega y saldos en cartera.

### 17.1.1 Mejoras en Nuestros Procesos

Dando permanencia al ejercicio iniciado en el segundo semestre del 2013, el cual fue continuado durante el 2014 y fortalecido en 2015, un equipo interdisciplinario definió la estandarización y homologación de nuestra Política de Devoluciones y Rechazos; para continuar con el proceso de divulgación y seguimiento con los contratistas, de tal forma que logran mejorar la efectividad de sus entregas y contar con herramientas que facilitaran 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 el 2015 de 2,3%, comparado con el 2014 de 2,5% y del 2,7% en el 2013.

Adicionalmente, reforzamos la campaña de sensibilización ante 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.

### 17.1.2 Mejoras en el Impacto Medioambiental

El acompañamiento a los contratistas en la optimización de su negocio, como empresario del transporte y distribuidor, se amplía por parte del equipo de D&T, 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. Esto permite tener menores consumos de combustible, mejoras en los sistemas de control de emisiones y reducción en el consumo de llantas e insumos propios de los automotores.

Es por eso que la edad promedio de la flota continúa mejorándose en los más de 740 carros que componen la red de servicio. En el 2012 teníamos una antigüedad promedio superior a los 15 años, en el 2013 disminuimos a 13 años, en el 2014 logramos una edad promedio de 9 años y en el 2015 llegamos a una edad promedio de 7,62 años. Mejoramos el impacto al medio ambiente y redujimos el costo ambiental por kilómetro recorrido.

## 17.2 Logística y Almacenamiento

### 17.2.1 Logística Verde

- **Antecedentes**

*Pensamos diariamente en realizar procesos logísticos con un enfoque que pueda ser cada vez más amigable con el medio ambiente. Este ha sido el reto que durante el 2015 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 al crear una economía circular, concentrándose en el uso de los pilares: producto no conforme, ahorro de energía, ahorro de agua, residuos sólidos y consumo de papel; los cuales fortalece en la implementación de la logística verde. Estos los combinamos también con los comportamientos del público, empresas y gobierno. Así conformamos las tres fuentes de impulso por las cuales la logística verde se ha implementado y continuamos desarrollándola. Para mantener una logística verde, se requiere sinergia entre todas las áreas de la Compañía y su entorno.

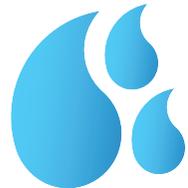
- **Marco General**

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, a través de la metodología TPM, de cada uno de los procesos de nuestra operación logística.



CONSUMO  
DE PAPEL

Mediante la implementación a nivel nacional del Proyecto WAP se disminuyó en un 40% el consumo de papel en la operación logística, que estaba enfocado en eliminar de la operación los ruterios para canal tradicional y los formatos de recepción (devoluciones), usando de forma más eficiente los recursos naturales.



AHORRO DE  
AGUA (M<sup>3</sup>)

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



PRODUCTO  
NO CONFORME

Se realiza la gestión adecuada del producto no conforme, con el propósito de no generar impactos ambientales negativos. Se trabaja en el segundo semestre de 2015 para la reducción de datos de baja, logrando reducciones de cerca del 40%.

### 17.2.2 Modernización de la Infraestructura Logística

Con el fin de aumentar el nivel de servicio y la cobertura a nuestros clientes del sur de la Sabana, se dividió la región en 2: Sabana Norte (con los Centros de Distribución de Cajicá, Bogotá Norte y Villavicencio) y Sabana Sur (con los Centros de Distribución de Bogotá Sur, Neiva e Ibagué).

Bajo el mismo argumento, se divide la Regional Antioquia en dos: Eje Cafetero (Centro de Distribución de Pereira) y Antioquia (Centro de Distribución de Medellín).

- **Centro de Distribución Medellín**

En el mes de septiembre de 2015, se relocalizó el Centro de Distribución de Medellín, con una infraestructura así:

- Seis muelles de cargue y descargue.
- Área independiente en carpa para el proceso de logística de reversa.
- Cuarto Frío de 96 m<sup>2</sup>.
- Almacenamiento de 1.798 m<sup>2</sup> con Racks para 750 posiciones.
- 20% de Iluminación natural.
- Oficinas comerciales.



- **Centro de Distribución de Barranquilla**

Integramos las fuerzas de Alquería y Freskaleche en un nuevo Centro de Distribución en la ciudad de Barranquilla, como uno de los retos de nuestra MEGA 2-20-20, en la Regional Costa.

Esta sinergia logró aumentar la eficiencia, duplicando la capacidad de almacenamiento con ocho muelles de cargue y un cuarto frío (para la operación compartida con DASA y Freskaleche). La nueva bodega está ubicada en una zona que permite estar más cerca a nuestros clientes y mejorar la calidad de vida de nuestros Colaboradores.

- **Centro de Distribución Bogotá Sur**

El 7 de abril de 2015 se inauguró el CEDIS Bogotá Sur. Ubicado estratégicamente en este sector de la ciudad con el fin de impactar positivamente la calidad de vida de varios Colaboradores y Contratistas que diariamente recurren a la zona; mejorando los tiempos de entrega de los productos de los diferentes canales.

Este es nuestro segundo Centro de Distribución más grande a nivel nacional. El cual, además de acoger al equipo de Logística y Distribución de la Regional Sabana Sur, también recibe al equipo comercial de la misma regional.



- **Centro de Distribución Cajicá**

Proyecto Omega: Nivelación de 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.

### 17.2.3 Organización Inteligente

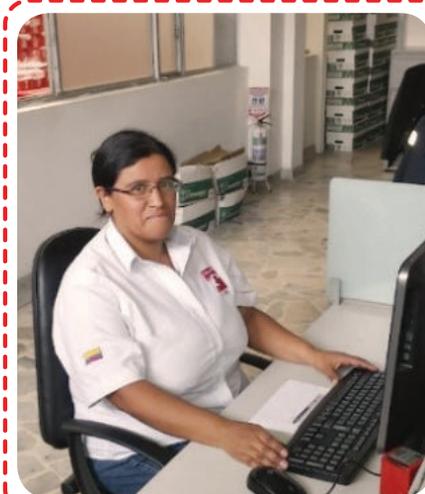
En el mes de octubre de 2015 se lanzó el piloto de la estrategia de transformación cultural a través de la Quinta Disciplina del cual hizo parte el equipo de Logística y Distribución. La Quinta Disciplina busca encontrar nuevas formas colaborativas de trabajo, aprender de las experiencias previas y poner en práctica en sus equipos de trabajo, lo que se vivió en los talleres de Dominio Personal y Modelos Mentales.

- **Testimonios**

*¿Cómo fue su experiencia de trabajar en Alquería durante el 2015?: “Aprendí de todos los procesos de la operación logística, enfocado a la parte administrativa y de bodega. Amplié la visión que tenía del área”.*

*¿Qué cree que es lo mejor de trabajar en Alquería?: “Para mí una de las mejores cosas es el ambiente laboral porque nos da espacio de conocer y convivir de manera más cercana a los compañeros y jefes, además nos tratan con respeto. Otro de los beneficios es que nos da la oportunidad de aprender cosas nuevas que nos ayuda a crecer como profesionales, como Líderes y como mejores personas”.*

**Marisol Olaya Paez - Apoyo Senior Logística RSS**



*¿Cómo fue su experiencia de trabajar en Alquería durante el 2015?: Hubo un poco de carga laboral por las adecuaciones de la bodega, pero es un beneficio a largo plazo nos motiva a trabajar más ordenadamente.*

*- ¿Qué cree que es lo mejor de trabajar en Alquería?: Para mí siempre van a ser mis compañeros y los Líderes con los que tengo confianza; los que se preocupan no solo por mi trabajo sino también por mis ideas y vida personal.*

**Pedro Fabián Duarte Rodríguez - Operario Autoelevador**





## 18. Nuestros Consumidores

### 18.1 Día Mundial de la Leche

En el marco del Día Mundial de la Leche, en Alquería buscamos dar continuidad al objetivo de promover una alimentación saludable en Colombia y un óptimo desarrollo de los niños por medio de la donación de vasos de leche.

El pasado 1 de junio de 2015 nos unimos a esta celebración por sexto año consecutivo, lanzando la Campaña *Alimenta Compartiendo con una Selfie*, con el objetivo de invitar a los colombianos a hacer parte de la donación de un millón de vasos de leche para los niños de bajos recursos en Colombia.

**TÓMATE UNA FOTO**

Y AYÚDANOS A REUNIR **1.000.000** DE VASOS DE LECHE PARA LOS NIÑOS DE COLOMBIA.

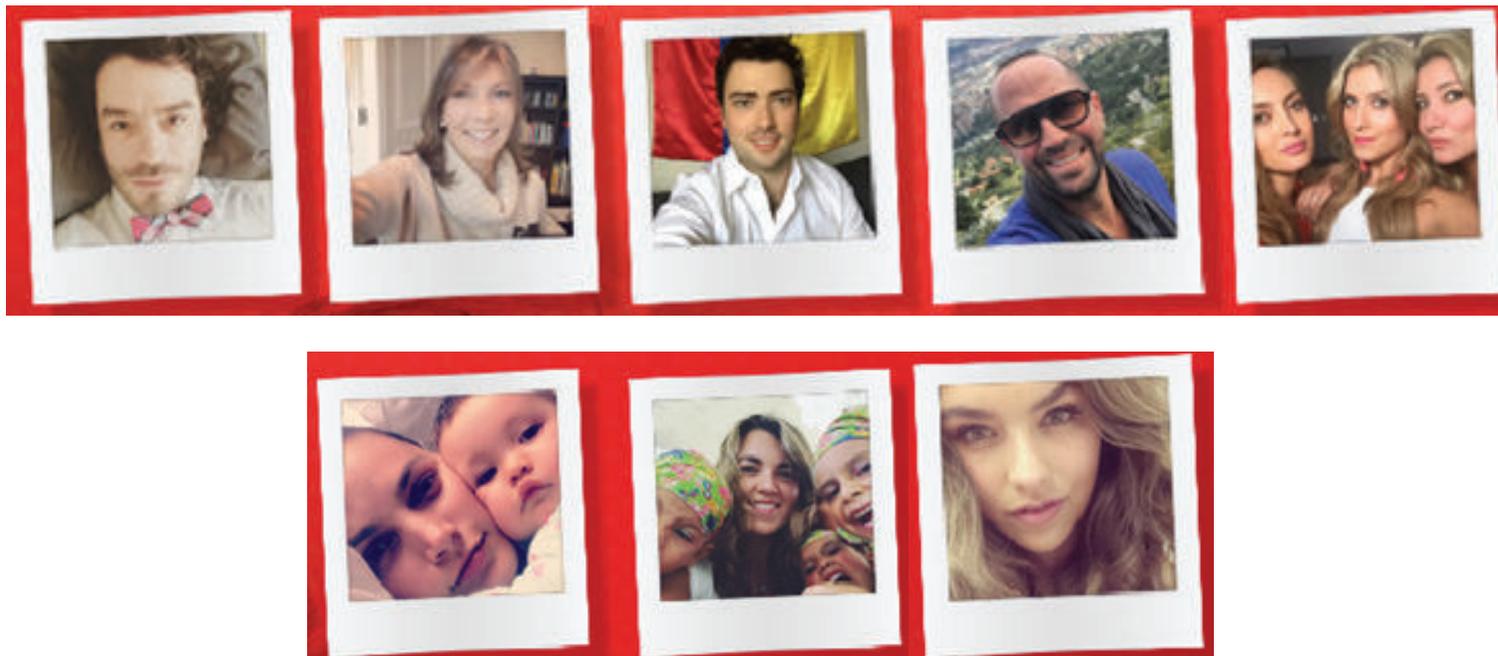
ALIMENTA COMPARTIENDO CON UNA **Selfie**

#UNASELFIEPORLOSNIÑOS

Alquería

Nos apalancamos en un fenómeno digital/cultural que hoy hace parte de la vida cotidiana de la mayoría de las personas, las *selfies*, que se tomaron por primera vez al servicio de la nutrición de los niños, concientizando e impactando positivamente a muchas personas que se sumaron a la causa incentivados por una preocupación mundial: La Desnutrición Infantil. Un problema creciente que hoy afecta a más del 13,2% de los niños en Colombia.

Gracias al apoyo de muchos colombianos y figuras públicas como: María Clemencia de Santos (Tutina), Lucas Arnau, Laura Tobón y Juanita Arias, que se unieron voluntariamente a esta causa, logramos garantizar este alimento tan vital por todo un año a más de 3.500 niños.



## 18.2 Comunicación Digital

- **Indicadores de Crecimiento en Digital**

En el 2015 la apuesta digital en Alquería aumentó un 11% y logramos tener una participación del 7,7% sobre el presupuesto total de mercadeo. Fue un año de muchos retos, en el que logramos demostrar que Digital se ha convertido en un medio indispensable para posicionarnos en la mente y el corazón de nuestros consumidores.

En nuestras redes sociales Institucionales obtuvimos 9.856 nuevos *fans* en Facebook durante el año 2015. En LinkedIn activamos una estrategia que busca posicionar a Alquería como una empresa ideal para trabajar, en el año logramos crecer 4.466 nuevos seguidores con una tasa de *engagement* por encima de la que tienen otras marcas de industrias similares.

Adicionalmente, desde el sitio web de Crema de Leche seguimos inspirando día a día a las mamás a cambiar su rutina y a sacar la genio que hay en ellas a través de ricas recetas con este producto. En el 2015 logramos un total de 938.000 visitas a nuestra página y un total de 685.000 usuarias se conectaron con nosotros para dejarnos entrar en sus hogares y cocinas. Hoy en día, contamos con una de las páginas de recetas con mejores indicadores de tiempo de permanencia en el sitio (3 minutos) y tasa de rebote del 24%.

## Logros durante el 2015

En el 2015 consolidamos la apuesta digital de Alquería, esto representado a través de una mayor inversión y una mayor participación de Digital sobre el presupuesto total de Marketing.

Después de muchos años de trabajo, en el 2015 logramos relanzar el sitio web de Alquería, que luego de un arduo trabajo se logró llevar a cabo y ahora tenemos una web pensada en los consumidores y *stakeholders* de la Compañía. Este sitio responde a todos los dispositivos, presenta mejoras en navegación, *look and feel*, desarrollo de contenidos y arquitectura. Es un sitio web corporativo diferente a lo que existe hoy en día en Colombia y que tiene una meta muy ambiciosa: Alquería la empresa en Latinoamérica que mejor utiliza Digital para interactuar con sus *stakeholders*. Actualmente, casi tres meses después del lanzamiento, tenemos un 79% más de páginas vistas por sesión, -82% de porcentaje de rebote y 60% más de usuarios versus el periodo anterior, lo que nos ratifica que nuestra nueva página web responde a las necesidades actuales de los usuarios.

Durante el 2015 tuvimos una exitosa campaña para apoyar el **Día mundial de la Leche** a la que una vez más incluimos un componente digital. Este año la campaña se llamó **#UnaSelfiePorLosNiños**, y tenía el objetivo de pedir a los participantes algo más significativo de lo que se había pedido los años anteriores (que le pusieran cara a sus donaciones). No solamente requirió de un esfuerzo más alto por parte de los usuarios, sino también de un compromiso más grande con la campaña. Por primera vez, las selfies dejaron de ser usadas como un objetivo de vanidad y desde Alquería les dimos un nuevo significado: tomarse selfies para donar vasos de leche para los niños. Superando en el 2015 en un 41%, la meta del millón de vasos donados en el 2014, lo que permitió alcanzar la cifra de **1`409.250 vasos donados**, 400 vasos para cada uno de los más de 3.500 niños beneficiados.



## Retos para 2016

El 2016 será un año lleno de retos para la Compañía y esto incluye el área de estrategias digitales, un año de contracción financiera donde los esfuerzos en publicidad serán pensados en eficiencias y resultados, lo que nos lleva a redefinir la estrategia que venimos trabajando y enfocarnos en variables como ROI, las cuales serán las que verdaderamente den un sentido a la inversión que se haga en cada medio digital.

A pesar de estas dificultades, el mundo digital sigue girando y será cada vez más competitivo. Capturar audiencias sigue siendo un reto que va cada vez en aumento, pues continuamente aparecen nuevos medios sumamente relevantes en cuanto a entretenimiento y contenido, esto hace que las marcas tengan que redefinir los conceptos de comunicación y la manera cómo se les habla a los consumidores. Es por esto que el gran reto del área es llevar por este camino a la Compañía para estar a la vanguardia de todos estos cambios digitales, y cuando hablamos de Compañía nos referimos a las marcas desde mercadeo incluyendo lo que ofrecemos a nuestros consumidores y a todas las áreas y Colaboradores de Alquería.

## Crema de Leche Alquería en Internet

Crema de Leche tiene en su sitio web, <http://www.cremadelechealqueria.com/>, recetas que buscan inspirar a las mamás y amas de casa para hacer preparaciones diferentes y así sorprender a sus familias con delicias. Durante el 2015 se hizo foco en las ocasiones especiales en las que un ama de casa puede cocinarle a su familia, (Día del amor y la amistad, *Halloween*, Navidad). Las usuarias reconocen cómo Crema de Leche Alquería les ayuda a hacer de la rutina de cocinar una experiencia diferente y divertida.

A continuación, algunos de los mensajes que recibimos por parte de nuestras usuarias:



En redes sociales, nuestros seguidores expresaron su cariño por la marca a través del **#YoSoyFanAlquería**, el cual fue generado por un usuario y rápidamente adoptado por los demás y hoy en día lo usamos en la marca para comunicar las razones por las cuáles todos somos *fans* de Alquería. A continuación, publicaciones donde los usuarios expresan el cariño hacia la marca usando este *hashtag*:



colaboradores pueden disfrutar, el 24 o 31 de diciembre, de día y medio libre con sus familias. Alquería juna empresa comprometida con cada una de las familias de nuestros colaboradores! #YoSoyFanAlquería

Me gusta Comentar Compartir

47 Comentarios destacados

2 veces compartido

**Yen Yen Yeny Dihm** #Alquería. Que más motivación para sus empleados que este gesto tan bello, permitirles que compartan estas fiestas con sus familias, los felicito

Me gusta · Responder · 1 · 24 de diciembre de 2015 a las 10:50

**Angela De Rodriguez** #YoSoyFanAlquería es mi producto favorito

Me gusta · Responder · 1 · 24 de diciembre de 2015 a las 10:32

**Luz Mary Briceño Paez** Alquería haces parte de mi familia por mas de 20 años , por esto conozco de tus bondades y te felicito por pensar en el bienestar de quienes hacen parte de ti.

Me gusta · Responder · 1 · 24 de diciembre de 2015 a las 20:53

**Monica Andrea Valdes** #yosoyFanAlquería

Me gusta · Responder · 1 · 24 de diciembre de 2015 a las 13:31 · Editado

Escribe un comentario...

**Maria Fernanda** a través de **Alquería** ✓  
26 de octubre de 2015 · 🌐

#YoSoyFanAlquería mmmmmmmmmmmmmmm que rico !! Alquería



Bienvenido a Alquería

ALQUERIAPORTUBIENESTAR.COM



### 18.3 Investigación y Desarrollo

Continuando el trabajo de 2014, el equipo de Investigación y Desarrollo siguió alineando su estrategia de trabajo en torno a los siguientes tres pilares:



- **Nuevo Modelo de Innovación**

Un trabajo completo y transversal de diagnóstico del Modelo de Innovación de la Compañía, realizado durante 2014, nos permitió establecer cuáles eran las principales actividades y tareas que cada área realizaba para garantizar el lanzamiento de un nuevo producto y de qué forma cada equipo de trabajo interactuaba con otros para conseguir las metas de innovación.

Con base en esta información de diseño, se lanzó a la Compañía el nuevo modelo, el cual no solo permite gestionar cualquier tipo de proyecto, sino que ofrece una nueva plataforma de trabajo llamada OPTIVA, la cual garantiza que toda la Compañía participe de forma ordenada, se documente a cabalidad cada desarrollo y se logren lanzamientos más ágiles y eficientes.

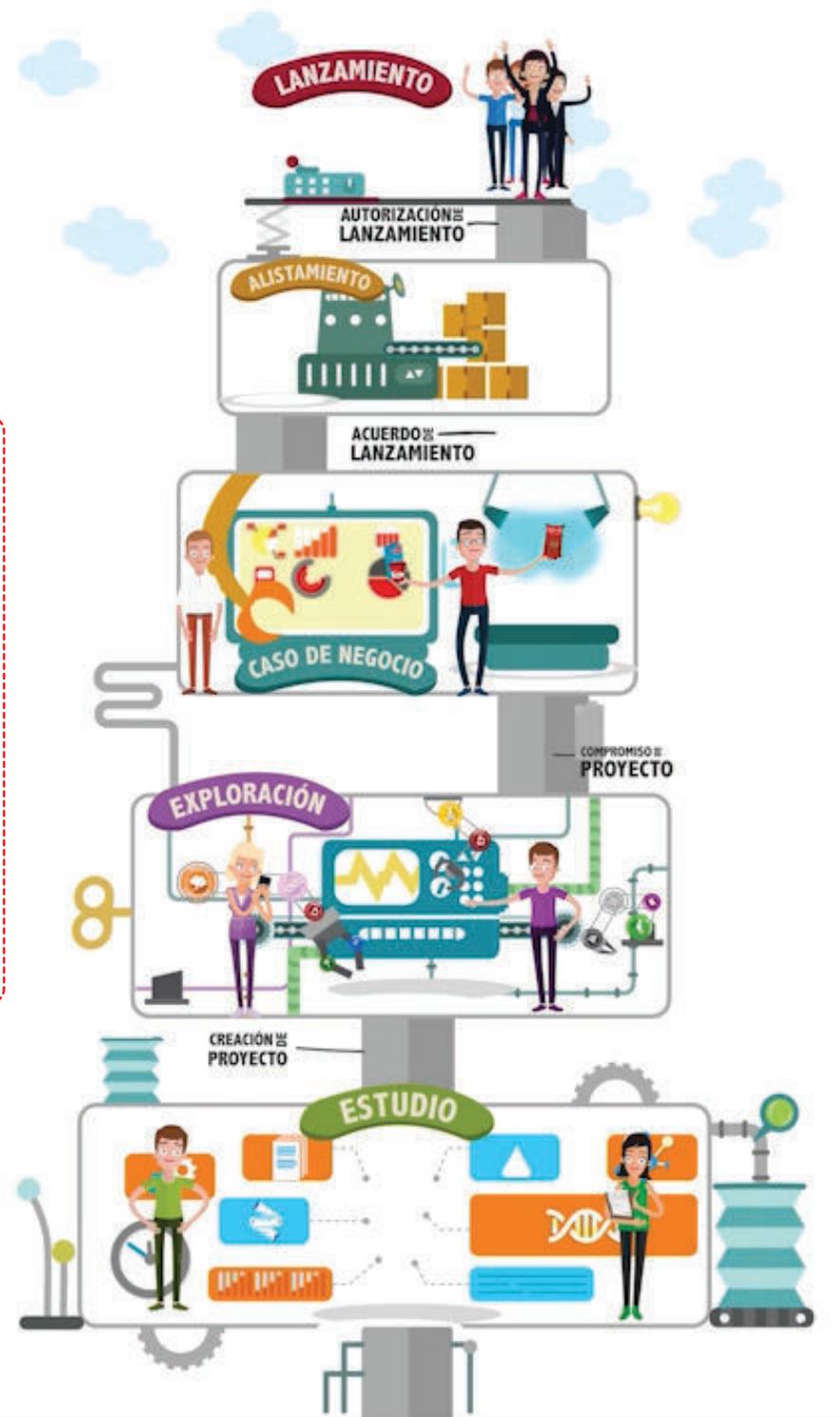


Nuestro modelo se basa en la metodología Stage Gate, se compone de 5 etapas y 4 compuertas en las que se realiza la transformación de una idea a un nuevo producto así:

## 5 Etapas

1. Estudio
2. Exploración
3. Caso de Negocio
4. Alistamiento
5. Lanzamiento

## 4 Compuertas

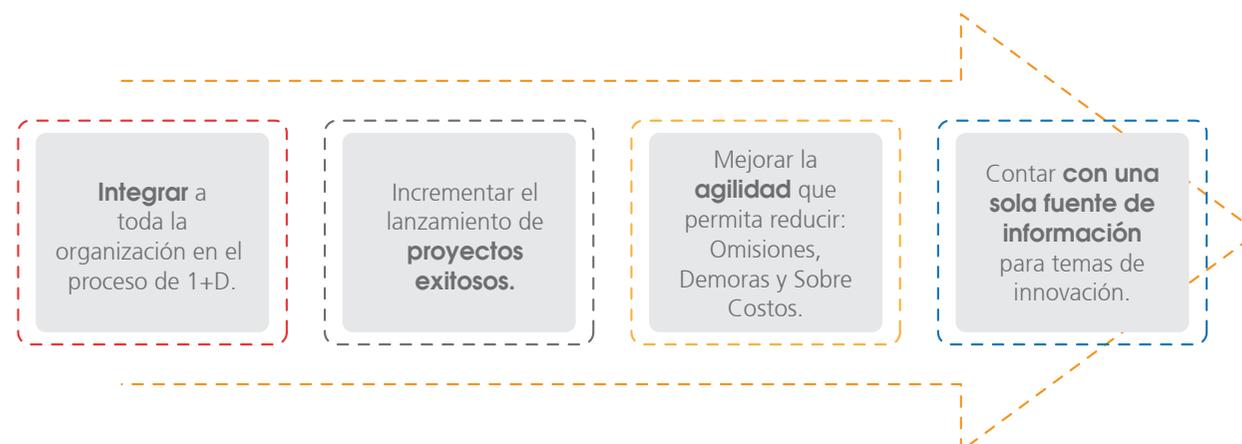


Para poder dar avance a cada proyecto se creó el **COMITÉ DE DECISIÓN**, que permite evaluar la información recopilada en cada etapa para que este avance o no en el proceso. Este comité está integrado por los Directores de todas las áreas de la Compañía.



La aplicación de este nuevo modelo de innovación es transversal a toda la Compañía y prepara a Alquería para poder afrontar un alto número de desarrollos de nuevos productos en simultánea; esto permite ofrecer a nuestros consumidores y clientes altos estándares de calidad, nuevos productos e innovar de una forma más activa con los siguientes beneficios:

- **Beneficios Esperados**



## - Desarrollo y Lanzamiento de Nuevos Productos

Estuvimos enfocados en el lanzamiento de nuevos productos para satisfacer las necesidades de los consumidores:



## Alquería Fortikids



Alquería Fortikids es un alimento lácteo líquido con DHA\*, diseñado especialmente para niños mayores de dos años. Cuenta con todos los beneficios nutricionales de la leche entera (contiene 99,9%); de las vitaminas A, B1, B2, B6, B12, C, D, E, ácido fólico, ácido pantoténico y niacina (B3); y de los minerales calcio, hierro y zinc. Además, esta endulzado con Stevia para darle el dulce sabor que los niños prefieren.

\*Cada vaso de Alquería Fortikids (200ml) aporta 9mg de DHA.

## Nuevo alimento lácteo Puro Campo



Puro Campo con Zinc es un alimento lácteo fortificado con vitaminas y minerales, con todo el poder del Zinc que ayuda a mantener el normal funcionamiento del sistema inmune\* y otros ingredientes como la proteína de suero de leche, que tiene un alto valor nutricional, Puro Campo se convierte en un aliado para alimentar a tu familia.

Puro Campo también aporta vitaminas A, B1, B2, D y niacina (B3), minerales, calcio y hierro.

\*EFSA Panel on Dietetic Products, Nutrition and Allergies (NDA). (2009). Scientific Opinion on the substantiation of a health claim related to zinc and normal function of the immune system (ID 291, 1757) pursuant to Article 13 of Regulation (EC) No 1924/20061.

## Nuevo sabor Tangelo Citrus Punch y nuevo envase tapa rosca



Nuestro tradicional Tangelo Citrus Punch se renueva con notas más naturales a naranja, menor dulzor y menor acidez que dan como resultado un producto más refrescante, generando una mayor experiencia de consumo. Este cambio está además acompañado con un nuevo envase de tapa rosca que permite llevar Tangelo Citrus Punch a cualquier parte. Su nueva tapa rosca en todas las presentaciones de 286 ml a 2 L permite un uso más versátil y mayor practicidad.

### Megalitro Practijarra 1,1 L



Luego del éxito logrado con Practijarra 1L, con un empaque innovador, aséptico y larga vida, decidimos aumentar su tamaño a 1,1 litros para dar mayor rendimiento a nuestros consumidores, manteniendo toda la practicidad de este empaque innovador. Con Practijarra, ofrecemos a nuestros consumidores los siguientes beneficios funcionales altamente valorados:

- Tiene base, que ayuda a que no se caiga y se derrame.
- Es fácil de servir, porque tiene manija tipo jarra.
- No necesita tijeras para abrirla.
- Tiene un práctico clip para volverla a cerrar.

Este producto se encuentra en presentación suelta y multiempacada x 6 en Leche Entera, 0% Grasa y Deslactosada.

### Tangelo Fruit Punch



La refrescancia de Tangelo que ya podíamos aprovechar en su sabor Citrus Punch, quiso llevar a nuestros consumidores una nueva variedad Fruit Punch con un toque dulce, refrescante y los sabores a piña, cereza y naranja. Se encuentra disponible en bolsa x 120ml.

### Leche Deslactosada 0% Grasa



Leche Alquería 0% Grasa Deslactosada te ofrece dos beneficios en un solo producto, pues además de ser libre de grasa es deslactosada. Es una buena opción para las personas que son intolerantes a la lactosa y que buscan alimentos bajos y/o sin grasa para cuidar su salud, llevando una dieta libre de colesterol.

Al ser un tipo de leche más ligera y de fácil digestión caerá muy bien como hidratante a las personas que hacen ejercicio regularmente y necesitan proteína, pero prefieren limitar el consumo de grasas. Alquería 0% Grasa Deslactosada es 100% para ti.

- **Sinergias entre Regionales**

Iniciamos el trabajo de sinergias entre regionales del país aumentando su capacidad de cumplir con la demanda y favoreciendo la logística. La alianza realizada entre Freskaleche y Alquería en 2015 nos permitió iniciar el trabajo conjunto para desarrollar referencias de ambas Compañías y aprovechar el trabajo en equipo.



- **Testimonio**

*“La sinergia con Freskaleche nos ha permitido ser más eficientes en la operación, nos ha ayudado a reducir los costos de transporte, a tener mayor disponibilidad de producto en nuestros CEDIS en las Regionales Costa y Este y de esta manera llegar más fácil a nuestros clientes desde los diferentes canales. Nos ha ayudado a fortalecer el trabajo en equipo con Freskaleche, con quienes hemos tenido una excelente relación y ha habido la mejor disposición para sacar todos los proyectos adelante.*

*Los productos que iniciaron esta sinergia fueron Tangelo y Chocoleche, produciéndolos en nuestra Planta de Cajicá y enviándolos a Freskaleche para que ampliaran su portafolio de productos y se atendiera la demanda de estos productos en esta regional. A finales del 2015, empezamos a trabajar con un equipo interdisciplinario para iniciar la producción de Leche Entera marca Alquería en la planta de Freskaleche ubicada en Bucaramanga y Leche Entera marca Freskaleche en la Planta de Alquería ubicada en Santa Marta y de esta manera se abastecieran estas regiones con la presencia de las dos marcas”.*

**Jairo Pulido – Gerente Planeación de la Demanda**



## 19. Nuestra Contribución a la Seguridad Alimentaria

*Aportamos al Objetivo Hambre Cero, aprobado en la iniciativa de Naciones Unidas dentro de la nueva Agenda de Desarrollo Global.*

### 19.1 Programa Nutrición

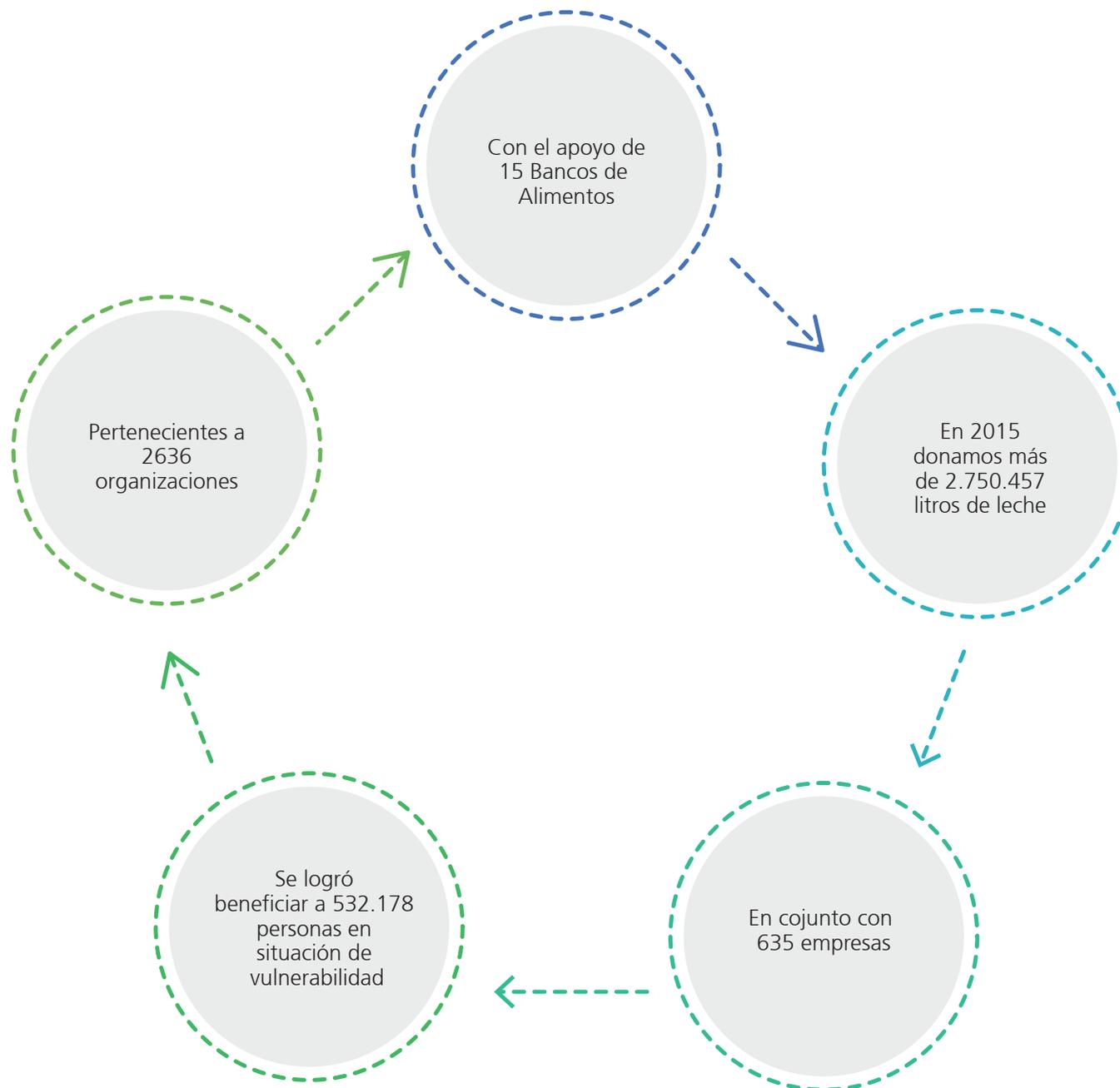
A mediados del año 2015, el Programa Nutrición pasa a ser parte del core del negocio de la Familia Alquería. De esta forma enfocamos nuestros esfuerzos en trabajar articuladamente con ABACO (Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia) en pro de la seguridad Alimentaria; para fortalecer la capacidad instalada de los Bancos de Alimentos a través de la transferencia de conocimiento, formación y donación de producto Alquería.





## 19.2 Fortalecimiento Bancos de Alimentos

### • Donaciones



Todo esto es posible gracias al apoyo de los Bancos de Alimentos, pues son entidades sin ánimo de lucro que reciben alimentos excedentarios de comercio, empresas o particulares y facilitan la llegada a la población más necesitada del país. Gracias a esta iniciativa, los niños, jóvenes, habitantes de calle y adultos mayores que se encuentran en situación de vulnerabilidad pueden acceder a alimentos nutritivos como la leche.



### Donaciones en Litros de Leche 2015

CIUDAD	BANCO DE ALIMENTOS	LITROS
CALI	Fundación Arquidiocesana Banco de Alimentos de Cali	278.376
CARTAGENA	Banco Arquidiocesano de Alimentos de Cartagena	11.040
CÚCUTA	Corporación de Servicio Pastoral Social Diócesis de Cúcuta	52.985
IBAGUÉ	Banco Arquidiocesano de Alimentos de Ibagué	17.054
MEDELLÍN	Fundación Saciar	160.108
NEIVA	Fundación Banco Diocesano de Alimentos de Neiva	19.703
PEREIRA	Fundación Caritas Banco de Alimentos de Pereira	103.548
BOGOTÁ	Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos de Bogotá	1.336.242
CARTAGO	Fundación Banco Diocesano de Alimentos de Cartago	77.482
BARRANQUILLA	Pastoral Social de Barranquilla	303.025
MANIZALES	Banco Social Caritas Arquidiocesana de Manizales	24.717
SANTA MARTA	Pastoral Social de Santa Marta	154.129
VILLAVICENCIO	Banco de Alimentos de Villavicencio	23.145
MEDELLÍN	Fundación Banco Arquidiocesano de Medellín	124.812
BUCARAMANGA	Fundación Banco de Alimentos de Bucaramanga	64.091
Total general		2.750.457

- **Campaña Alimenta Compartiendo**

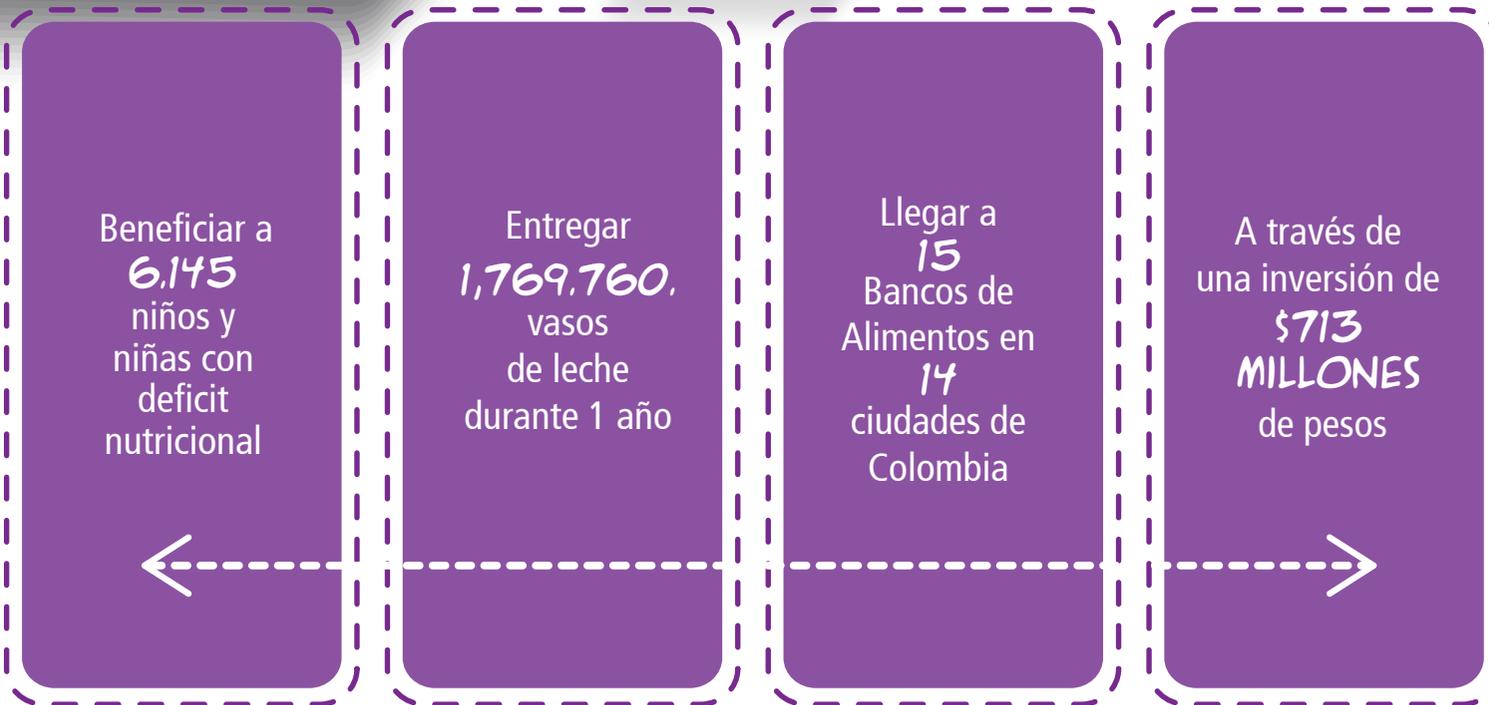


La campaña *Alimenta Compartiendo* ha nacido como una extensión del beneficio de la leche que se entrega mes a mes a los Colaboradores de Alquería para apoyar el desarrollo nutricional de los niños más pobres de nuestro país. De esta forma, la campaña *Alimenta Compartiendo* se desarrolla en el marco de 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 esta iniciativa aseguramos que los niños de escasos recursos puedan acceder a un vaso de leche diario durante un año. De acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional ENSIN 2010, el 13,2 % de

los niños y niñas menores de cinco años en Colombia presentan desnutrición crónica, es decir, que presentan un retraso en talla acorde a la edad que tienen y el 42,7% de la población colombiana vive en condiciones de inseguridad alimentaria, siendo los niños los más vulnerables.

Estas cifras son alarmantes. Por tal razón, para luchar contra el problema del hambre, la campaña *Alimenta Compartiendo* para el periodo del 2015 proyectó impactar a la comunidad de la siguiente forma:



Los vasos de leche suministrados por los Bancos de Alimentos se distribuyeron de la siguiente manera:

CIUDAD	BANCO DE ALIMENTOS	VASOS DE LECHE	NIÑOS BENEFICIADOS
BOGOTÁ	Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos Bogotá	264960	920
NEIVA	Fundación Banco Diocesano de Alimentos de Neiva	86400	300
CÚCUTA	Corporación de Servicio Pastoral Social - Diócesis de Cúcuta	115200	400
BARRANQUILLA	Pastoral Social de Barranquilla	139968	486
CARTAGO	Fundación Banco Diocesano de Alimentos de Cartago	95616	332
PEREIRA	Fundación Caritas Banco de Alimentos de Pereira	100800	350
SANTA MARTA	Pastoral Social de Santa Marta	77760	270
IBAGUÉ	Banco Arquidiocesano de Alimentos	106560	370
MANIZALES	Banco Social Carita Arquidiocesana de Manizales	110592	384
VILLAVICENCIO	Pastoral Banco de Alimentos de Villavicencio	81504	283
CARTAGENA	Banco Arquidiocesano de Alimentos Cartagena	80640	280
BUCARAMANGA	Banco de Alimentos de Bucaramanga	106560	370
SACIAR	Fundación Saciar	115200	400
MEDELLÍN	Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos de Medellín	115200	400
CALI	Fundación Arquidiocesana Banco de Alimentos de Cali	172800	600
Total general		1.769.760	6.145

- **Programa Desayunos Saludables**

En Colombia el 42,7% de la población vive en inseguridad alimentaria, esta cifra indica que más de la mitad de la población no vive con las condiciones mínimas necesarias para acceder a una alimentación saludable. Durante el año 2015, 260 niños menores de cinco años murieron por diferentes patologías, incluyendo desnutrición (según cifras del Instituto Nacional de Salud, INS).

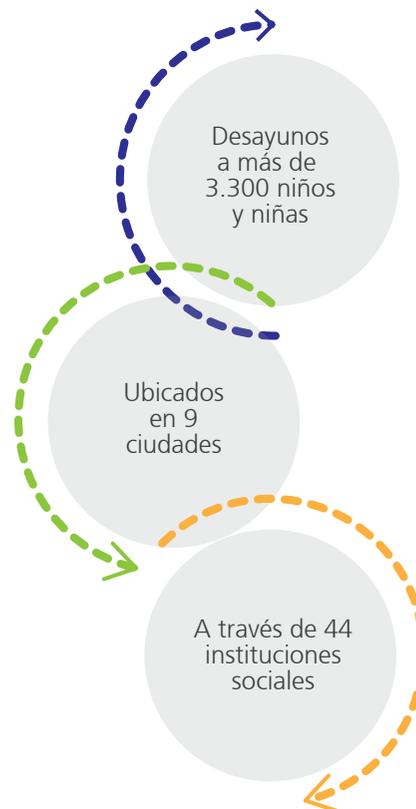
De acuerdo con la problemática nacional en inseguridad alimentaria, Alquería apoya el programa Desayunos Saludables, el cual se desarrolla en alianza con ABACO, Alpina, Kellogg, Blu Logistics y nueve Bancos de Alimentos. A través de este programa se busca implementar estrategias para mejorar la inseguridad alimentaria y nutricional con énfasis en niños y niñas menores de 11 años.



## - Objetivos del Programa



## - Cobertura Mensual del Programa Desayunos Saludables



### - Composición de las Raciones de Desayuno por Niño/Niña

- 197 mililitros de leche en promedio (acorde a la edad).
- 30 gramos de cereal.
- 80 gramos de fruta.



La población de niños se encuentra distribuida en los nueve Bancos de Alimentos de la siguiente forma:

CIUDAD	BANCO DE ALIMENTOS	BENEFICIARIOS	ALIADOS
BOGOTÁ	Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos Bogotá	1.400	ABACO, Alpina, Kellogg y Blu Logistics
NEIVA	Fundación Banco Diocesano de Alimentos de Neiva	180	
CÚCUTA	Corporación de Servicio Pastoral Social - Diócesis de Cúcuta	350	
BARRANQUILLA	Pastoral Social de Barranquilla	390	
PEREIRA	Fundación Caritas Banco de Alimentos de Pereira	150	
IBAGUÉ	Banco Arquidiocesano de Alimentos	250	
MANIZALES	Banco Social Carita Arquidiocesana de Manizales	264	
VILLAVICENCIO	Pastoral Banco de Alimentos de Villavicencio	163	
CARTAGENA	Banco Arquidiocesano de Alimentos Cartagena	160	

El impacto generado en el desarrollo de este programa permite mejorar la memoria, el desempeño y rendimiento escolar al aportar los requerimientos de vitaminas y minerales para realizar las actividades del resto del día. De esta forma, Alquería aporta al programa más de 105.504 litros de leche al año para que cada uno de los niños con déficit nutricional pueda acceder a un desayuno saludable.

- **Mesa de Sinergia**

Desde el año 2013 Alquería trabaja conjuntamente con ABACO, Nutresa y Asebiol para fortalecer la capacidad instalada de los Bancos de Alimentos de Colombia. De esta forma, cada uno aporta sus conocimientos para el desarrollo e implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), capacitaciones y diagnósticos de aguas.

De esta forma se han desarrollado conjuntamente los Perfiles Higiénico Sanitarios (PHS), herramienta que permite cuantificar el nivel de cumplimiento de las BPM.



En cada PHS se evalúa con los siguientes criterios:

- Edificaciones e instalaciones.
- Condiciones específicas de las áreas de elaboración de los alimentos.
- Personal manipulador de alimentos.
- Requisitos higiénicos de fabricación.
- Plan de saneamiento.
- Almacenamiento y transporte.

**Calificación:**

CERO (0)...Hasta el 60%

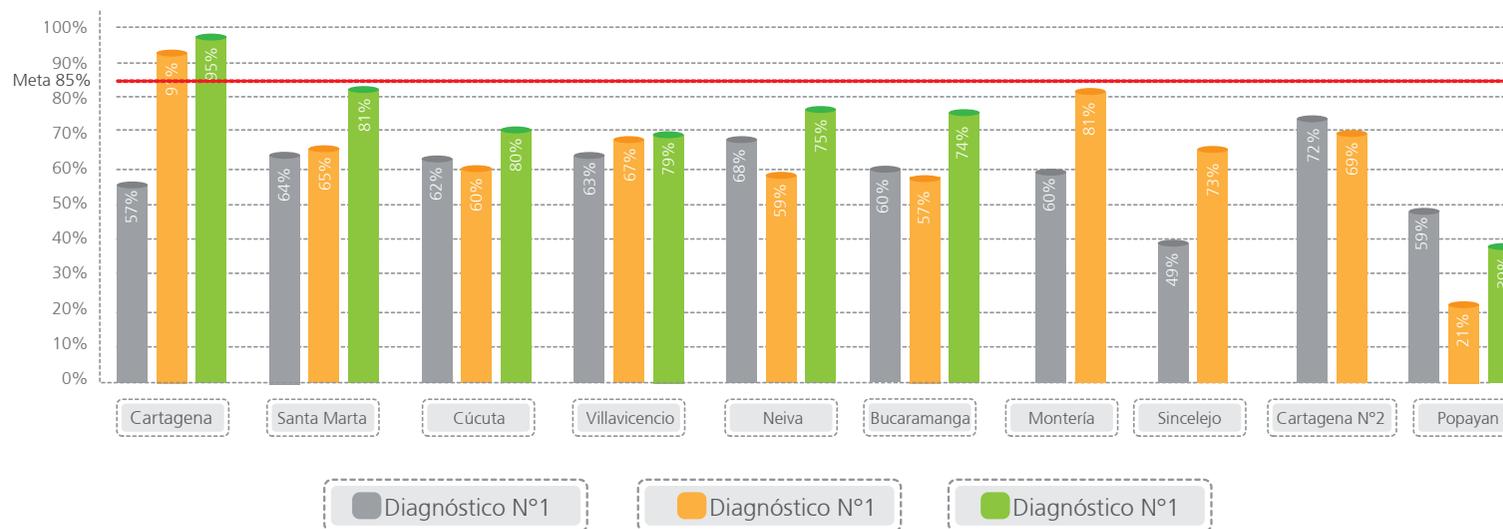
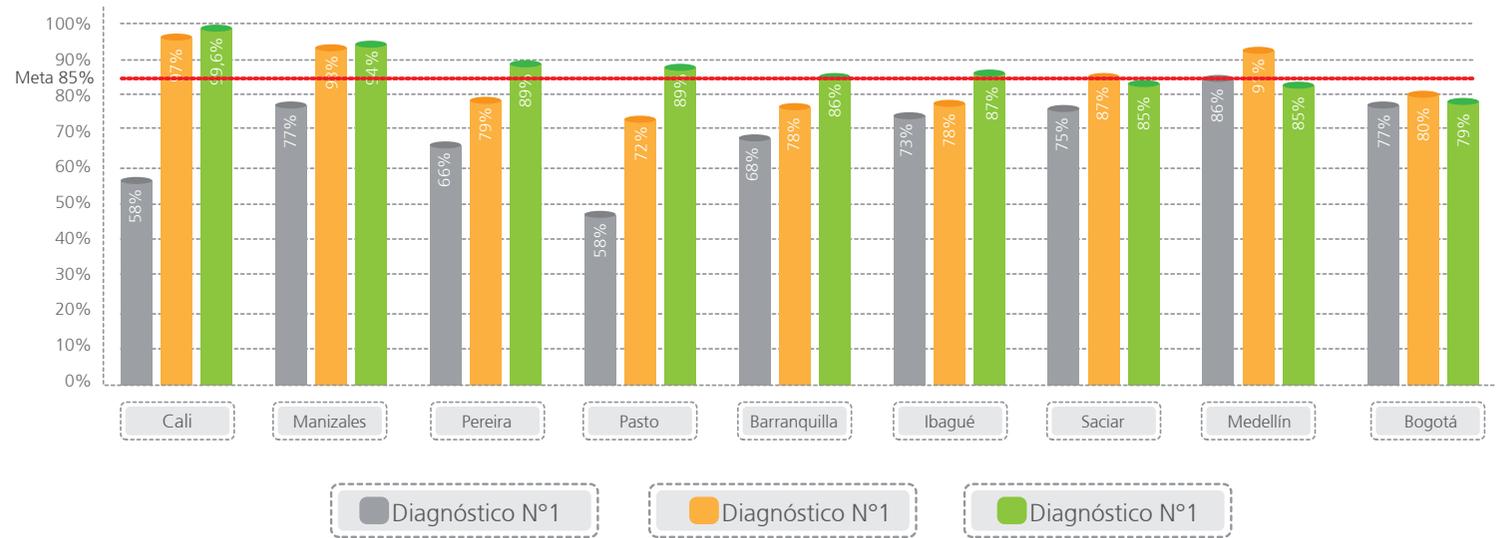
UNO (1)... Entre el 61% y el 80%

DOS (2)... Más del 80%

N/A...Cuando el requisito no Aplica



Alquería ha participado en el desarrollo y aplicación de los PHS, en conjunto con Nutresa y Asebiol, de los Bancos de Alimentos y ha logrado que ocho de estos cumplan con las Buenas Prácticas de Manufactura en un 85%.



Sumado a lo anterior, Alquería y Nutresa han realizado capacitaciones sobre temas de Inocuidad, limpieza y desinfección, las cuales brindan conocimientos para el desarrollo de la gestión de los Bancos de Alimentos y sus fundaciones asociadas.



- **Testimonios**

*“Amigos Alquería, queremos manifestar nuestra gratitud por todo lo que hemos recibido de ustedes. Alquería es una empresa que se preocupa porque en Colombia no haya hambre y la leche que donan llega a los mejores sitios de nuestro país y nosotros somos parte de ellos, gracias por cooperar con nuestro Banco de Alimentos, este producto ayuda a mejorar las condiciones de vida de la población más vulnerable que atendemos en Bogotá.”*

**Padre Daniel Saldarriaga - Director Banco de Alimentos de Bogotá  
y Director Junta Directiva de ABACO**



*“Yo quiero agradecer al Banco de Alimentos, y especialmente a Alquería, por la oportunidad que nos da de poder tomar alimentos, que en otras circunstancias sería muy difícil que los tomáramos a diario, gracias”.*

**Carlos Ernesto Castro - Beneficiario Fundación Amigos del Abuelo**



*“Me encanta preparar los alimentos con leche pues es muy útil el producto que nos dan, de esta forma no solo nos enseñan a recibir sino también a dar. Los animo a que no dejen de brindar ese granito de arena, pues hoy ustedes lo hacen por nosotros, mañana vamos a ser nosotros quienes lo vamos a hacer por otras niñas y otras personas que lo necesitan. Gracias Alquería por su apoyo”.*

**Alejandra Guzmán - Beneficiaria de la Fundación Rompiendo Cadenas**



*“Esta Fundación trabaja por los niños hijos de habitante de calle, de drogadictos y trabajadoras sexuales. Nosotros somos una mano amiga que ayuda a todos los niños en situación de vulnerabilidad en el barrio Santa Fe. Amigos Alquería, yo vivo muy agradecida porque durante mucho tiempo los niños de esta fundación han podido disfrutar de la leche y los productos de ustedes, mucho de ellos han llegado a la Fundación desnutridos, pues esa es la situación que viven en la calle, y ha sido una bendición muy grande poder contar con su ayuda”.*

**Martha Beñancur - Directora Fundación Rompiendo Cadenas**



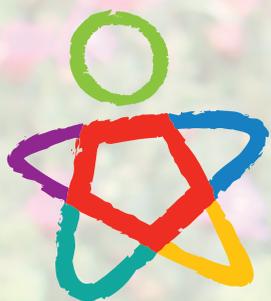
### Retos para el 2016

Dentro del desarrollo del Programa de Nutrición es importante resaltar que continuaremos trabajando para consolidar la Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia y su correspondencia con los Bancos de Alimentos.

De esta forma, en asocio con ABACO implementaremos la política Cero Desperdicios, la cual tiene como objetivo manejar los productos no conformes, aptos para uso y consumo humano, disminuyendo los costos logísticos asociados, evitando la destrucción y aumentando el aprovechamiento por donación a los Bancos de Alimentos y su población en situación de vulnerabilidad.

Sumado a lo anterior, enfocaremos nuestros esfuerzos para fortalecer las capacidades instaladas de los Bancos de Alimentos, en alianza con ABACO, Nutresa y Asebiol, pues en conjunto se brindan herramientas para desarrollar Buenas Prácticas de Manufactura. De esta forma realizaremos el levantamiento de los PHS (Perfiles Higiénico Sanitarios), herramienta que permite medir el nivel de crecimiento de los bancos, además de brindar capacitaciones sobre control de plagas, inocuidad entre otros.





FUNDACIÓN  
**CAVELIER  
LOZANO**

CREEMOS • APOYAMOS • COMPARTIMOS

## 20. Nuestra Sociedad



## 20. Nuestra Sociedad

*Aportamos al Objetivo Educación de Calidad de los ODS, aprobados en la iniciativa de Naciones Unidas, dentro de la nueva Agenda de Desarrollo Global, promoviendo oportunidades de aprendizaje y crecimiento en los jóvenes.*

**Cuando el sentido de pertenencia forma parte de la cotidianidad, así como el deseo de aportar para crecer, los buenos resultados no se hacen esperar.**

Así lo ha sabido visualizar la Familia Cavelier Lozano, gracias a un ideal que por más de medio siglo ha sembrado frutos hasta lograr una semilla que cultivada con amor y esperanza por un mejor futuro, arroja hoy por hoy enormes satisfacciones que se traducen en el bienestar de toda una comunidad.

Esta es la premisa del profesor Jorge Cavelier Jiménez – quien se distinguió como Ministro de Salud Pública y Presidente de la Cruz Roja Colombiana – conocido por todos como el Profesor Cavelier.

Él y su hijo, Enrique Cavelier Gaviria, entendieron que más allá del bien personal prevalece el bien común y esa es la sencilla, pero poderosa fórmula que invita a mover voluntades para forjar un camino.

Sin más, esta es la historia de Alquería. Una empresa que, con su Filosofía de Gestión, ha sabido enrutarse al ampliar un horizonte de oportunidades en el que el empleo y el bienestar de las familias colombianas representan, orgullosamente, su mejor bandera para mostrar al mundo que sí es posible hacer equipo para hablar de calidad de vida.

El año 2015 fue un año lleno de éxitos para la Fundación Cavelier Lozano. A lo largo de sus 12 meses se sentaron las bases para emprender programas que en materia de educación constituyen un verdadero modelo al servicio de las comunidades. Los datos así lo demuestran:

Ubicamos al 91% de los Bachilleres TExc 2015 en programas de educación superior de calidad.

- 54% de los Bachilleres TExc 2015 son becarios del Gobierno nacional a través del programa Ser Pilo Paga.
- 27% de ellos recibe beneficios de financiación gracias al Portafolio de Becas.
- 19% estudia con recursos propios y otros programas de beca.

Logramos ubicar a cuatro estudiantes de instituciones educativas oficiales de Chía en el Programa de Integración Lingüística con el Liceo Francés Louis Pasteur de Bogotá, consolidando el programa con 18 estudiantes que han tenido acceso a la mejor educación y a la cultura francesa.

Por otra parte, a lo largo de los 12 meses del año se cristalizó ese sueño compartido de convertir al municipio de Cajicá en la primera población no certificada en reportar excelentes resultados en materia educativa.

Para el año 2016 nuestros retos se enfocarán en fortalecer la incidencia de la Fundación en municipios como Chía y Zipaquirá, replicando el Modelo de Mejoramiento de la Gestión Educativa desarrollado a lo largo de cuatro años en Cajicá.

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



## 20.1 Programas para una Educación de Calidad

Los programas de la Fundación se desarrollan bajo una única línea orientadora: la Educación, y están dirigidos a favorecer el acceso de jóvenes de comunidades vulnerables a la educación superior de calidad y a promover el mejoramiento de la calidad educativa.

Este eje de intervención se desarrolla a partir de cuatro programas que se fortalecen de manera sostenida en el tiempo, en el entendido que mejorar la calidad de la educación es un trabajo a largo plazo: Talentos Excepcionales-TExc, Mejoramiento de la Calidad Educativa, Programa de Integración Lingüística y Fondo Excelencia Académica.

Talentos  
Excepcionales  
**TExc**

Mejoramiento  
de la Calidad  
Educativa

Programa de  
Integración  
Lingüística

Fondo  
Excelencia  
Académica



### 20.1.1 Talentos Excepcionales-TExc

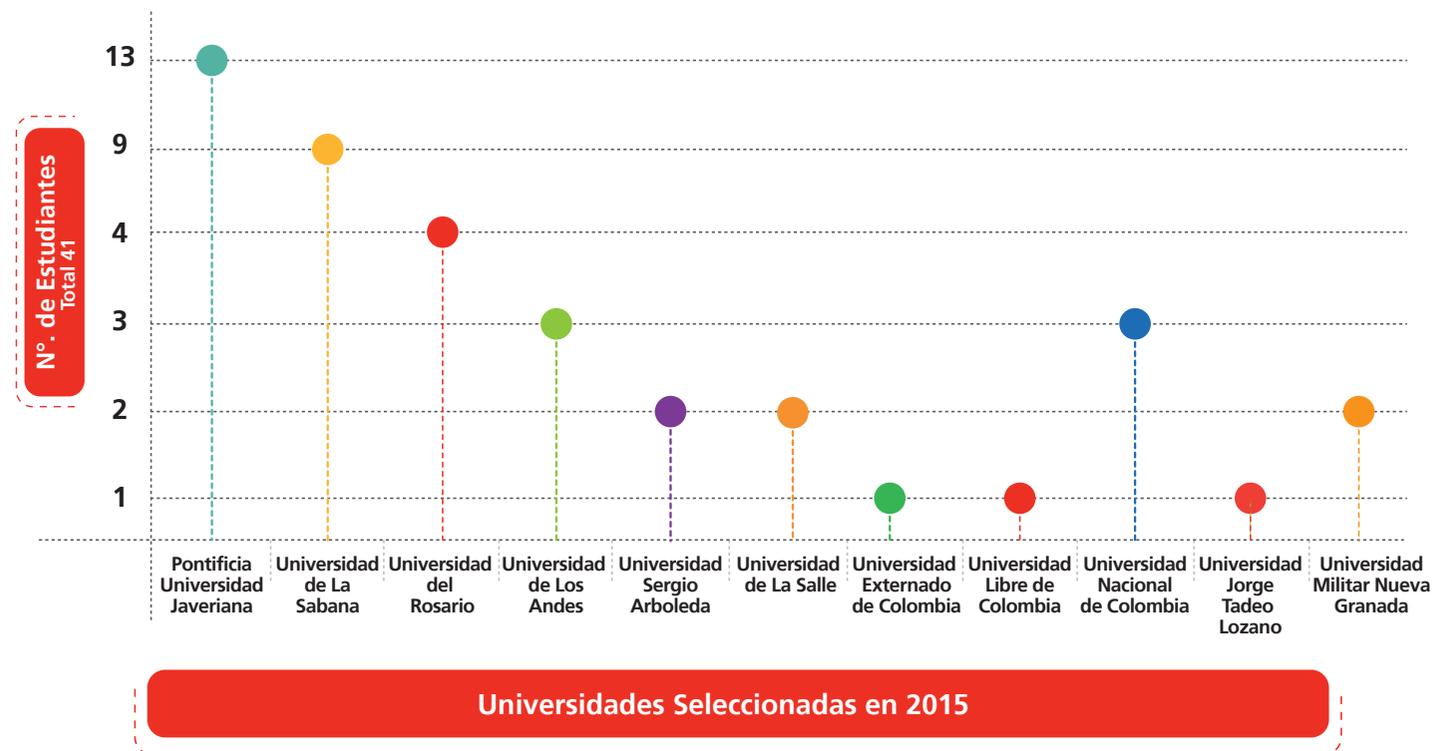
El esfuerzo de la Fundación se concentra en el fortalecimiento de los conocimientos de estos jóvenes estudiantes, su orientación vocacional, la exposición a la vivencia universitaria y el acompañamiento en la definición de su proyecto de vida entorno al acceso a la educación superior de calidad.

Para lograrlo, el programa Talentos Excepcionales pone al servicio de los estudiantes una ruta de mejoramiento llamada Semilleros de Talentos, que tiene una duración de dos años y les permite prepararse para la prueba Saber 11. Además, les ofrece una serie de talleres que, con sus dinámicas, brindan elementos para que maduren su proyecto de vida personal y profesional.

En el año 2015, 45 estudiantes pertenecientes al programa culminaron sus estudios de bachillerato, el 91% de ellos ingresaron a la educación superior de calidad. El 9% restante se encuentra en proceso de elección de carrera, universidad o fuente de financiación.



Las universidades seleccionadas por los Bachilleres TExc 2015 para cursar el pregrado, fueron:



Por su parte, la excelencia académica de los estudiantes del programa Talentos Excepcionales ha permitido su acceso a la educación superior a través de diferentes fuentes de financiación. Para el año 2015, las fuentes de financiación de los Bachilleres TExc fueron:



Programas académicos seleccionados por los Bachilleres TExc 2015.



## • Estrategias del Programa

El programa plantea tres estrategias con las cuales acompaña a los estudiantes desde sus últimos grados de educación media hasta que concluyen la educación superior: Los Semilleros de Talentos, el Portafolio de Becas y el Acompañamiento a Bachilleres TExc.

### • Semilleros de Talentos

Durante 2015, 87 estudiantes de 37 instituciones educativas oficiales de Cundinamarca, participaron en los Semilleros de Talentos, 45 de ellos culminaron su bachillerato y se han convertido en Bachilleres TExc.

### • Portafolio de Becas

El portafolio otorga apoyo financiero a los estudiantes que participan en el 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, las cuales hoy son una realidad, gracias al establecimiento de convenios con las siguientes instituciones de educación superior: Universidad de Los Andes, Universidad de La Sabana, Universidad del Rosario, la Universidad Sergio Arboleda y la Pontificia Universidad Javeriana.

### • Acompañamiento a Bachilleres TExc

Para 2015, 45 estudiantes finalizaron su proceso en los Semilleros de Talentos, convirtiéndose en Bachilleres TExc. De ellos, el 91% ingresó a educación superior de calidad; al restante 9%, la Fundación los seguirá acompañando para facilitar su acceso.

El programa Talentos Excepcionales cuenta con 155 Bachilleres TExc, de los cuales el 96% se encuentran cursando programas de educación superior. El 35% de los Bachilleres TExc son becarios del Portafolio de Becas de la Fundación Cavelier Lozano; el 33% pertenecen al programa Ser Pilo Paga del Gobierno Nacional; y el 32% se financian a través de becas propias de universidades y créditos educativos.

Como parte de las estrategias de acompañamiento, la FCL propicia anualmente espacios de encuentro entre los estudiantes que cursan sus estudios de pregrado. En conjunto con las universidades, la Fundación brinda a los estudiantes formación complementaria que favorece la construcción de la comunidad TExc.

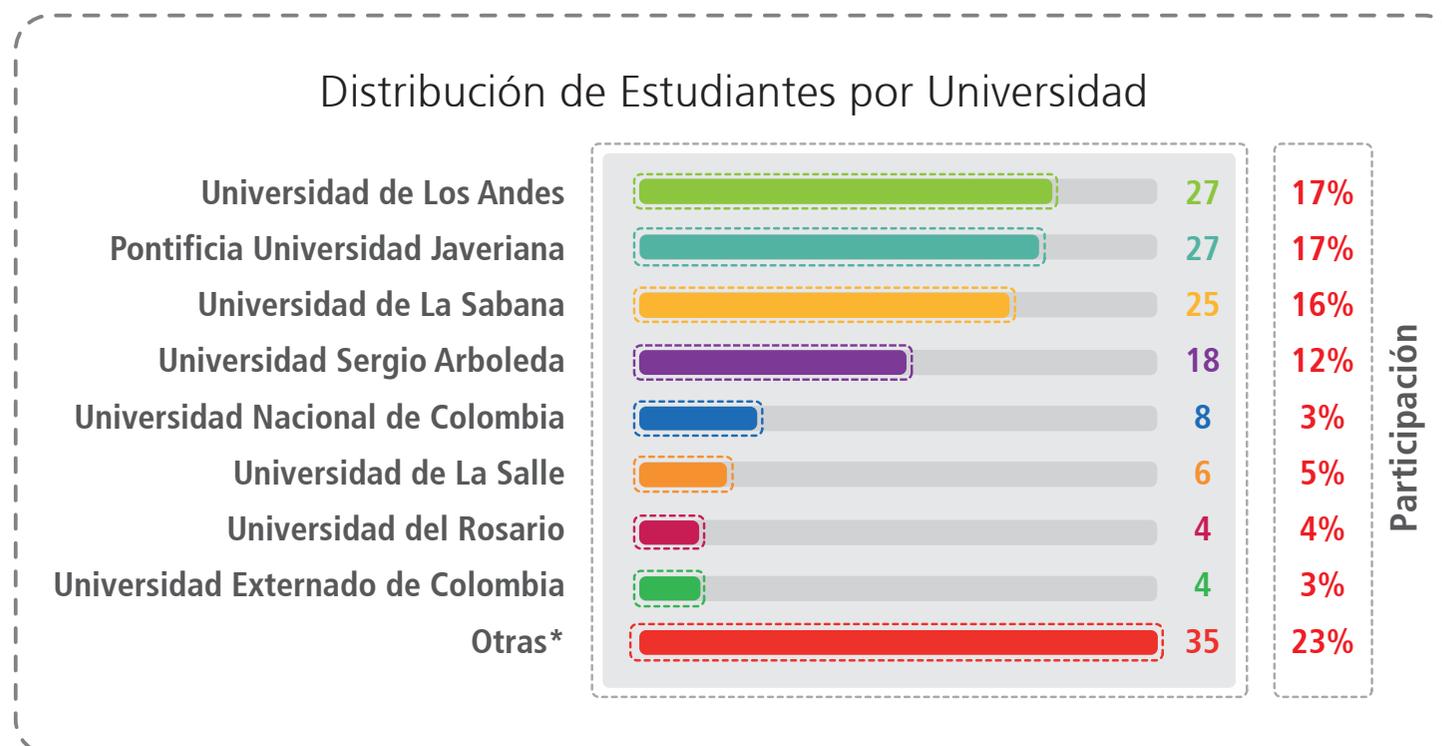


- **Principales Logros del Programa**

Con más de \$14.700 millones de pesos invertidos en cinco años de existencia de Talentos Excepcionales, la Fundación Cavellier Lozano contribuye al cumplimiento de los ODS de Naciones Unidas al generar iniciativas alineadas a una visión compartida sobre el desarrollo sostenible en Colombia.

Conscientes que el acceso de población vulnerable a una educación superior de calidad permite oportunidades laborales y desarrollo personal que redundan en la movilidad social de los individuos y sus familias, Talentos trabaja por la Educación de calidad (ODS 4) al aumentar el número de jóvenes que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento (ODS. Meta 4.4).

En cinco años de existencia, el Programa Talentos Excepcionales cuenta con 155 Bachilleres TExc activos, los cuales cursan su Pregrado en las siguientes instituciones de educación superior:



97 de los universitarios (63%) son mujeres  
 58 de los universitarios (37%) son hombres

### 20.1.2 Mejoramiento de la Calidad Educativa

Bajo esta perspectiva, la Fundación Cavelier Lozano enfoca su mirada hacia un entorno local, en el cual trabaja por el mejoramiento de la calidad educativa con el proyecto *Mejores Instituciones Educativas, Mejor Futuro para Cajicá* donde, en conjunto con la Administración Municipal y aliados estratégicos, ha logrado cambiar la dinámica de las instituciones educativas oficiales del municipio. Al lograr transformar esta mirada, los resultados no se han hecho esperar toda vez que se ha dignificado la labor de los directivos docentes, docentes y de los cuerpos administrativos, y con ellos la visión de los mismos estudiantes que los integran. Estos a su vez visualizan posibilidades reales y totalmente atractivas para permanecer en el aula y alcanzar esa meta que no es otra que recibir con méritos su título de bachiller.

Durante los últimos cuatro años se han desarrollado de manera sistemática las cinco dimensiones del Programa de Mejoramiento de la Calidad Educativa de la Fundación.





- **Fortalecimiento a la Gestión Institucional**

En alianza con la Fundación Nutresa, se implementó el proyecto educativo Líderes Siglo XXI. Los directivos docentes asistieron a los congresos anuales para conocer metodologías de gestión y mejoramiento en instituciones educativas del país. Han sido más de 36 talleres de trabajo con los equipos de calidad, durante 4 años y 144 horas de formación.

- **Formación Docente**

Generamos espacios de aprendizaje dentro y fuera del país para directivos y docentes. El 100% de los docentes participaron en talleres de actualización con la Universidad de los Andes por áreas disciplinares y, con la Universidad Javeriana, en relación con la actualización y ajustes de los currículos.

Como reconocimiento al liderazgo académico de los rectores, otorgamos una beca para asistir a una pasantía en España por medio del Programa Internacional de Visitantes, de la Fundación Carolina Colombia. En esta se intercambiaron experiencias con la Comunidad de Madrid, importantes universidades y fundaciones, sobre asuntos de interés mutuo.

- **Mejoramiento de la Infraestructura Educativa**

Durante estos cuatro años se embellecieron seis sedes de las instituciones educativas, mejorando los espacios y ambientes de aprendizaje, fortaleciendo así el sentido de pertenencia de los estudiantes por su institución.

- **Comunidad**

Trabajamos en el aula propiciando mejores ambientes de aprendizaje con el apoyo de la Alianza Educativa, identificando las necesidades y problemáticas en la convivencia escolar conjuntamente con los comités de calidad.

- **Clima y Cultura Institucional**

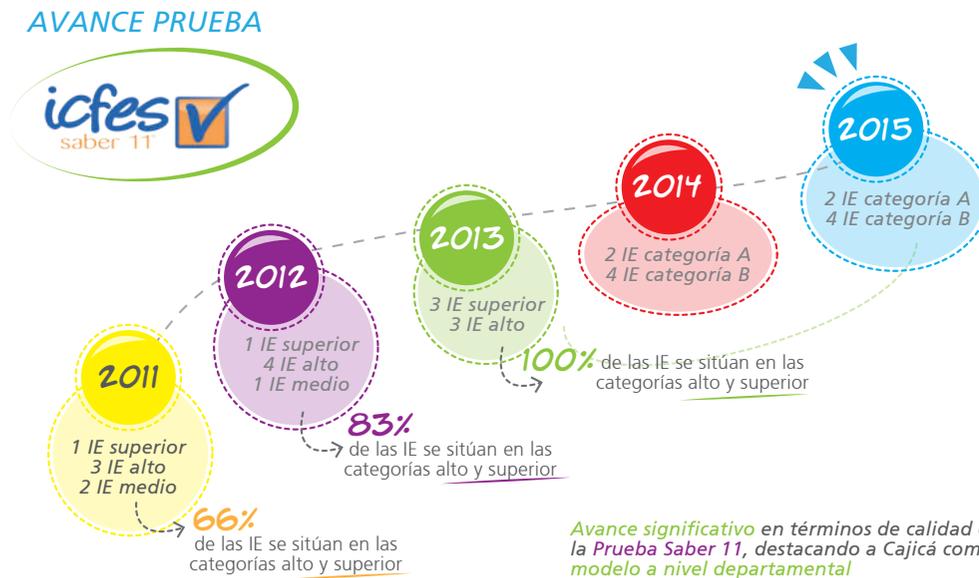
En alianza con la Organización Zendero, contribuimos a la transformación personal de los directivos docentes, docentes y estudiantes de grado 11 a través de sesiones de *coaching*.

Propiciamos espacios que han permitido el buen uso y aprovechamiento del tiempo libre; incentivando el deporte, el arte, la cultura, el bilingüismo, la tecnología y la lectura, fortaleciendo el programa de jornadas complementarias.



• **Resultados**

Indicador Prueba Saber 11 (2012-2015)



La satisfacción de la comunidad sobre el servicio que prestan las instituciones educativas aumentó un 9,94%, pasando del 77,08% en el 2012 al 87,02% en el 2015.

La promoción de los estudiantes aumentó un 4,02%, pasando del 84,25% en el 2012 al 88,27% en el 2015. Durante los últimos cuatro años, las seis instituciones educativas lograron un incremento de 2,2% en la retención y permanencia de los estudiantes.

A quiénes llegamos.



En los últimos cuatro años del proyecto, la Fundación Cavalier Lozano invirtió más de \$1.200 millones de pesos. Mejores Instituciones Educativas, Mejor Futuro para Cajicá

*Video de Referencia del programa:  
Fundación Cavalier Lozano CIERRE 4 AÑOS CAJICA*  
<https://www.youtube.com/watch?v=3DLzX5I0rhc>

### 20.1.3 Fondo Educativo Excelencia Académica



A través del Fondo Excelencia Académica, la Fundación promueve y facilita el acceso y la permanencia de los hijos de Colaboradores de Alquería a la educación superior.

Este Fondo financia programas académicos hasta por \$3'350.000 el semestre, prestando al Colaborador y a su hijo los recursos necesarios para financiar su educación superior. Durante los estudios de pregrado, el Colaborador paga al Fondo el 10% de los costos de matrícula y el 90% corresponde a un crédito condonable por mérito académico.

En el año 2015, cuatro hijos de Colaboradores de Alquería accedieron al Fondo Educativo Excelencia Académica, iniciando así un camino para hacer realidad su proyecto de vida dirigido a la educación superior. El Fondo hoy financia la educación superior de 19 estudiantes que obtuvieron un desempeño sobresaliente en la prueba Saber 11.

Los 19 estudiantes seleccionaron las instituciones de educación superior para cursar sus estudios de pregrado:

Universidades	Número Estudiantes
Universidad Autónoma de Colombia	1
Fundación Universitaria Agraria de Colombia	1
Universidad Incca de Colombia	1
Universidad Manuela Beltrán	3
Universidad de La Sabana	1
Universidad de San Buenaventura	1
Universidad Militar Nueva Granada	4
Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A	3
Universidad del Magdalena	1
Corporación Universitaria Unitec	3

#### 20.1.4 Programa de Integración Lingüística

Integración Lingüística brinda a estudiantes con altas habilidades académicas, de instituciones educativas oficiales del municipio de Chía, la posibilidad de estudiar parte de su primaria y la totalidad de su bachillerato en el Liceo Francés Louis Pasteur de Bogotá. El programa nació en el año 2010 y se encuentra enmarcado en el programa de Becas de Excelencia colegio. Desde su creación han ingresado cuatro cohortes para un total de 18 becarios, los cuales se han expuesto a las oportunidades académicas y culturales proyectadas dentro del currículo del colegio, como los viajes académicos a Francia y a otros países.

El programa identifica a estudiantes de grado quinto de primaria de las instituciones educativas oficiales de Chía, quienes posterior a un proceso de selección riguroso en términos de calidad, ingresan al Liceo Francés Louis Pasteur de Bogotá con una beca completa para cursar el bachillerato.

La experiencia se desarrolla gracias a la alianza entre la Embajada de Francia, el Liceo Francés Louis Pasteur de Bogotá, la Fundación Cavalier Lozano y la Secretaría de Educación del municipio de Chía. Cada uno de los aliados del proceso aporta su saber y experiencia para facilitar la adaptación y permanencia de los estudiantes.





*Video de Referencia del programa:  
Programa Integración Lingüística 2016 -  
Fundación Cavalier Lozano*  
<https://www.youtube.com/watch?v=fJ3S9A-MAZ8>

**APORTAMOS**  
AL DESARROLLO PARA  
UNA **COLOMBIA**  
**SOSTENIBLE**

**APORTAMOS**  
AL DESARROLLO PARA  
UNA **COLOMBIA**  
**SOSTENIBLE**

OBJETIVOS  
DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE

**APORTAMOS**  
AL DESARROLLO PARA  
UNA **COLOMBIA**  
**SOSTENIBLE**

Informe de Sostenibilidad 2015

