Alquería

Trabajamos con el *corazón* para *transformar vidas* en el campo.



INFORME DE SOSTENIBILIDAD 2016

Informe de Sostenibilidad 2016

Productos Naturales de la Sabana S.A. Alquería

Coordinador de Sueños Familia Alquería
Carlos Enrique Cavelier Lozano

Dirección editorial
Carolina Chica Torres – Comunicaciones y Responsabilidad Social Empresarial

Comité editorial
Fernando Padilla Neira – El Arte de Vivir
Carolina Chica Torres – Comunicaciones y Responsabilidad Social Empresarial
Alejandra Bernal Uribe – Comunicaciones Internas

Estructura, compilación, diseño y diagramación
Grupo Saf – Consultores en comunicación, cultura y sostenibilidad corporativa
www.gruposaf.com

Impresión
Imágenes Gráficas

Fotografías
La Creatoría – www.lacreatoria.com
Sexto Sentido – www.sextosentido.co
Banco de fotos Alquería
Banco de fotos Fundación Cavelier Lozano
Grupo Saf – consultores en comunicación, cultura y sostenibilidad corporativa

Agradecemos a los Colaboradores de Productos Naturales de la Sabana, DASA de Colombia, Freskaleche, EPLAS, Enlace Logístico de Carga, Fundación Cavelier Lozano y empresas Filiales; por su contribución a este Informe de Sostenibilidad 2016, que es un reconocimiento a la gran Familia Alquería, por su trabajo en las diferentes áreas desde las cuales se continua el sueño de seguir creciendo en forma sostenible.

Bogotá, Mayo de 2017

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

Alquería

Trabajamos con el *corazón* para *transformar vidas* en el campo.

Contenido

NUESTRA ALQUERÍA Lo que Somos y Hacemos 8

	Página
1. Mensaje de Nuestro Coordinador de Sueños	10
2. 57 años de Historia	12
3. Nuestra Identidad	14
3.1 Nuestra Filosofía Organizacional	14
3.2 Nuestro Aporte a la Sostenibilidad	16
3.3 Nuestros Negocios Competitivos	18
Línea de Negocio Nutrición	
Línea de Negocio Bienestar	
Línea de Negocio Indulgencia	
Línea de Negocio Snacking	
Investigación y Desarrollo	
4. Nuestro Gobierno Corporativo	28
4.1 Estructura de Gestión y Control	29
4.2 Modelo de Gobierno Corporativo	32
5. Nuestra Gestión Ética e Integridad	33
5.1 Ética en Alquería	33
5.2 Involucramiento de Nuestros Grupos de Interés	33
5.3 Posicionamiento de la Gestión Ética en Alquería	34
6. Nuestra Gestión de la Calidad	36
6.1 Gestión de Inocuidad	36
6.2 Gestión de Producto	37
6.3 Gestión en Proceso	38
6.4 Gestión Servicio al Cliente	39
7. Mejoramiento Continuo – Gestión TPM	40
7.1 Implementación Gestión TPM	40
7.2 Participación	42
8. Reconocimientos a Nuestra Labor	44
8.1 Premio Portafolio de Responsabilidad Social Empresarial	44
8.2 Premio Fundación Éxito por la Nutrición Infantil	45
8.3 Premio Irving Weber Quality Chekd	46
9. Hitos 2016	47

Nuestro Desarrollo ECONÓMICO 48

	Página
10. Nuestra Presencia en el Mercado	50
10.1 Top of Mind	50
11. Nuestro Desempeño Económico	52
11.1 Resultados 2016	52
11.2 Perspectivas 2017	53

Nuestro Desarrollo AMBIENTAL 54

	Página
12. Nuestra Política Ambiental	56
13. Nuestra Gestión Ambiental	56
13.1 Gestión del Agua	57
13.2 Disminuyendo la Huella Ecológica	63
13.3 Gestión de la Energía	69

Nuestro Desarrollo SOCIAL 70

	Página
14. Nuestros (as) Colaboradores (as)	72
14.1 Perfil de la Organización	72
14.2 Nuestra Propuesta de Valor	
El Arte de Vivir	76
EmocionArte	
DesarrollArte	
ValorArte	
FlexibilizArte	
RecompensArte	
14.3 Nuestro Sistema de Gestión en Salud y Seguridad en el Trabajo SGSST	99
14.4 Plan Confianza PEC	108
14.5 Retos y Logros Área Comercial	112
15. Nuestros (as) Proveedores (as)	116
15.1 Fomento Ganadero	116
15.2 Gestión de Compras	122
16. Nuestros (as) Distribuidores (as) y Contratistas	126
16.1 Distribución y Transporte	126
16.2 Logística y Almacenamiento	128
17. Nuestros (as) Consumidores (as)	132
17.1 Marca Corporativa	132
18. Nuestra Empresa Socialmente Responsable	136
18.1 Programa Nutrición	136
18.2 Diversidad y Equidad de Género	149
19. Fundación Cavelier Lozano	150
19.1 Educación y más Educación	
Talentos Excepcionales TExc	
Mejoramiento de la Calidad Educativa	
Fondo Educativo Excelencia Académica	
Programa Integración Lingüística	

Familia Alquería 160

	Página
20. DASA de Colombia	162
21. Freskaleche	180
22. EPLAS	201
23. Enlace Logístico de Carga S.A.S	213
24. Filiales Alquería	217
24.1 Casa Hacienda Fagua	217
24.2 Agropecuaria de Fagua	218
24.3 Fonalcanzar	224
25. CIMA Comunicación Digital	227



Nuestra Alquería

Lo que Somos y Hacemos

Contenido

1. Mensaje de Nuestro Coordinador de Sueños
2. Nuestra Historia
3. Nuestra Identidad
4. Nuestro Gobierno Corporativo
5. Nuestra Gestión Ética e Integridad
6. Nuestra Gestión de la Calidad
7. Nuestro Mejoramiento Continuo – Gestión TPM
8. Reconocimientos a Nuestra Labor
9. Hitos 2016

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Alquería

1. Mensaje de nuestro *Coordinador de Sueños Familia Alquería*



Fotografía: Guillermo Torres
Revista Semana

Es un gusto saludarlos y compartir con ustedes nuestro Informe de Sostenibilidad 2016.

Nuestro país, vive uno de los momentos de transformación más relevantes desde hace varias décadas; por eso, nosotros como Familia Alquería, estamos convencidos que debemos disminuir la desigualdad entre el campo y la ciudad, proporcionando a los campesinos educación y oportunidades que les permitan alcanzar un sustento digno.

Por eso, trabajamos desde el corazón y la razón, para transformar vidas en el campo; para ir de la mano con nuestros artesanos de sueños, que son los campesinos; con los cuales hemos ratificado que el corazón de nuestra Familia está y seguirá estando con ellos.

Durante el año 2016 continuamos la consolidación del vínculo entre lo rural, lo urbano y lo productivo; para transformar vidas y recomponer el tejido social de nuestro país. Esto se refleja en la capacitación tanto de nuestros productores de leche en el campo, como de nuestros distribuidores y Colaboradores, al igual que la inclusión productiva al garantizar la generación de ingresos sostenibles. Así mismo, aportamos con nuestras Líneas de Negocio a la nutrición de la niñez, y apoyamos a la educación con calidad de la juventud.

En este momento histórico de nuestro país, que avanza hacia la construcción de paz, nosotros como organizaciones, debemos desarrollar solidariamente nuestra gestión.

Para ello, debemos ser socialmente responsables, de forma integral, articulando nuestras empresas, talentos, programas y procesos; entendiendo que la responsabilidad sobre la sostenibilidad, empieza con la toma de conciencia de lo que esto significa: una visión de sostenibilidad que sea la guía en la toma de decisiones; que oriente la forma como nos relacionamos con todos nuestros grupos de interés para agregarles valor, e impulse el compromiso y las acciones ambientalmente responsables, que permitirán tener un entorno vivible, con una gestión socioeconómica que aporte a la equidad.

Con este Informe de Sostenibilidad 2016, queremos compartir nuestros avances, logros y retos, para seguir avanzando en la dirección dada por Naciones Unidas en la Agenda Mundial 2030 con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Como Familia Alquería continuaremos soñando y trabajando de la mano con todos nuestros grupos de interés, conociendo sus expectativas, con la mirada y el corazón en el campo, para aportar a la construcción del país con el que todos soñamos.

En Alquería creemos que Todo es Posible y bajo este lema enfocamos nuestros esfuerzos para hacer que las cosas pasen, como bien decía Walt Disney: *"Si puedes soñarlo, puedes lograrlo".*

Carlos Enrique Cavelier Lozano
Coordinador de Sueños Familia Alquería

¡El inicio de un gran sueño!



Jorge Cavelier Jiménez



Enrique Cavelier Gaviria



1959

Se instala nuestra primera planta procesadora de leche en la Hacienda Fagua.

Distribuimos la leche en botellas de vidrio de 750 cc.



1962

Reemplazamos las botellas de vidrio por envases de cartón parafinado.



1971

Innovamos con leche en bolsa plástica, y mejoramos el envase de cartón ya no recubierto de parafina, sino de una delgada película de polietileno.



1992

Lanzamos el envase en garrafa.

Iniciamos la producción y distribución de Tangelo



Carlos Enrique Cavelier, inicia como Coordinador de Sueños

1995

Innovamos con la técnología de Leche Larga Vida - UHT, convirtiéndonos en la Planta de Ultrapasteurización más moderna, y con mayor capacidad del área Andina.



1997

Lanzamos al mercado Chocoleche una bebida láctea con sabor a chocolate.



1998

Aumentamos la oferta de leches especializadas descremada y semidescremada.



1999

Continuamos expandiendo el portafolio de productos, con Avena Alquería .



2011

Creamos la Planta Envases Plásticos de la Sabana, dando como origen la empresa EPLAS.

2009

Nos especializamos en producir leches funcionales como 0% Grasa y Digestive.



2007

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



2006

En este año adquirimos el 100% de la Procesadora San Martin en Medellín dando inicio a la Regional Antioquia, y hacemos alianza con Rikalac en el Oriente del país, creando la Regional Este.



2005

Compramos la Planta de Productos Lácteos Andina en el Valle del Cauca, y creamos la Regional Occidente.



2001

Renovamos nuestra imagen corporativa y lanzamos la Leche Deslactosada y la Crema de Leche.



2012

Hicimos una alianza estratégica con Productos de Antaño S.A, diversificando nuestro portafolio. Lanzamos la Crema Chantilly.



2013

Después de comprar Lácteos La Sierra, Inauguramos nuestra planta en Santa Marta.



2014

Lanzamos, en alianza con Danone, el Yogurt Alquería.



2015

Adquirimos Freskaleche. Renovamos la imagen de Arequipe de Antaño. Creamos la Regional Eje Cafetero, y dividimos la Regional Sabana en Norte y Sur.



2016

Crecemos como Familia Alquería al adquirir la parte mayoritaria de la alianza Danone Alquería S.A.S., convirtiéndola en la empresa que ahora conoceremos como DASA de Colombia S.A.S.

57 años de Historia

Hoy somos:

- + de 5.700 Colaboradores
- 21 Centros de Acopio
- 17 Centros de Distribución
- 8 Plantas de Producción
- 13.000 Pequeños y medianos Productores de leche

3. Nuestra *Identidad*

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 el 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 Nuestra 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; incluyendo nuestros proveedores, clientes y consumidores, nuestros pobladores cercanos y accionistas, dentro de un entorno medioambiental sostenible.

Lo que somos: Nuestro Marco Conductural

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

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

3. **Movilizar y desarrollar a otros** — Influimos en nuestros equipos cuando inspiramos, orientamos y motivamos el talento, desarrollando las capacidades necesarias para el logro de los sueños y objetivos comunes.

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

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

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

7. **Foco en el Cliente y el Consumidor** — Hacemos de nuestros clientes y consumidores el eje central de nuestra actuación, entendiendo sus necesidades y expectativas para generar experiencias satisfactorias y diferenciadoras.

Lo que soñamos: Nuestra MEGA 2-20-20

En el 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



3.2 Nuestro Aporte a la Sostenibilidad



En nuestra Alquería, concebimos y gestionamos el desarrollo sostenible de manera integral, por ello trabajamos con todos nuestros grupos de interés, agregando valor con un desempeño eficaz, incluyente y viable, manteniendo ecosistemas vivibles, buscando el sueño de una sociedad más equitativa.

Dimensión Económica

Ventas 735.932 millones de pesos

26.3% Incremento del patrimonio

Consolidación Familia Alquería

Productos Naturales de la Sabana · DASA de Colombia · Freskaleche · Eplas · Enlace Logístico de Carga

Dimensión Ambiental

Ampliación planta de tratamiento del acopio San Alberto

La planta de tratamiento agua residual industrial PTARI ha generado agua con menos de 5 mg/l de DQO (demanda química de oxígeno) permitiendo su vertimiento.

Reducción del consumo de vasos plásticos

13% en Planta PEC

90% en Regional Antioquia

Reducción en generación de residuos sólidos 26.6%

Beneficiarios proyecto de "Transformación del Campo y Crecimiento Verde"

50 Familias campesinas beneficiarios directos · **913** Beneficiarios indirectos · **3.430** Hectáreas intervenidas

Dimensión Social

Fomento Ganadero

Beneficiarios programa de Formación Campesina FOCA

1.619 Proveedores directos

5.851 Proveedores indirectos

123 Asociaciones Cooperativas

Beneficiarios de Escuelas de Campo ECAS

558 Campesinos proveedores de leche

Beneficiarios Plan Finca

67 Implementaciones en familias campesinas

Beneficiarios Programa Herederos de Tradición

51 Jóvenes hijos de nuestros ganaderos

Beneficiarios Formación Complementaria -SENA

409 Productores de leche certificados en buenas prácticas ganaderas

Nutrición

Donaciones

1.350.000 Litros en producto

Campaña Alimenta Compartiendo

5.157 niños y niñas beneficiados en estado de deficiencia nutricional

Programa Desayunos Saludables

3.400 niños y niñas beneficiados en situación vulnerable

44 Instituciones

Programa piloto Refrigerios Reforzados

75 Beneficiarios en niñez y adolescencia con inseguridad alimentaria

Educación

Programa Talentos Excepcionales TExc

- *Estrategia Semilleros de Talentos, con acompañamiento a:*
  - **100** Estudiantes de 10° y 11°
- *Estrategia Portafolio de becas:*
  - **29** Becas anuales
- *Estrategia acompañamiento a bachilleres TExc:*
  - **194** Bachilleres

Programa Mejoramiento de la Calidad Educativa

$592 Millones de inversión

19 Instituciones educativas del sector oficial

Programa Fondo Educativo Excelencia Académica

18 Hijos de Colaboradores reciben financiación total de su educación superior

Programa Integración Lingüística

4 Cohortes

18 Becarios de bachillerato en Liceo Francés

3.3 Nuestros Negocios Competitivos



Línea de Negocio Nutrición

Logros 2016

El año 2016 fue un año con diferentes complejidades por factores externos a la compañía, un año con restricciones fuertes en el abastecimiento de leche dado por el fenómeno del Niño. A pesar de este panorama que limitó el desarrollo y crecimiento de los productos del negocio de nutrición, se lograron avances y retos importantes para las marcas del negocio.

Alquería Entera en el segundo semestre logra recuperar hogares y mantener la presencia de nuestro producto en el 24% de los hogares colombianos (medición bimestral). Así mismo, sostenemos nuestra posición en el mercado, cerrando el año con una participación del 12% en valor y 11% en volumen a nivel nacional. Seguimos siendo consistentes en fortalecer nuestra presencia en hogares por fuera de Bogotá, manteniendo crecimientos en Antioquia, con énfasis en el canal de tiendas en donde se crece a doble digito.

Así mismo, el Negocio de Nutrición reconociendo una situación de disminución del gasto de los hogares en la canasta de alimentos y bebidas, fortaleció su oferta de productos teniendo como prioridad la pregunta: ¿Cómo nuestros consumidores pueden seguir teniendo productos de calidad, nutritivos y a un precio a su alcance?.
Pensando en los hogares que tienen un presupuesto restringido en su compra diaria en las tiendas, lanzamos una presentación de Leche Entera de 750 ml a $2.000, buscando que los consumidores se queden con una leche de excelente calidad y sabor, a un precio asequible. La referencia continúa con una tendencia creciente en las tiendas, logrando que los hogares consuman frecuentemente nuestra marca.

Por otro lado, Puro Campo, nuestra preparación alimenticia dirigida a los hogares de nivel socioeconómico bajo, fortaleció su propuesta de producto brindando una excelente opción de nutrición, reforzada con ZINC, con un delicioso sabor y buen precio. La marca continúa creciendo, logrando una variación en el segundo semestre del año de un 11% *vs* el promedio del 2015, capitalizando la oportunidad de brindar opciones nutricionales completas, para las necesidades de un consumidor que tiene unas deficiencias en su dieta muy específicas.

Particularmente en el caso de Puro Campo, Alquería junto a su departamento de Inteligencia de Mercados, concentró sus investigaciones en el conocimiento exhaustivo de creencias, necesidades y hábitos en torno a la alimentación de la población de estrato dos. Esto, permitió identificar oportunidades en términos de beneficios e ingredientes, vitaminas y minerales, para crear productos o alimentos altamente relevantes para las familias. Adicionalmente, se recurrió a la encuesta nacional de la situación nutricional en Colombia -ENSIN 2010 -, la cual permitió definir los principales problemas/deficiencias nutricionales que afectan a la población del país. Estos dos elementos, permitieron trabajar en una propuesta de valor diferencial al alcance de todos.



Por último, el año 2016 fue un año de profundizar en las nuevas necesidades y tendencias en alimentación en los hogares colombianos, buscando desarrollar nuevos productos que amplíen las opciones que hoy tienen los hogares con nuestra marca Alquería. El Negocio de Nutrición continuará trabajando en desarrollar productos nutritivos para todos los segmentos de edad, con el sabor irresistible que caracteriza a Alquería.

Con este objetivo, Alquería, mediante su departamento de Inteligencia de Mercados acompañó y entrevistó alrededor de 1000 personas en su cotidianidad, para conocer estilos de vida, creencias, percepciones y necesidades generales. De esta forma, se logró hacer un ejercicio de identificación de oportunidades de productos coherentes, con beneficios emocionales y funcionales relacionados con salud, bienestar, cuidado y disfrute, entre otros.

Retos 2017

El principal reto del Negocio de Nutrición para el año 2017 es retomar los ritmos de crecimiento, llegando a nuevos hogares amantes de la leche, siendo estos los mayores consumidores de la categoría. Así mismo, continuar ampliando y fortaleciendo nuestra presencia en regiones por fuera de Bogotá, en donde existe una mayor presencia de estos hogares que son consumidores frecuentes de leche, al tenerla presente en diferentes momentos del día.

Continuaremos con el desarrollo de Puro Campo, llegando a nuevos consumidores de nivel socioeconómico bajo, con nuevas presentaciones de bajo desembolso. De esta forma, buscamos fortalecer la opción de una bebida nutritiva, rica y al alcance de todos. Puro Campo seguirá construyendo su mensaje de "aliados para alimentar a tu familia".

Por último, nos concentraremos en dar nuevas noticias ampliando la presencia de nuestra marca Alquería y nuestra propuesta de nutrición, no solo en nuevas categorías diferentes a la leche, sino también con propuestas diseñadas para nuevos segmentos de edad.

De esta forma, seguiremos construyendo con Alquería una marca no solo de sabor irresistible sino también una marca con una propuesta nutricional completa, de acuerdo a las necesidades específicas en cada momento de la vida.



Línea de Negocio
Bienestar

Logros 2016

Durante el año 2016, el Negocio de Bienestar logró una cifra de ventas cercana a los 131 millones de litros (incluyendo a la Regional Este), alcanzando crecimientos en pesos que le permitieron sobrepasar los $300.000 millones de pesos. Estos resultados en ventas permitieron que Alquería Deslactosada continuara como líder en el segmento llegando a 30,9% de participación en valor, finalizando el año con una penetración de 22,4% de hogares, confirmando el liderazgo en Colombia. Así mismo, en el segmento de bajas en grasa con la referencia Alquería 0% grasa continúa siendo el líder del mercado llegando a 70,0% de participación. En el 2016, se lanza la nueva referencia Alquería Deslactosada Descremada, la cual llega a un nuevo segmento de consumidores intolerantes a la lactosa, que buscan un mayor cuidado en su salud y en un año logra llegar a un 20% de participación de mercado en el segmento.

Para el 2016 el crecimiento de Alquería Deslactosada se soportó en tres pilares enfocados en el consumidor: relevancia, foco en regionales y desarrollo del portafolio. Dentro del pilar de relevancia se trabajó muy fuerte con el área de Investigación de Mercados, para desarrollar una nueva campaña de comunicación dirigida a aumentar el consumo de Alquería Deslactosada dentro de los consumidores intolerantes a la lactosa.

Continuando con el fortalecimiento de las regiones, Alquería Deslactosada continuó con el trabajo en la Costa Atlántica, a través del Plan Independencia y el patrocinio del equipo Junior de Barranquilla, lanzando presentaciones y promociones exclusivas para la región.

Para el último pilar de desarrollo de portafolio, Alquería Deslactosada desarrolló formatos especiales para cada tipo de consumidor, ofreciendo desde tamaños de 400ml, hasta 1.300ml. Así mismo, buscando llegar a nuevos tipos de consumidores desarrolló la nueva Alquería Deslactosada Descremada.



Dentro de este pilar de portafolio, se continuó con el desarrollo de las presentaciones en la nueva "´Practijarra", ofreciendo al consumidor una opción única en términos de conveniencia y empaque; en tres presentaciones de 1.1 litros: Deslactosada, Entera y 0% Grasa.

Con el portafolio de leches especializadas, se fortaleció la diferenciación de la 0% Grasa a través de una campaña de recordación y beneficios enfocada a atraer nuevos consumidores que buscan cuidarse.

Retos 2017

Durante el 2017 el reto más importante para el Negocio de Bienestar es seguir desarrollando la categoría de leches deslactosadas y especializadas, para lograr crecimientos por encima del crecimiento del mercado. De esta manera, se gana participación en el mercado, consolidando su liderazgo de una forma rentable para la compañía.

Para lograr esto, continuaremos con las campañas al consumidor, que buscan aumentar el consumo del producto y la preferencia de la marca Alquería en la categoría, consolidando el liderazgo a través de los crecimientos en cada uno de los segmentos tanto de deslactosadas, como de leches bajas en grasa.





Así mismo, se seguirán fortaleciendo las regiones foco, en donde el mercado de leche deslactosada es importante y aun se tiene oportunidad de crecimiento, fortaleciendo al mismo tiempo las regiones donde Alquería Deslactosada es líder.

Tiendas, seguirá siendo nuestro canal de desarrollo sin descuidar el crecimiento y rentabilización del canal moderno, el cual es muy importante para las ventas de la categoría.

Línea de Negocio
Indulgencia

El portafolio de productos del Negocio de Indulgencia es ideal para esos momentos donde el consumidor busca darse gusto a la hora de comer y quiere aventurarse a probar y combinar sabores nuevos y diferentes en su día a día. Los productos son: Crema de Leche, Arequipe, Obleas y Crema Chantilly Alquería.



Logros 2016

En 2016, se obtuvieron buenos resultados con las marcas del Negocio de Indulgencia. En Arequipe, se profundizó en el conocimiento del consumidor y de shopper, insumos que permitieron fortalecer la presencia del producto en los diferentes canales de distribución, con un crecimiento del 25% en clientes del Canal Tradicional. Arequipe de Antaño Alquería también continuó acompañando los desarrollos de la industria colombiana. El equipo interno de Investigación y Desarrollo, brindó asesoría a los clientes industriales e institucionales, y desarrolló de la mano del negocio, fórmulas a la medida para cada una sus necesidades, convirtiéndose en uno de los ingredientes principales de sus productos finales.

Por otro lado, Obleas de Antaño Alquería, incursionó en nuevos canales, acercando este tradicional y típico postre colombiano al consumidor, logrando un crecimiento en ventas de 9% vs. 2015.

Crema de Leche Alquería mantuvo su liderazgo en la categoría, con una participación de mercado del 59% (Nielsen ON2016), cuatro veces más que el segundo jugador. En términos de penetración en hogares, la marca estuvo presente en el 55% de los hogares colombianos durante el 2016 (Kantar Worldpanel último año móvil), 350.000 hogares más que en 2015.

Dentro del mundo digital, Crema de Leche Alquería trabajó y seguirá trabajando constantemente para volver más cotidiano el producto y que los hogares colombianos lo usen más frecuentemente en sus preparaciones diarias. Por lo anterior, como punto de contacto clave con el consumidor tiene en su sitio web: *http://www.cremadelechealqueria.com/* recetas que buscan inspirar a las mamás y amas de casa, para hacer platos diferentes que les permitan sorprender a sus familias con deliciosas preparaciones. En el 2016, logró tener más de 1,4 millones de visitas; la sección de recetas fue la más visitada y la que más conexión generó con las usuarias.

Adicional a esto, Crema de Leche Alquería cerró el año con una comunidad en Facebook superior a 220.000 personas, con quienes el producto interactuó todos los días para entender sus necesidades y para darles información, recetas y tips haciendo de su día a día en la cocina, una tarea más fácil y divertida.

En los siguientes comentarios, se puede ver como las usuarias agradecieron al producto por las recetas que les compartió, y se evidencia la forma en la que expresan su amor y agradecimiento a esta aliada: Crema de Leche Alquería.



En Facebook, más de 5.000 usuarias interactuaron con la marca, compartiendo, comentando y dando "me gusta" en las diferentes publicaciones, las cuales impactaron a más de 1,7 millones de personas.

Pensando siempre en el hoy y en el mañana, Alquería ha sido un fiel oyente de las voces de sus consumidores. Por eso, a través de su departamento interno de Inteligencia de Mercados, escuchó a más de 900 personas durante el año 2016. Esto permitió conocer sus necesidades y cómo es el mundo de la cocina en los hogares y los diferentes significados que tiene en cada uno de ellos: una expresión de afecto, un momento ideal de unión familiar y una buena manera de mostrar creatividad y desarrollar destrezas personales.



Este profundo conocimiento del consumidor también permitió descubrir los diferentes roles que se ejercen en este espacio. Las mujeres como un actor tradicional del mundo culinario, siempre pensando en dar gusto a los suyos por medio de platos que así sean simples o complejos, tienen su toque personal. Los hombres, cada vez más interesados en ser protagonistas y en constante búsqueda de nuevos sabores, formas y texturas que les garanticen tener platos innovadores; y los niños, explorando y aprendiendo paso a paso de qué se trata la gastronomía, para convertirse en los futuros compradores de todo tipo de productos.

Estos hallazgos son el insumo de los pilares de innovación de los productos actuales y futuros, que hacen y harán parte del portafolio del Negocio de Indulgencia el cuál siempre ha buscado generar nuevas opciones para aquellos amantes del sabor y la cocina, que quieren convertir platos cotidianos en algo especial.

Gracias a estos y otros hallazgos, se entendió que el consumidor de Crema Chantilly, ve el producto como indispensable en preparaciones dulces, como un complemento que permite exaltar sabores y la forma de expresar su creatividad a través de la decoración de postres, para sus seres queridos. Esto permitió lanzar en 2016 la primera campaña de comunicación donde por medio de la apetitosidad y la practicidad, la Crema Chantilly Alquería puede volver cualquier plato, irresistible. Esto generó un crecimiento en ventas del 59% *vs.* 2015.

Retos 2017

Para Crema de Leche Alquería, el reto principal en 2017 continúa siendo, incrementar la frecuencia de consumo de la categoría, haciendo 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 continuará consolidando el liderazgo.

En 2017, el reto para Crema Chantilly Alquería es continuar construyendo conocimiento y prueba del producto dentro de aquellos consumidores potenciales y continuar expandiendo su presencia a lo largo del territorio nacional. Busca seguir posicionándose como la mejor opción para quienes quieren 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 lo otorga el delicioso sabor Alquería.

En el caso de Arequipe, el reto para 2017 consiste en dar a conocer el producto dentro de la categoría, gracias a su delicioso sabor. 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.



Línea de Negocio Snacking

Durante el año 2016 el Negocio de Snacking Jugos y Snacking BLN (Bebidas Lácteas Nutritivas) jugaron un papel muy importante para la compañía, tanto en ventas como en innovaciones de nuevos productos.

Por el lado del Negocio de Jugos, la marca Tangelo Citrus Punch no tuvo un año fácil por diferentes variables macroeconómicas que impactaron los costos del producto, así como por los diferentes factores climáticos; a pesar de esto, se logró mantener la participación en el mercado adaptándose a los nuevos entornos competitivos y sosteniendo su fuente de volumen. Para el Negocio de Snacking BLN los resultados de crecimiento fueron muy positivos ya que logramos crecimientos del 9,7% en valor frente al año 2015, consolidando nuestras marcas de Avena, Chocoleche y Leche Personal en el mercado colombiano.

El año 2016 estuvo lleno de muchas actividades que ayudaron a alcanzar los objetivos del negocio. El éxito de estas actividades se dio gracias a un trabajo en equipo con las diferentes áreas de Investigación y Desarrollo, Inteligencia de Mercados y Estrategias Digitales quienes apoyaron con todo su conocimiento las diferentes actividades realizadas en el año.

Chocoleche

Gracias al apoyo de las áreas de Investigación y Desarrollo, y Estrategias Digitales, Chocoleche también obtuvo una cifra record en términos de volumen con una estrategia de *In and Out* que logró despertar el interés de sus consumidores: "¡Chocoleche helado de brownie!".

Para esta estrategia fue fundamental el trabajo realizado por el departamento de Inteligencia de Mercados, quienes encontraron un mundo de sabor divertido y nutritivo a la vez. Para lograr este objetivo, se trabajó con la población infantil (niños y niñas entre 7 y 12 años) en los diferentes contextos donde se desenvuelven día a día. En este proceso, se exploraron códigos de diversión, juegos, espacios de encuentros con amigos y actividades lúdicas que pudieran llevar a cabo.

A partir de este proceso de acompañamiento, observación y análisis, se definió el nuevo sabor de Chocoleche Helado de Brownie, respondiendo a las expectativas de los niños en términos de sabor y comunicación. Adicionalmente, desde la categoría de leches saborizadas, se logró validar con las madres de familia una ecuación entre el producto de agrado para sus hijos y la nutrición que ellas quieren.

Para dar a conocer el nuevo sabor de Chocoleche Helado de Brownie, desarrollamos una estrategia digital apalancada en el comportamiento de nuestro target en internet, en el que se evidencia que los juegos son una de las actividades que más realizan desde sus celulares y computadores. Por esta razón, creamos "La avalancha de sabor Chocoleche Helado de Brownie", donde los niños debían seleccionar uno de los personajes de la marca, Zack o Chokelat, para enfrentar una avalancha de helado e ir superando los obstáculos que se presentaban en el camino.

Al final, los usuarios con mayor cantidad de puntos eran los ganadores de diferentes premios. En esta actividad logramos un total de 4.204 registros, 80.283 visitas y 864.498 *views* en el video.



Avena Alquería

Para el caso de Avena Alquería el crecimiento de un 10% en pesos frente al año 2015, es el resultado de un trabajo en equipo entre el Negocio de Snacking y Estrategias Digitales. Logramos capitalizar el conocimiento del mercado con actividades exitosas como la promoción "No te resistas a la magia del cine", la cual logró una cifra record en términos de volumen y visibilidad del producto, en los diferentes canales durante el tiempo de la promoción.

En esta promoción nos apalancamos 100% en una plataforma digital para generar awareness y prueba del producto. Teniendo en cuenta que el *target* son adultos jóvenes, a los cuáles les gusta ganar premios de forma rápida, se creó una plataforma tecnológica que diariamente premiaba con boletas de cine a los concursantes con mayor cantidad de empaques inscritos.

Con esta actividad, logramos tener un total de 185.004 visitas, 9.570 registros y 292.056 views en el video. Sorprendimos a nuestro *target*, pues le planteamos una mecánica diferente, rápida en su premiación y fácil de participar, con un premio muy afín a ellos.





Loncheras

Desde el negocio entendimos que "¡Juntos somos más!" y de la mano de Danone Alquería emprendimos el proyecto Sinergia, que pretende resaltar la importancia de las loncheras en la nutrición infantil.

Partiendo de una investigación, encontramos que para las mamás las loncheras representaban un problema en la medida que no sabían qué enviarles a sus hijos y muchas veces era difícil encontrar loncheras que fueran nutritivas y al mismo tiempo divertidas para que fueran aceptadas por los niños.

Teniendo en cuenta que las mamás no contaban con mucho tiempo para preparar las loncheras, desde *www.mundoalqueria.com*, creamos una herramienta para preparar loncheras divertidas y nutritivas en un minuto. Aquí les damos a las mamás ideas de loncheras, les enseñamos los componentes claves de una lonchera nutritiva, les brindamos *tips* y consejos prácticos para armar las loncheras. Por último, les damos la opción de que se puedan inscribir y recibir mensualmente un *mail* con ideas de loncheras actualizadas y una lista de los ingredientes necesarios para su preparación.

Durante el 2016, logramos un total de 1.328 personas registradas en la plataforma de loncheras y un total de 153.946 visitas en la sección de loncheras.

Tangelo

Durante el año 2016 llevamos a cabo la primera gran innovación de Tangelo expandiendo el portafolio del producto.

Gracias a las investigaciones que se realizaron tanto de mercado, como del consumidor se evidenció una oportunidad de lanzar un nuevo sabor que brindara alternativas diferentes en la categoría.

Es por eso que, en el mes de octubre se lanzó por primera vez Tangelo Mandarina, el segundo sabor de la marca a nivel nacional bajo una estrategia de *In and out* que nos permitió obtener ventas incrementales por más de $300 millones en un mes.

La aceptación de este nuevo sabor por parte de todos los consumidores de la categoría Citrus, fue contundente por su increíble sabor a mandarina y su excelente sensación refrescante.



Retos 2017

Retos BLN (Bebidas Lácteas Nutritivas)

Para el año 2017 tenemos un gran reto de vender $32.937 millones con Avena, Chocoleche y Leches Personales. Este nuevo reto representa crecer un 16,5% contra el 2016 en donde nos apalancaremos en nuestra propuesta de valor de la marca Avena Alquería.

Para poder alcanzar nuestros objetivos enfocaremos todos nuestros esfuerzos en dos pilares fundamentales para Avena y Chocoleche que son: el conocimiento y prueba de la marca, y la gestión comercial.

Para el caso de Leches Personales trabajaremos en la conquista de los hogares de estratos bajos, y se pondrá relevancia en el *Snackeo* y gestión comercial. Estos pilares serán fundamentales durante este año para fortalecer la estrategia de las marcas.

El primer pilar de conocimiento y prueba de producto, logrará que más personas conozcan nuestras marcas de Avena y Chocoleche y se inclinen por probar nuestros productos, logrando un crecimiento en los indicadores de la pirámide de marca.

El segundo pilar que trabajaremos, es gestión comercial donde enfocaremos nuestra estrategia en el crecimiento de la cobertura buscando nuevos clientes y nuevos canales de distribución.

Para el caso de Leches Personales, nuestro primer pilar es la conquista de nuevos hogares, siendo la mejor opción en desembolso a la hora de buscar una leche para el hogar.

Por último, tenemos el objetivo de hacer la leche relevante en el *Snakeo*, este pilar es el más importante para leches personales, ya que buscamos que la leche sea esencial fuera del hogar. La forma de impulsar este consumo será a través de alianzas con productos posicionados que impulsen la prueba de la leche como un *snack*.

Retos Tangelo

El objetivo de la marca Tangelo para el 2017 es crecer un 17% en pesos para alcanzar unas ventas de $33.824 millones. Estos números son independientes a la venta que se realiza por parte de Freskaleche en las regionales Este y Costa. Para cumplir estos objetivos trabajaremos cuatro pilares que van de la mano con la estrategia de fortalecimiento de la marca.

En el 2017 continuaremos trabajando en el pilar de desarrollo de presentaciones personales. Nuestro objetivo es continuar siendo competitivos en estas presentaciones con una propuesta de valor (precio/beneficio) que sea relevante para nuestro consumidor.

El segundo pilar a trabajar es la expansión de portafolio. Con esto buscamos ofrecer a nuestros consumidores una variedad de sabores que nos permita crecer en el mercado de Citrus Punch.

Nuestro tercer pilar es foco en regionales. Nuestra marca Tangelo presenta diferentes oportunidades por región, en regiones como Atlántico, Occidente y Antioquia trabajaremos en el crecimiento de distribución numérica; y en regiones como la Sabana trabajaremos el crecimiento de la compra promedio.

Como último pilar tenemos la innovación en nuevas categorías. El Negocio de Snacking está llamado a incursionar en nuevas categorías que le generen valor a la compañía. Por esta razón, debemos estar atentos a las nuevas tendencias de consumo para anticiparnos a las necesidades de nuestros consumidores.

Investigación y Desarrollo

En Alquería le apostamos a la educación de nuestros consumidores y la lucha por una nutrición igualitaria a través de nuestros empaques.

Por esto, durante el 2016 emprendimos una iniciativa de la mano de la Andi, para lograr un etiquetado más claro y transparente para nuestros consumidores, a través del uso de GDA's (Guideline Diary Amount o cantidades diarias orientativas) en nuestros empaques.

Este rotulado se basa en cantidades de referencia recomendadas por el Ministerio de Protección Social y respaldadas por autoridades internacionales como Efsa (European food safety authority), Organización Mundial de la Salud (OMS), el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (FDA) y el Consejo de Salud de los Países Bajos.

Los valores de referencia que utilizan los GDA's implementados, se calculan a partir de las necesidades medias estimadas de la población y toman en cuenta niveles actuales de actividad física y estilo de vida promedio para dos grupos: menores de cuatro años y mayores de cuatro años o adultos.

A partir de este año, los empaques de productos lácteos de Alquería permiten al consumidor una fácil lectura y comprensión de los valores nutricionales aportados, sin dar lugar a interpretaciones erróneas.

Esto impactará favorablemente a los consumidores, quienes no tendrán que revisar las tablas nutricionales para entender los aportes que una porción del producto hará a su nutrición, y tendrán las herramientas para decidir qué productos desean consumir y brindarle a sus familias de acuerdo a sus necesidades y estilos de vida.

GDA's (Guideline Diary Amount o Cantidades Diarias Orientativas)

INFORMACIÓN NUTRICIONAL
Tamaño por porción: 1 Vaso (200 ml)
Porciones por envase: 4,5

Cantidad por porción	
Calorías 100	Calorías de grasa 30
	Valor diario*
Grasa Total 3,5 g	**5%**
Grasa Saturada 1,5 g	8%
Grasa Trans 0 g	
Colesterol 15 mg	**5%**
Sodio 110 mg	**5%**
Carbohidratos Totales 10 g	**3%**
Fibra Dietaria 0 g	0%
Azúcares 10 g	
Proteína 6 g	**12%**
Vitamina A 8%	Calcio 30%
Vitamina C 0%	Hierro 0%

*Los porcentajes de Valores Diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas.

	Calorías	2000	2500
Grasa Total	Menos de	65 g	80 g
Grasa saturada	Menos de	20 g	25 g
Colesterol	Menos de	300 mg	300 mg
Sodio	Menos de	2400 mg	2400 mg
Carbohidrato Total		300 g	375 g
Fibra dietaria		25 g	30 g

Calorías por gramo:
Grasa 9 Carbohidratos 4 Proteína 4

Lote/Fecha de vencimiento

Servicio al cliente
01 800 01 10000
4119200 en Bogotá
www.alquueria.com.co

Ingredientes: Leche semidescremada, estabilizante (polifosfatos) y enzima (lactasa).

7702177004159

QUALITY CHEKD®

1 vaso de (200ml) aporta:

Proteína	Grasas Totales	Grasas Saturadas	Azúcares	Sodio
6g	3,5g	1,5g	10g	110mg
12%	5%	8%	*	5%

De los valores diarios de referencia de nutrientes en una dieta de 2000 Kcal. * VALOR DIARIO DE REFERENCIA NO ESTABLECIDO.

EL ENVASE CERRADO NO REQUIERE REFRIGERACIÓN. DESPUÉS DE ABIERTO MANTÉNGASE REFRIGERADO Y CONSÚMASE EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE.

Fabricado por: Productos Naturales de la Sabana S.A., Km 5 vía Cajicá - Tabio (Cund.). Industria Colombiana. Registro Sanitario RSAE02I15301

4. Nuestro *Gobierno Corporativo*

Nuestra orientación hacia 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. De esta manera, se generan relaciones sólidas y basadas en elementos de ética y confiabilidad, que se refuerzan con el desarrollo de nuestra gestión.

Así, aseguramos un aporte significativo al crecimiento económico regional, y con nuestra participación activa y liderazgo en programas de Seguridad Alimentaria y Nutrición.

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

2004
Consejo Asesor (CASE):

Constituido en Mayo de 2004 con el fin de velar por el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Compañía y sugiere acciones relacionadas con el presupuesto, la industria, el mercado, nuestro equipo humano y la estructura de la compañía.

2006
Comité de Finanzas & Auditoría (COFA)

Creado en Febrero de 2006, cuyas funciones, además de las definidas en la Ley 964 de 2005, están orientadas a velar por el cumplimiento de las obligaciones hacia los accionistas y a asegurar la sostenibilidad económica de la Compañía.

2006
Código de Buen Gobierno:

Adoptado en Marzo de 2006 con el objetivo de asegurar un trato equitativo, justo y transparente a los grupos de interés o stakeholders de la Compañía, basado en la definición de políticas, normas, sistemas y principios éticos.

2009
Comité de Ética:

Conformado en Marzo de 2009 como una instancia a la que pueden acudir los Colaboradores para transmitir cualquier inquietud, consultas sugerencia o denuncia relacionada con nuestras normas, principios y valores.

2011
Oficina de Atención al Accionista:

Creado en el 2011 como un ente encargado de canalizar y atender las solicitudes de información de accionistas e inversionistas.

4.1 Estructura de Gestión y Control

Es una estructura integrada, articulada y dinámica enfocada en la materialización de los objetivos estratégicos mediante roles y responsabilidades definidos y ejercicios de alineación permanente que toman en consideración los ámbitos de crecimiento y sostenibilidad responsable.
A continuación, se presenta la Estructura Organizacional y la conformación actual de los entes de Gobierno Corporativo.

Estructura Organizacional

Junta Directiva

Consejo Asesor



Carlos Enrique Cavelier
Coordinador de Sueños Familia Alquería (desde 1995)

Antropólogo y Sociólogo de la Universidad de Vermont, Magister en Administración Pública y Especialista en Gerencia de Empresa Familiar, de la Universidad de Harvard. Electo en 2007 como miembro del Consejo Directivo de la Universidad de los Andes. 2008 al 2012 Alto Consejero para Educación del Gobernador de Cundinamarca. Es miembro de la Junta Directiva del Banco de Alimentos de Bogotá, presidente de la Junta Directiva de Asoleche, y nombrado asesor para la Nutrición en la Alcaldía de Enrique Peñalosa.



Fernando Padilla
Coordinador General
El Arte de Vivir

Abogado, con MBA del Inalde y Certificación internacional como Coach (Newfield Network). Fernando está vinculado con Alquería desde hace 13 años .



Jaime Eduardo Gómez
Coordinador General
Operacional

Economista, con Master en Economía Internacional y Banca. Con MBA en Administración Financiera. Jaime está vinculado con Alquería desde hace 9 años.



Ernest Pfeifer
Coordinador General
Negocios Competitivos y Comercial

Filósofo con estudios de alta Gerencia en Finanzas de la Universidad de los Andes. Experiencia de 32 años en empresas de consumo masivo. Ernest está vinculado con Alquería desde hace 20 años.



Mónica Isaacs
Coordinadora General
CFO/M&A

Administradora de Empresas de la Universidad Javeriana de Cali. Con MBA & Finanzas de EAE Barcelona España. Mónica está vinculada con Alquería desde hace 2 años.



Daniel Sarmiento
Coordinador General
Asuntos Legales

Abogado con Especialización en Derecho Tributario y Legislación Financiera. Daniel está vinculado con Alquería desde hace 25 años.

Conformación Gobierno Corporativo

JUNTA DIRECTIVA
PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S.A.

PRINCIPALES

- Juan Pablo Cavelier Lozano
- Enrique Cavelier Piedrahita
- Gustavo Tamayo Arango
- Jaime Herrera Rodríguez
- Augusto Martínez Carreño

SUPLENTES

- Carlos Ramírez de Arellano
- Ana María Cavelier Piedrahita
- Matteo Cavelier Riccardi
- Margarita Lozano de Cavelier
- Pablo Cavelier Piedrahita

CONSEJO ASESOR
PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S.A.

EXTERNOS

- María Beatriz Rodríguez
- Ana Cristina Arango Uribe
- Nicolás Gamboa
- Augusto Martínez Carreño
- Roberto Steiner
- Juan Pablo Cavelier Lozano

INTERNOS

- Carlos Enrique Cavelier Lozano
- Jaime Eduardo Gómez Gómez
- Carlos Eduardo Botero Madero

CONSEJO ASESOR
PRODUCTOS NATURALES DE LA SABANA S.A.

EXTERNOS

- María Beatriz Rodríguez
- Ana Cristina Arango Uribe
- Nicolás Gamboa
- Augusto Martínez Carreño
- Roberto Steiner
- Juan Pablo Cavelier Lozano

INTERNOS

- 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 CAVELIER LOZANO

Su rol como Coordinador de Sueños es una muestra clara del enfoque sostenible visto desde la inclusión social. El Coordinador de Sueños lidera y promueve la visión conjunta de un crecimiento en el que participan y se benefician los Colaboradores y sus familias.

Liderar la Organización

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

Liderar el Resultado

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

Liderar la Estratégia

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 cuando debe complementarse con adquisiciones (de ser necesarias).

4.2 Modelo de Gobierno Corporativo

El compromiso con los altos estándares de Gobernabilidad Corporativa y la Transparencia son los dos pilares en los que se sustenta nuestro modelo de Gobierno Corporativo.



Logros y retos modelo de Gobierno Corporativo

Logros 2016

Identificamos a Alquería como el conjunto de empresas que requieren cada una de ellas, tener una identidad, una autonomía y unos retos propios que sumen en un todo en una relación de interdependencia con los principios, valores y la visión común, que reconocemos como la Familia Alquería.

Designamos en cada una de las compañías (DASA de Colombia, Freskaleche, EPLAS, Enlace Logístico de Carga) un Gerente General con su propia Junta Directiva y su propio Comité Ejecutivo, para la gestión del día a día del negocio.

Definimos que Productos Naturales de la Sabana S.A. como empresa y negocio, debe tener su propia unidad de Gobierno y su propio Gerente General para que opere con carácter autónomo y diferenciado de la Organización Alquería como un todo (conjunto de empresas que llamamos Familia Alquería).

Retos 2017

Fortalecer el banco de proyectos que gestione los resultados obtenidos y las expectativas iniciales de cada proyecto.

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.

Consolidar una estructura organizacional enfocada en un accountability por empresa.

Consolidar un modelo de Gestión Integral que contribuya al fortalecimiento de los procesos.

5. Nuestra Gestión *Ética e Integridad*

Cultura basada en la Ética

"Toma 20 años construir una reputación y 5 minutos destruirla… Si alguien pierde dinero en un negocio, seré comprensivo, si pierde la reputación de la empresa, seré implacable". ***Warren Buffet***

5.1 Ética en Alquería

En Alquería reconocemos la Ética como el actuar bien y de forma transparente dentro y fuera de nuestra comunidad de trabajo.

Somos conscientes de la importancia de contar con una cultura Ética cimentada en comportamientos y relaciones íntegras en la interacción con nuestros grupos de interés, en la que las personas disfruten su experiencia humana, personal, familiar, profesional y laboral. Además de favorecer el ambiente laboral, la rentabilidad y productividad de la compañía, y contribuir al desarrollo de la empresa y del país.

Entendemos que nuestra reputación nos hace valiosos, más aún al considerar que es el único valor que no depende de los cambios en el mercado pero que puede tener efectos en el mismo, para bien o para mal. Una reputación impecable fortalece nuestra credibilidad frente a Clientes, Colaboradores, Accionistas y la Comunidad en general.

Para promover esta cultura, en Alquería existe el proceso de Gestión Ética, a partir del cual se orienta el accionar de la Compañía en un marco ético hacia la consolidación de nuestra MEGA al 2020.



El proceso gira en torno a la Carta Ética, la cual contiene los lineamientos principales para fomentar un ambiente ético.

Para respaldar el cumplimiento de estos lineamientos, contamos con la Línea Ética Alquería. A través de este medio de comunicación confidencial y seguro, nuestros Colaboradores y grupos de interés transmiten sus consultas, sugerencias y denuncias relacionadas con la Ética.

5.2 Involucramiento de nuestros grupos de interés

Construir y mantener una Cultura Ética sólida en nuestra compañía es responsabilidad de toda la Familia Alquería. Por eso, permanentemente buscamos generar el involucramiento con nuestros Colaboradores a través de actividades de comunicación y sensibilización sobre temas éticos, aplicables dentro y fuera de la Organización.

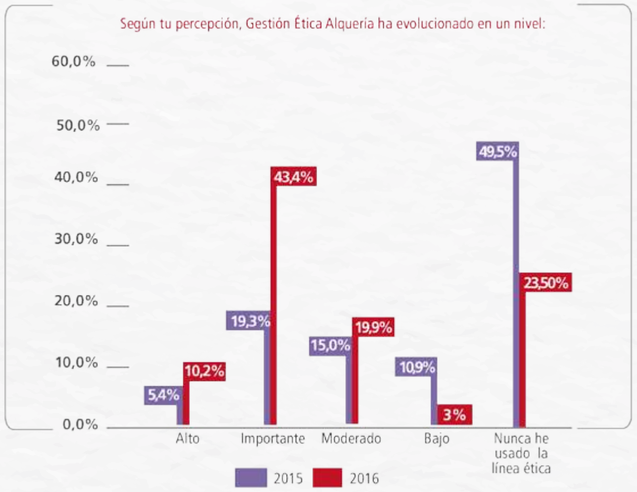
Con este fin y para promover el uso de la Línea Ética, usamos nuestros medios internos de comunicación, abarcando espacios presenciales, impresos y virtuales.

Adicionalmente, contamos con el Comité Ético Ejecutivo, en el que se involucra a la alta gerencia de la Organización, como patrocinadores de Gestión Ética en Alquería. El Comité, promueve la construcción y el fortalecimiento de una Cultura Ética. El Comité aprueba políticas, prácticas y modificaciones al proceso de Gestión Ética, analiza y soluciona los casos de alto impacto o complejidad.

5.3 Posicionamiento de Gestión Ética en Alquería

Desde 2015, sondeamos la percepción de los Colaboradores respecto a Gestión Ética. Los resultados principales de la encuesta (ver gráficos), demuestran que las acciones de comunicación e involucramiento han tenido el impacto esperado, también han evidenciado el compromiso de los Líderes con la investigación y el cierre oportuno de casos.

Resultados principales
Encuesta Gestión Ética



"La cultura que hemos forjado en Alquería, está soportada en unos valores éticos y morales muy fuertes, por los cuales hemos sido reconocidos en toda nuestra acción institucional".

Carlos Enrique Cavelier
Coordinador de Sueños Familia Alquería



Estadísticas
Línea Ética 2016

En cuanto a la Línea Ética, en el 2016, se recibieron 183 casos en total y cerramos el año con 170 casos solucionados, lo que representa un 93% de los casos recibidos.

TIPO DE REPORTE	No.	%
Denuncias	107	58%
Consultas	71	39%
Agradecimiento	3	2%
Sugerencias	2	1%
TOTAL	183	100%

Logros 2016

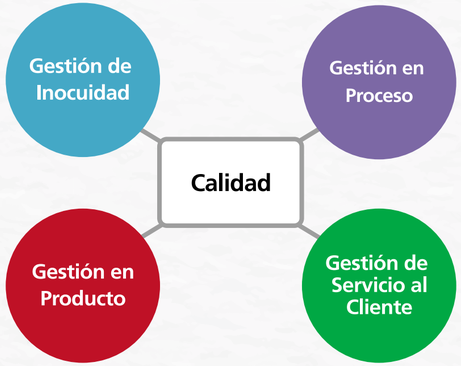
En al año 2015 establecimos cinco frentes de trabajo, de los cuáles presentamos los siguientes logros:

Actualizar nuestra Carta Ética: Se renovó su imagen y contenido y se le socializó a más de 2.100 personas, entre Colaboradores y Contratistas de Distribución.
Lanzar el Curso Virtual de Gestión Ética: Alrededor del 90% de Líderes y el 60% de Colaboradores Directos y Temporales certificados.
Intervenir áreas críticas con problemáticas éticas recurrentes: 3 áreas abordadas.
Actualizar las Declaraciones de Conflicto de Interés: Más de 400 Conflictos de Interés potenciales fueron reportados.
Continuar posicionando la Carta y Línea Ética a través de la aparición permanente en nuestros medios de comunicación: Aparición en 25 espacios de comunicación, llegando a todos los Colaboradores.

Retos 2017

Para el 2017 continuaremos posicionando Gestión Ética, la cual llegará a terceros con acciones de comunicación e involucramiento. Además, trabajaremos en la consolidación del Modelo de Integridad y Transparencia Corporativa, que integrará el proceso de Gestión Ética con el Programa Anti-Fraude y Anti-Corrupción y el Programa Contra la Financiación del Terrorismo y el Lavado de Activos.

6. Nuestra Gestión de la *Calidad*



6.1 Gestión de Inocuidad

Nuestro compromiso es fabricar alimentos inocuos para de esta forma garantizar que nuestros productos no causen efectos nocivos en la salud de los Consumidores.

Una de las mediciones aplicadas para gestionar la inocuidad es el indicador SIA (Sistema de Inocuidad Alquería).

Plan HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points)

Se dio continuidad a la actualización de los planes HACCP, con enfoque preventivo, para los nuevos productos en las diferentes plantas.

HACCP
QUALITY CHEKD®

6.2 Gestión de Producto

Para asegurar los demás atributos de calidad de nuestros productos se realizaron las siguientes actividades:

Control y aseguramiento de procesos

Uno de los proyectos de mejoramiento fue la alineación de estándares a nivel nacional, liderado por el foro técnico conformado por representantes de diferentes áreas con alcance nacional.

En septiembre de 2016 se llevó a cabo la auditoría de Quality Chekd a las plantas de Cajicá, Palmira, Medellín, Santa Marta y Línea de Arequipe. Todas obtuvieron resultados en nivel superior, dejando en alto nuestras prácticas de inocuidad y estándares de calidad con los siguientes resultados:

Planta Cajicá	96%
Planta Palmira	96%
Planta Medellín	97,6%
Planta Santa Marta	96,4%
Línea arequipe	97,4%

Programa sensorial:

Este programa contribuye al desarrollo de nuevos productos y la evaluación de productos terminados, para que podamos garantizar una de las principales características de estos: su inconfundible sabor. Las actividades desarrolladas en el año 2016 se enfocaron en la continuidad y fortalecimiento del programa para panelistas expertos y entrenados (Cazadores del Sabor Alquería) en las regionales Sabana, Occidente y Antioquia.

Por otra parte, brindamos apoyo en las definiciones de tipo sensorial a nuestras áreas de Negocios Competitivos e Innovación y Desarrollo.



Alquería
CAZADORES DEL SABOR ALQUERÍA

Gestión de laboratorios:

En el año 2016 la red de laboratorios Alquería desarrolló un plan de implementación del sistema de gestión de calidad, basado en la norma ISO/IEC 17025. En este plan los focos de desarrollo estuvieron relacionados con el mejoramiento en la competencia analítica del personal a nivel nacional (se hizo énfasis en la re-capacitación de los analistas de Centros de Acopio y estandarización de cursos virtuales de formación analítica). También, se realizaron ejercicios con pruebas de aptitud para las matrices de leche y refresco, alcanzando una mejora significativa en los niveles de competencia, con respecto a lo evaluado en 2015.

A su vez, el desarrollo de validación de técnicas analíticas ha sido un eje del plan nacional analítico durante el 2016, alcanzando un nivel importante de apropiación de conocimientos que nos permitirá enfocarnos en la ejecución de los ejercicios analíticos de confirmación y validación en 2017.

6.3 Gestión en Proceso

Desde la administración del Sistema de Gestión de Calidad en Alquería se desarrollan estrategias y lineamientos que permitan la gestión por procesos enfocada a la satisfacción de clientes y consumidores.

Como medida de mejoramiento, y reto propuesto para el año 2016, se definió e implementó el plan de trabajo para ampliar el alcance del Sistema de Gestión de Calidad en las Regionales Costa y Eje Cafetero. Así, al finalizar el año, se logró la certificación del Sistema de Gestión de Calidad para estas Regionales por parte de Icontec, organismo certificador.

Para dar inicio a la transición del Sistema de Gestión de Calidad a la nueva versión ISO 9001:2015, durante el segundo trimestre de 2016 se formó al equipo de auditores internos del Sistema de Gestión de Calidad sobre la estructura de alto nivel ISO 9001:2015.

En 2016 también se adelantaron actividades para la integración de los sistemas de gestión: Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo y Gestión Ambiental, con el fin de optimizar esfuerzos y facilitar el logro de resultados integrales por parte de los procesos.



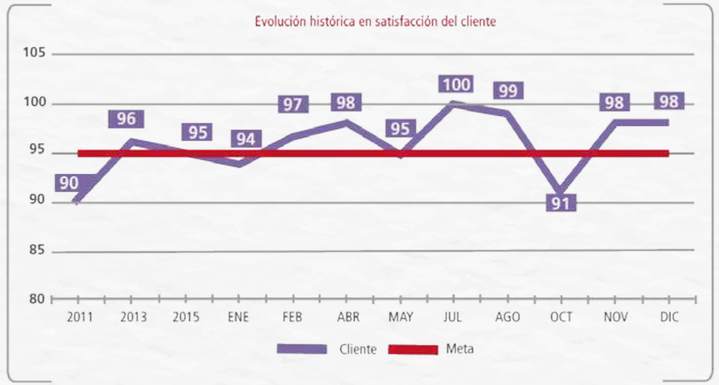
6.4 Gestión de Servicio al Cliente

Desde Servicio al Cliente se gestionó el mejoramiento de la plataforma CRM (Customer Relationship Management). En la fase uno, se realizó la construcción de los protocolos de apertura y cierre de contactos por servicio y producto.

Se reestructuró el equipo de Servicio al Cliente desde el call center. Se buscó acercar el acompañamiento en cada sede de la organización y consolidar un único centro de llamadas con apoyos de servicio, que brindan soluciones y facilitan la gestión de cierre y análisis de casos para la mejora continua.

En 2016 se fortaleció el desarrollo tecnológico en alineación con los procesos sobre el uso y aprovechamiento de la información del cliente. De esta forma se mejoró la comunicación en términos de calidad, oportunidad y veracidad de los datos a nivel interno y hacia la lealtad de clientes y consumidores.

El proceso de Servicio al Cliente participó en la construcción de una plataforma de relacionamiento que permite acercar las necesidades del cliente a las propuestas de desarrollo de productos atractivos y de interés para el mercado.



Retos 2017

Lograr un avance en la transición del sistema de gestión de calidad a la nueva versión de la norma ISO 9001:2015.

Continuar con el análisis de vida útil de los productos de línea como requisitos de legislación nacional y completar los perfiles sensoriales para todos los productos.

Continuar el fortalecimiento del equipo de Cazadores del Sabor Alquería, con formación sobre habilidades descriptivas.

Implementar el Sistema de Gestión de Calidad para los laboratorios, basado en la norma ISO 17025 y requisitos de la resolución 1619 de 2015; con el objetivo de lograr la habilitación de nuestros laboratorios de planta a nivel nacional.

7. Mejoramiento Continuo *Gestión TPM*

7.1 Implementación Gestión TPM

En Alquería, una de las estrategias de apalancamiento del desarrollo sostenible, está fundamentada en el mejoramiento continuo basado en TPM (Mantenimiento Productivo Total). Herramienta que permite el desarrollo de la creatividad e innovación de las personas que impactan los procesos de la cadena de abastecimiento, permitiendo un aporte directo en los ejes social, ambiental y económico del desarrollo sostenible.

Desarrollo de la creatividad e innovación en las personas





El impacto de TPM, en cada uno de los ejes, se basa fundamentalmente en el desarrollo de las habilidades de análisis de las personas. El objetivo principal de TPM, es atacar la causa de los problemas de raíz, para no recaer de nuevo en ellos y lograr reducir las pérdidas en los procesos.

En lo social, TPM impacta, mejorando la habilidad de análisis de las personas. En lo económico, a través de la mejora de máquinas y procesos, y en lo ambiental mejora la relación de recursos y personas, como se observa en la figura N° 1:

Mejoramiento continuo TPM como estrategia de desarrollo sostenible en Alquería



En TPM la participación es de todos, ya que está sostenido en los pilares que se relacionan con cada una de las áreas de la cadena de abastecimiento y estos a su vez, se relacionan con cada uno de los ejes de desarrollo sostenible. TPM está estructurado, de acuerdo a las áreas que existen hoy en Alquería y en las cuales se trabajan herramientas de análisis específicas para la gestión de sus pérdidas.





Como se observa en la Figura 2, los pilares impactan de diferentes maneras a los ejes. Al eje económico lo impactan todos los pilares, ya que la finalidad más importante del proceso es eliminar las pérdidas, lo cual se traduce en beneficios económicos importante para la compañía. Así mismo, al eje social lo impactan principalmente seis pilares (del 1 al 6), que son los que a través de sus actividades trasforman culturalmente los procesos y aportan al desarrollo de habilidades de las personas y a los pilares de medio ambiente y educación y entrenamiento.

Mejoramiento continuo TPM y eld esarrollo sostenible en Alquería

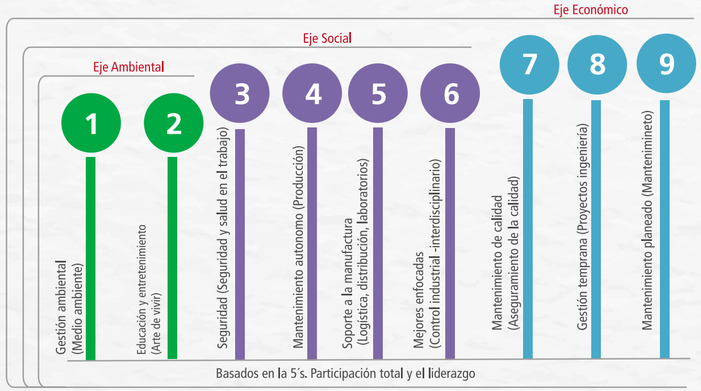


Figura N° 2 TPM impacta los tres ejes a través de cada uno de sus procesos.

7.2 Participación

Durante el 2016 se impactaron los tres ejes en las regionales de Occidente y Sabana, a partir de entrenamientos a los diferentes participantes, presentaciones de equipos, y desarrollo de casos en los cuales lo que más se resalta es la participación total.





Logros y Retos

El proceso de TPM lo estamos realizando para apalancar la MEGA 2-20-20, con el objetivo de lograr una reducción de por lo menos el 75% de los indicadores de pérdida en este proceso. Los resultados se pueden observar en la siguiente tabla, allí se resumen los indicadores de pérdida promedio y resultado RS y RO, con el logro obtenido en el 2016 y, el reto que tenemos para el año 2017.

INDICADOR	LOGRO 2015	LOGRO 2016	ESPERADO 2017
Número de accidentes	Mejora del 35%	Mejora del 65%	Llegar al 75% de mejora
Eficiencia de equipos (paros y averias)	Mejora del 15%	Mejora del 30%	llegar al 40% de mejora
No conforme, reclamos y filtración	Mejora del 20%	Mejora del 30%	Llegar al 40% de mejora
Pérdida de materias primas (merma)	Definición indicadores	Se lograron definir indicadores y se logró 20%	llegar al 30% de mejora
Devoluciones y rechazos	Homologación del indicador	Mejora del 22%	Llegar al 32% de mejora
Pérdida de agua y energía	Definición árbol de pérdida de agua	Se estructuro el indicador de pérdida	Mejorar el 10%









¡Con TPM lo hacemos posible!

8. Reconocimiento a *Nuestra Labor*

8.1 Premio Portafolio de Responsabilidad Social Empresarial

Durante el año 2016 nos postulamos a los premios Portafolio en la categoría de Responsabilidad Social Empresarial con nuestros programas FOCA (Formación Campesina) y el Programa Nutrición, los cuales hacen parte de una de nuestras iniciativas en RSE y nuestro compromiso con la comunidad. Gracias al enfoque social a través del cual generamos proyectos que benefician a toda la cadena productiva, el programa FOCA, fue elegido por los jurados como el proyecto ganador que nos hizo merecedores de este importante reconocimiento.

El proyecto FOCA se desarrolla hace más de cinco años en el departamento del Meta y busca desarrollar las capacidades de pequeños y medianos productores de leche del país, para mejorar su productividad y competitividad mediante la compra de leche, transferencia de tecnología, abastecimiento de insumos y metodologías de aprendizaje participativo y colectivo. Además, hace parte de los ejes más importantes de Responsabilidad Social Empresarial de Alquería.

A través de FOCA, hemos logrado trabajar con 1.100 familias. Gracias a este modelo, se generan ingresos de 20.000 millones de pesos en la zona al año, logrando reconstruir el tejido social de estos territorios.

Nuestro Coordinador de Sueños Carlos Enrique Cavelier nos cuenta como recibió este reconocimiento:

> "Este es un premio que reconoce el trabajo duro de todos los Colaboradores de Alquería, que cada día aportan su entusiasmo para que éste sea un país mejor. Nos sentimos muy orgullosos de haber recibido este galardón que es un incentivo para seguir trabajando por el futuro de Colombia".
>
> *Carlos Enrique Cavelier*
>
> *Coordinador de Sueños Familia Alquería*



En Alquería reiteramos nuestro compromiso con la sociedad colombiana reconociendo la importancia del aporte social y económico que tiene la empresa privada a nivel nacional.

8.2 Premio a la Nutrición Infantil otorgado por la Fundación Éxito

Comprometidos con la nutrición infantil en Colombia, en Alquería desarrollamos el programa Alimenta Compartiendo, a través del cual donamos más de 1 millón de vasos de leche a la población más vulnerable del país. Todos los años celebramos el Día Mundial de la Leche (decretado por la FAO el 1 de junio), lanzando esta campaña a través de estrategias digitales con el fin de involucrar a la comunidad en la donación de vasos de leche, los cuales se entregan posteriormente, con el apoyo de los Bancos de Alimentos a nivel nacional.

Gracias al impacto que ha generado la Campaña en redes sociales y en los Bancos de Alimentos, hemos donado más de 7.700.000 vasos de leche, llegando a más de 24.000 mil niños y niñas que se encontraban en situación de vulnerabilidad durante los últimos cuatro años. El impacto de este programa ha tenido tal eco en la comunidad, que nos dio la oportunidad de postularnos y ser merecedores del Premio a la Nutrición Infantil en Colombia otorgado por la Fundación Éxito.

Este reconocimiento fue entregado en una ceremonia que contó con la presencia de la Primera Dama de la República, María Clemencia de Santos; el presidente del Grupo Éxito, Carlos Mario Giraldo, el presidente de la Junta Directiva de la Fundación Éxito, Gonzalo Restrepo, entre otras personalidades nacionales e internacionales.

En palabras de nuestro Coordinador de Sueños Carlos Enrique Cavelier:

> "Nos sentimos muy felices de recibir este premio, porque sabemos que con las donaciones que se adelantan, muchos niños cuentan con los nutrientes necesarios para crecer sanamente y tener un desarrollo mental adecuado para lograr en un futuro una vida útil y productiva, que contribuya al progreso de nuestra nación".
>
> *Carlos Enrique Cavelier*
>
> *Coordinador de Sueños Familia Alquería*





Gonzalo Restrepo, Presidente de la Junta Directiva - Fundación Éxito, Carlos Enrique Cavelier, Coordinador de Sueños Familia Alquería

8.3 Premio Irving Weber Quality Chekd

En febrero de 2016 las plantas de Alquería en Medellín y Santa Marta fueron nominadas como finalistas al Premio Irving Weber de Quality Chekd 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, premio que fue otorgado a la planta de Santa Marta.

Obtuvimos la ampliación de alcance de la certificación para nuestro sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008, otorgada por Icontec, para las regionales Costa y Eje Cafetero.



De izquierda a derecha: Elys Silvana Salgado, Regional Costa; Carlos Enrique Cavelier, Coordinador de Sueños Familia Alquería; Jaime E Gómez, Coordinador General Operacional Familia Alquería; Peter Horvath, Presidente de Quality Chekd; Nelson Enrique Alonso, Regional Costa y Carolina Alarcón, Gerente Aseguramiento de Calidad Alquería

9. Principales Hitos 2016

- El 2016 fue un año de retos significativos a nivel macroeconómico.

  Variables claves como la inflación, que alcanzó un nivel de 5,75%; una devaluación nominal que se ubicó en el 11,2% promedio anual, y una variación, respecto al año 2015 del crecimiento económico alrededor del 1,8%; implicó esfuerzos adicionales en el desempeño económico orientados hacia una mayor productividad.

  En tal sentido, podemos declarar el año 2016 como el de la "Austeridad Asertiva", que conlleva a una mayor concientización sobre la efectividad de esfuerzos colectivos para alcanzar las metas definidas.

- En la Familia Alquería, destacamos la formalización hecha durante el 2016, acerca del liderazgo que Alquería asume sobre la alianza Danone Alquería, con el fin de seguir operando el negocio de los yogures con la misma dedicación, esmero y visión de futuro, de como se venía haciendo desde el 2007 junto a Danone.

  Ahora, conoceremos esta empresa como DASA de Colombia S.A.S, la cual se caracteriza por promover el talento y desarrollo de sus Colaboradores, lo que nos permitirá garantizar la excelencia en la gestión de las relaciones comerciales, operativas y laborales y así, ganar la preferencia de nuestros clientes y consumidores.

  Tenemos grandes expectativas con esta nueva etapa, y estamos llenos de optimismo y metas por alcanzar. Este es otro paso que nos lleva a reconocer el crecimiento de nuestra participación en el sector lácteo, junto con Freskaleche. S.A.S











Nuestro Desarrollo *Económico*

Contenido

10. Nuestra Presencia en el Mercado
11. Nuestro Desempeño Económico

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

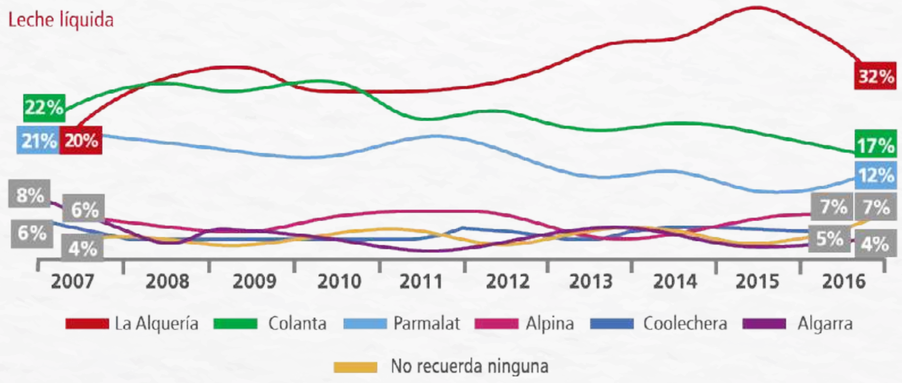
Alquería

10. Nuestra *Presencia en el Mercado*

10.1 Top of Mind

Para uno de cada tres niños, Alquería es la marca más recordada.

Top of Mind Niños y Jóvenes





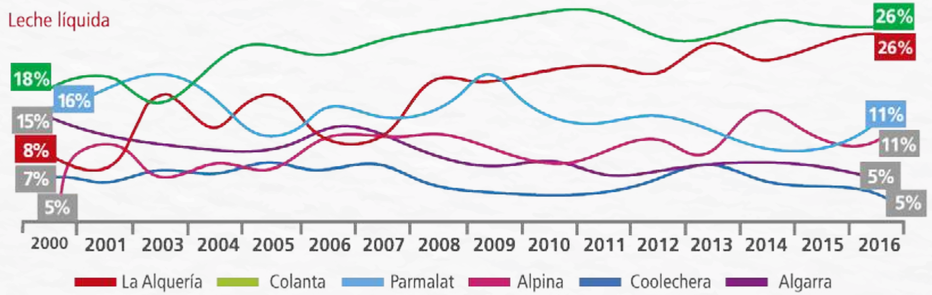
Top of Mind

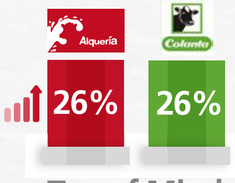
Alquería mantiene el primer lugar con 15 puntos de diferencia frente al segundo,que es Colanta con 17%.

En Bogotá, Alquería tuvo 45%, seguida de Cali con 24%, siendo estas las ciudades donde tiene el mayor Top of Mind. En la juventud entre 15 y 17 años se llegó a 40%.
*Publicado por la Revista Dinero en el mes de abril.

Alquería alcanza en el primer lugar a Colanta en la mente de los consumidores.

Top of Mind Adultos





Top of Mind

Con una tendencia de crecimiento, en especial en los últimos tres años, Alquería logró alcanzar en el primer lugar a Colanta en el estudio de Top of Mind de la categoría de leche, con 26%, convirtiéndose en uno de los sectores más dinámicos.
*Publicado por la Revista Dinero en el mes de abril.

El crecimiento que se tuvo se dio principalmente en la ciudad de Barranquilla, donde se pasó de 4% en 2015 a 19% en 2016 — en Bogotá tiene su mayor recordación con 37% —, y en los adultos más jóvenes — entre 18 y 24 años de edad —, se alcanzó en la medición de este año 38%, 7 puntos porcentuales más que en 2015.

11. Nuestro *Desempeño Económico*

Contribución al Desarrollo Económico

Nuestro compromiso es cada vez mayor como impulsores de crecimiento económico del país, de las regiones en las que participamos y de los núcleos socioeconómicos que impactamos. Motivo por el cual, nuestras acciones están encaminadas hacia el logro de metas cuantitativas y también a las expectativas de desarrollo a largo plazo. Allí, se involucran variables de mayor complejidad que son determinantes para alcanzar objetivos sostenibles de bienestar y prosperidad.

11.1 Desempeño 2016

El 2016 fue un año con impactos considerables en el desempeño del sector productivo, determinados principalmente por los bajos precios internacionales del petróleo, los efectos del fenómeno del Niño, un lento crecimiento de la economía, paro de transportadores y la incertidumbre de la reforma tributaria. Lo anterior, se refleja claramente en las cifras de crecimiento de la economía del país que se ubicó en niveles cercanos al 1,8%, el más bajo en los últimos cinco años. Esta coyuntura representa un desafío para recuperar niveles de crecimiento en el próximo año.

Para Productos Naturales de la Sabana S.A, el 2016 fue un año difícil, por el ya mencionado impacto que acaba teniendo en la operación y en los resultados generales de la compañía, el efecto del fenómeno del Niño. El paro de transportadores, trajo como consecuencia, la disminución en los volúmenes de leche acopiada e incrementos en costos, teniendo efectos directos en el margen bruto. En ventas a pesar de una caída del 7% en volumen, en valor se logró crecer un 2.3%. El resultado final del ejercicio se muestra influenciado positivamente y de manera importante por la negociación a la que se llegó por el control del Joint Venture con Danone.

Productos Naturales de la Sabana S.A. presentó un crecimiento del 2.3% en las ventas con respecto al 2015, aunque el margen bruto decreció en 13.1% con relación al periodo anterior, por efecto de las variables macroeconómicas que impactaron el sector.

Estado de resultados a 31 de diciembre de 2016
Productos Naturales de la Sabana S.A Alquería

$ Expresado en Miles de Pesos	2015	2016	%
Ventas	735.932	718.920	2,3%
Utilidad bruta	233.173	257.598	-10,5%
Margen bruto	31,7%	35,8%	-13,1%
Utilidad operacional	39.323	36.713	6,6%
Margen operacional	5,3%	5,1%	4,4%
Utilidad neta	48.913	9.352	80,9%
Margen neto	6,6%	1,3%	80,4%
Ebitda	56.915	75.249	-32,2%
Margen Ebitda	7,7%	10,5%	-35,3%

Se destaca en las cifras del 2016 el incremento de 15.1% en los activos no corrientes, representado principalmente por la adquisición de las acciones de la compañía DASA de Colombia S.A.S, reflejada en el rubro de inversiones en subsidiarias y asociadas. Por otra parte, se resalta el incremento en el patrimonio de la compañía el cual crece de un año a otro en el 26.3%.

Balance general a 31 de diciembre de 2016
Productos Naturales de la Sabana S.A Alquería

$ Expresado en Miles de Pesos	2015	2016	%
Activo	**668.840**	**609.219**	9.8%
Activo corriente	126.644	138.157	-8.3%
Activo no corriente	542.196	471.062	15.1%
Pasivo	**468.079**	**450.242**	4.0%
Pasivo corriente	179.286	146.145	22.7%
Pasivo no corriente	288.793	304.097	-5.0%
Patrimonio	**200.761**	**158.976**	26.3%

11.2 Perspectivas 2017

La recuperación de la economía en el año 2017 será paulatina pues empezarán a regir los cambios fiscales, los cuales son el elemento que faltaba en el proceso de ajuste que viene atravesando la economía en los últimos años.

De acuerdo con informes de Asobancaria y Bancolombia, los factores que tendrán mayor incidencia en el 2017 serán: la normalización de las condiciones climatológicas, el avance en la construcción de los proyectos viales (concesiones 4G), una política monetaria menos restrictiva que permita incentivar la actividad productiva, los efectos a corto plazo de la reforma tributaria, la caída de la inflación, efectos en el campo del proceso de paz, y el inicio en los recortes de tasas generados por el Banco de la República.

Conforme lo anterior, las perspectivas en cuanto al mejoramiento de las condiciones climáticas, le permitirán al sector agropecuario una normalización en los ciclos de cultivo y en la oferta de productos pecuarios. Si se tienen en cuenta proyecciones realizadas por diferentes entidades como Asobancaria, se estima que la actividad agropecuaria crecerá alrededor del 3.2%.

Igualmente, para el 2017 y debido a los Acuerdos de Paz, la economía colombiana tendrá una mejora en los indicadores de las materias primas que influencian una recuperación en las exportaciones, una tasa de cambio más estable e inversiones importantes en infraestructura, generan optimismo y dan luz de que se pueda lograr un crecimiento que, según el Banco Mundial, podría llegar al 2.6%.

En conclusión, el año que inicia lo vemos con optimismo basados en la recuperación del último trimestre del 2016, la estabilización en la proveeduría de las materias primas, lanzamiento de nuevos productos y crecimiento en las diferentes regionales en distribución numérica. A su vez, los resultados netos, por las cuentas en participación en DASA de Colombia, Freskaleche y Eplas, estarán impactados de manera positiva.



Nuestro Desarrollo *Ambiental*

Contenido

12. Nuestra Política Ambiental

13. Nuestra Gestión Ambiental

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Alquería

Desde el año 2015 en Alquería incluimos dentro de la estrategia de sostenibilidad los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, como referencia para enmarcar las acciones que se vienen desarrollando y las que se están proyectando en términos de gestión ambiental a nivel nacional.

Nuestro deseo, es aportar al cumplimiento de esta Agenda Mundial 2030, contribuyendo desde nuestro quehacer diario a la construcción y transformación de comunidades, regiones, y una Colombia más sostenible.

Somos conscientes del camino por recorrer, sin embargo, estamos construyendo las bases y ejecutando las acciones para la consecución de los objetivos planteados.

12. Nuestra *Política Ambiental*

Utilizar racionalmente los recursos naturales, disminuyendo las pérdidas de agua, energía y materias primas.

Cuidar el medio ambiente a través de la prevención de la contaminación, controlando los aspectos e impactos que se generan a lo largo de la cadena productiva.

Promover una conciencia ambientalmente responsable a través de actividades de sensibilización y capacitación.

La política ambiental y nuestros pilares se relacionan con estos seis de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se muestran a continuación:



13. Nuestra *Gestión Ambiental*

Gestión AMBIENTAL un compromiso de todos

13.1 Gestión del Agua



Disponibilidad de agua, gestión sostenible y saneamiento para garantizar la vida en el planeta

Páramos:
Fuentes de agua, semillas de vida



Colaboradores de la Planta Enrique Cavelier (PEC) en el Parque Nacional Natural Chingaza.

Los colombianos somos afortunados al tener una gran diversidad de especies de fauna, flora y ecosistemas estratégicos, que garantizan la supervivencia de cada uno de nosotros. Los páramos son ecosistemas indispensables en la regulación del ciclo hidrológico y por consiguiente, para el abastecimiento de este preciado recurso que sostiene cualquier tipo de vida sobre la tierra.

Con la caminata ecológica realizada en el **Parque Nacional Natural Chingaza**, nuestros Colaboradores de la Planta Enrique Cavelier (PEC), entendieron la relación entre los programas de uso eficiente y ahorro del agua que se promueven en la compañía y la conservación de este tipo de ecosistemas de páramo.

La interacción con la naturaleza es una gran experiencia, aunque algunas veces puede ser complicada. Sin embargo, se logró avanzar en el camino siempre en equipo y fue así como se conformó el equipo de Vigías del Agua para la PEC. Se fortalecieron los lazos de amistad y la confianza de nuestra gran Familia Alquería bajo la premisa de: "Gestión Ambiental un compromiso de todos".



Colaboradores Regional Antioquia en el Parque Ecoturístico el Salado.

Por su parte, en la Regional Antioquia la cita fue en el **Parque Ecoturístico el Salado** el cual es atravesado por la quebrada La Ayurá. Este sitio nos dio la posibilidad de disfrutar de sus aguas naturales, creando un ambiente propicio para sensibilizar a nuestros Colaboradores sobre el cuidado de los afluentes, los cuales alimentan nuestro sistema de acueducto y dan garantía de seguir contando con este recurso.

La caminata ecológica por los senderos amigables del **Parque Ecoturístico el Salado**, permitió el avistamiento de fauna como aves, ardillas, reptiles, insectos y flora endémica del lugar, pieza clave para incentivar el cuidado de los ecosistemas terrestres, concientizando sobre la fragilidad de estos y las consecuencias colaterales que implica su alteración.







Día mundial del Agua

El día 30 de marzo, se conmemoró a nivel nacional el Día Mundial del Agua con la promoción de prácticas de ahorro y uso eficiente del agua, así como sensibilización a nuestros Colaboradores para continuar transformando la cultura del cuidado y conservación del medio ambiente en cada uno de ellos.



Regional Antioquía - RA

Un ambiente de película se vivió en la Regional Antioquia donde la oscuridad, los sonidos naturales del agua y los páramos fueron los protagonistas.





Regional Costa - RC

Este día se vivió con reflexiones tales como: "el planeta está cambiando ¿Qué esperas tú para hacerlo?". De esta forma, se puede concluir que, nuestros Colaboradores entendieron el papel del agua en la sostenibilidad y también la forma como todos podemos contribuir al buen uso de este recurso, desde nuestras actividades diarias en el hogar y en nuestras áreas de trabajo.



Colaboradores Regional Costa en actividad Día Mundial del Agua.

Oficina Nacional Alquería - ONA

El día del Agua se realizaron diferentes actividades de sensibilización sobre el agua, se promovió que todos nos vestiremos de azul para celebrar este día. Adicionalmente, se proyectó un video para fomentar un debate sobre la problemática del agua en nuestro país.





Oficina Nacional ONA en actividad de sensibilización Día Mundial del Agua

Ampliación PTARI del Acopio de San Alberto

Dando continuidad a las obras para el mejoramiento de la gestión ambiental, en todas nuestras instalaciones se concluyó el proyecto ampliación Planta de Tratamiento de Agua Residual Industrial (PTARI), en la fase biológica, en nuestro acopio ubicado en municipio de San Alberto.

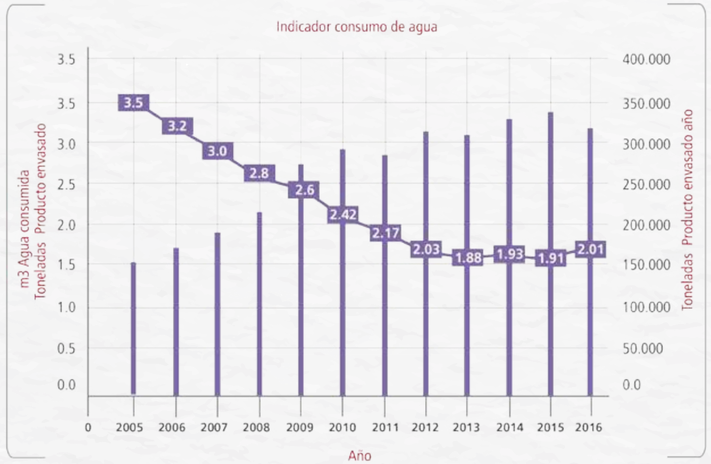
Esta PTARI genera agua tratada con menos de 5 mg/l de DQO. Todo este proceso se hace posible gracias al compromiso de nuestros colaboradores como es el caso del señor Dagoberto Pérez que con pasión y compromiso opera diariamente esta planta de tratamiento, mostrando con ejemplo que se puede trabajar por un mejor medio ambiente. Con pasión roja y corazón verde.





ECO - Indicador consumo de agua

Como parte de la Gestión Ambiental se lleva un histórico de nuestro ECO–(Indicador de Consumo de Agua). Seguiremos trabajando diariamente para alcanzar mejores estándares en nuestros procesos y aplicando proyectos de producción más limpia que generen ahorros de este recurso.



13.2 Disminuyendo la Huella Ecológica

Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles para lograr ciudades y comunidades inclusivos, seguros y resilientes.

Durante el año 2016 en Alquería promovimos prácticas de producción y consumo responsable como otra estrategia para la reducción de la Huella Ecológica de cada Colaborador tanto al interior de las instalaciones como en su vida diaria.

Las actividades de sensibilización y conciencia ambiental giraron en torno a varias campañas:

Ambiente
Somos todos

La actividad se realizó con la participación de dos empresas (Fundaciones Mundo Mujer y Tu Tierra Recicla) que aprovechan residuos a través de la elaboración y producción de artesanías y la participación de mujeres cabeza de familia en esta labor.

FUNDACIÓN MUNDO MUJER
Crédito oportuno para su microempresa

Tu Tierra Recicla



Campaña
Piensa lógico, Sé ecológico

Planta Enrique Cavelier (PEC)

Diariamente en la PEC se generaban 2.000 vasos de plástico y de cartón con una vida útil muy corta, lo cual constituye un problema ambiental por la presión que se ejerce en los rellenos sanitarios. Por esta razón, se hizo un cambio en el uso de vasos desechables, cambio aparentemente pequeño pero muy significativo, que consistió en entregar al personal de varias áreas un vaso mug y de esta forma se contribuyó a una reducción del (13%) en las áreas administrativas de la planta.





Regional Antioquia - RA

La regional Antioquia se unió a esta campaña bajo el lema "Cero vasos desechables" logrando una reducción de cerca del 90%, debido a que se logró hacer el cambio también en las áreas de cafetería y de producción.

Desembólsate
del Plástico

Son muchas las evidencias de los impactos negativos de los plásticos sobre los ecosistemas marinos, la contaminación en los suelos y principalmente los impactos ambientales negativos de la extracción del petróleo, el cual se constituye como materia prima para la producción de plástico.

Teniendo en cuenta esto y que en promedio se consume una bolsa de plástico cada 20 minutos, desde el mes de abril de 2016, en Alquería nos unimos a la campaña Desembolsate del Ministerio de Ambiente y se entregaron bolsas reutilizables a los Colaboradores para que se conviertan en promotores de este cambio.

Regional Sabana - RS



Regional Costa - RC

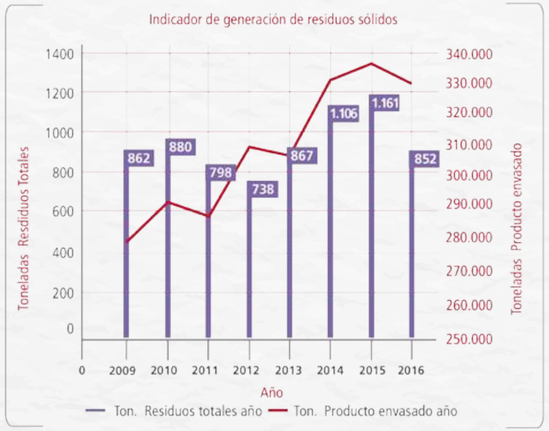


13 ACCIÓN POR EL CLIMA

Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

Indicador de
Generación de Residuos Sólidos

Trabajamos en todas las regionales del país para optimizar el uso de recursos y generar menos residuos. Adicionalmente, se trabajó de la mano de todos los Colaboradores para incrementar la separación en la fuente.



Sembrando
El futuro

Regional Sabana - RS

Con el fin de sensibilizar a cada uno de nuestros Colaboradores y sus familias sobre el verdadero problema y significado del cambio climático, el pasado 29 de abril, Día Mundial del Árbol, se realizó la jornada de siembra de árboles nativos, en donde se contó con la participación de los hijos de los Colaboradores de Alquería, en cuyas manos está el futuro de nuestro planeta. La actividad se desarrolló bajo la premisa "Devolverle a la tierra un poco de lo que nos brinda a diario", esto con el fin de demostrar y dar a conocer los diferentes beneficios que nos brindan los árboles sobre los impactos ambientales que generamos en nuestras actividades diarias.

Con esta actividad se logró capturar aproximadamente 3.000 Kg de CO2.





Día del Trabajo
con Papá y Mamá

Regional Antioquia – RA

Durante el año 2016, en las instalaciones de la planta de Medellín realizamos una actividad llamada el Día del Trabajo con Papá y Mamá. Esta linda jornada estaba destinada a la diversión y el aprendizaje de los más pequeños de nuestra Familia Alquería. Se realizó con el fin de incentivarlos desde temprana edad al cuidado y protección del medio ambiente. La actividad se centró en la importancia y el cuidado que deben tener con agua, los árboles y el medio ambiente.

Al final de la actividad a cada niño se le obsequio una hermosa planta, con el motivo de lograr desarrollar en ellos una responsabilidad por todos los seres vivos.







Proyecto
"Promoviendo paisajes ganaderos bien manejados en Putumayo y Meta"

Con el objetivo de unir esfuerzos encaminados a la transformación del campo y el crecimiento sostenible del país, en alianza con WWZ, GIZ y con el apoyo financiero de APC (Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia), participamos en el proyecto "Promoviendo paisajes ganaderos bien manejados en Putumayo y Meta" en el sur del Meta y el Alto Putumayo.

El objetivo, promover la transformación del campo y el crecimiento verde a través de la formación de cadenas productivas sostenibles, con actividades de planificación predial (ambiental y productiva), acompañamiento en acopios, fortalecimiento de capacidades, e inversión para la protección de recursos naturales en las fincas.

Municipios	Beneficiarios Directos	Beneficiarios Indirectos
San Juan de Arama	10 Familias campesinas 1 Centro de acopio (Agasanjuan)	59
Mesetas	10 Familias campesinas 1 Centro de acopio (Agrolecheros)	220
Puerto Lleras	10 Familias campesinas 1 Centro de acopio (Agrolac)	90
Vista Hermosa	10 Familias campesinas 1 Centro de acopio (Asoproguejar)	210
Valle del Sibundoy	10 Familias campesinas	334
Total de hectáreas intervenidas		3.430

Los resultados del proyecto, además de consolidar el eje ambiental dentro del programa actual de FOCA (Formación Campesina), nos permitió entender la importancia de una visión compartida a nivel de territorio para lograr un mejor desarrollo del sector lácteo en Colombia.

La asociatividad entre productores, el involucramiento de las instituciones y autoridades municipales y la participación activa de la empresa privada son los pilares que aseguran que todos los eslabones de la cadena trabajen por un mismo objetivo: la sostenibilidad.

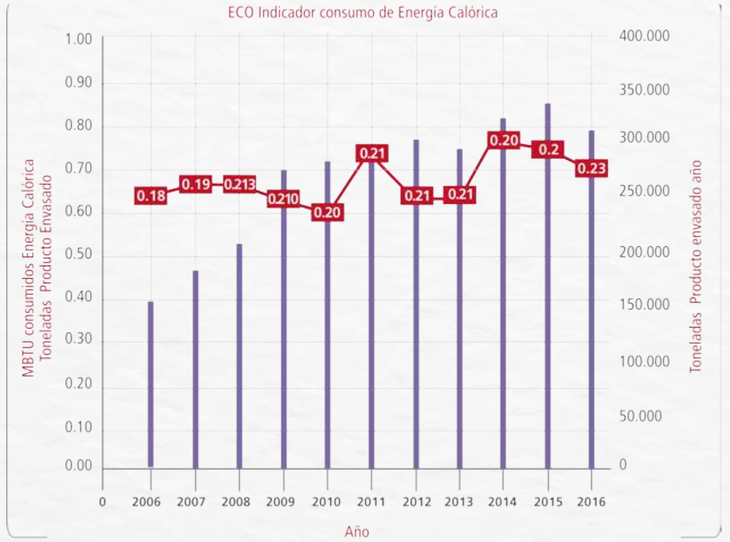
Seguiremos entonces fortaleciendo el trabajo consolidado con alianzas a largo plazo que aporten a la transformación de la ganadería y la reducción de la Huella de Carbono en el país.

13.3 Gestión de la Energía

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

ECO
Indicador Consumo de Energía Calórica

Con la implementación de mejoras ambientales en las plantas de producción, se evidenció una tendencia positiva en el indicador de consumo de Energía Calórica.



Metodología de mejoramiento ambiental
Con TPM

Dentro de la visión de cambio y mejoramiento que tiene la compañía, desde los años anteriores, se ha venido implementado la herramienta TPM, la cual ha permitido consolidar información y sustentar buenas prácticas para lograr un mejor desempeño ambiental. Esta metodología, ha propiciado la implementación de acciones correctivas a corto, mediano y largo plazo.

Por medio de esta metodología, se ha seguido trabajando continuamente en la identificación de pérdidas de agua, teniendo información base para buscar oportunidades de optimización en nuestros proyectos.



Nuestro Desarrollo *Social*

Contenido

14. Nuestros (as) Colaboradores (as)
15. Nuestros (as) Proveedores (as)
16. Nuestros (as) Clientes: Distribuidores (as) y Contratistas
17. Nuestros (as) Consumidores (as)
18. Nuestra Empresa Socialmente Responsable
19. Fundación Cavelier Lozano

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Alquería

14. Nuestros (as) *Colaboradores (as)*

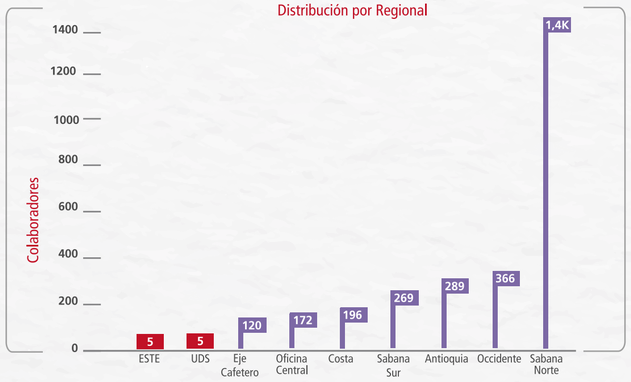
14.1 Perfil de la Organización

Nuestros Colaboradores, directos y temporales a lo largo del año 2016 y particularmente con balance a 31 de diciembre del mismo año, conforman un perfil orientado a trabajar para transformar vidas con características de distribución y participación en Alquería según sexo, edad, grupo generacional, nivel de educación, región y antigüedad.

Nuestros Colaboradores se encuentran ubicados en toda la geografía de Colombia, y su distribución es agrupada en Regionales o Centros de Operaciones Alquería.

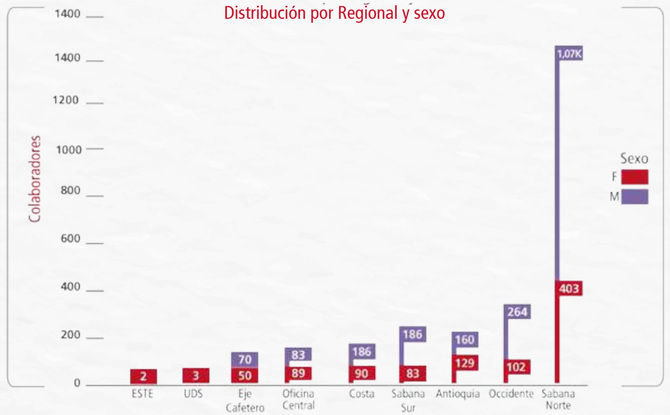


En el año 2016, Productos Naturales de la Sabana S.A tuvo un total de 2.892 Colaboradores, el 32% corresponde a mujeres y 68% a hombres.

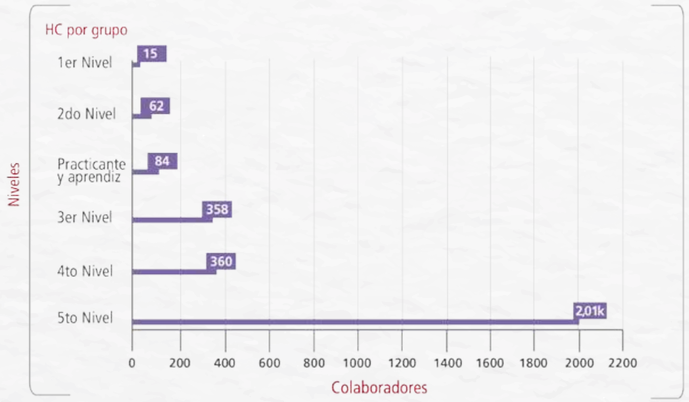


Los Colaboradores en Alquería están distribuidos en Regionales, las cuales están compuestas por varios departamentos del país. Esta distribución es la que contribuye al logro de metas y objetivos tanto en la región como a nivel nacional.

La mayor concentración de Colaboradores se encuentra en el centro del país. En la Regional Sabana Norte un 50,2% y Regional Sur un 9,3%.



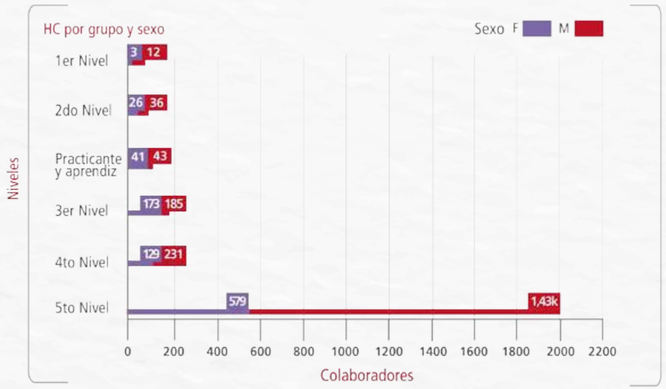
En la gráfica podemos ver la distribución por sexo en nuestras Regionales, que muestra la participación tanto de hombres como de mujeres.



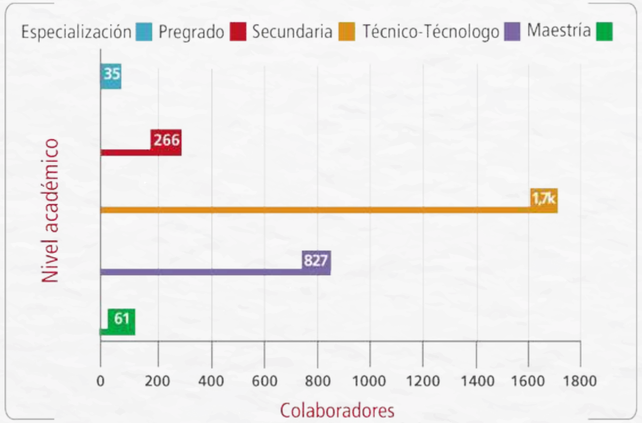
Alquería en su escala de posiciones se encuentra agrupada por niveles, estructura que da el apoyo requerido para la consecución de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La estructura de Alquería está conformada en su gran mayoría por Colaboradores que apoyan el proceso productivo de la compañía, niveles que son fundamentales para la transformación del producto.

Distribución por grupo y sexo (niveles)



Distribución por nivel académico



Alquería fomenta la generación de capacidades y crecimiento académico de sus Colaboradores. Todos ellos son escolarizados, su gran mayoría se encuentra en el nivel de secundaria (57,1%) y tecnología (27%), nivel académico fuertemente impulsado para el 5to nivel de Colaboradores.

Edad promedio

33 Años es la edad promedio de los Colaboradores en Alquería.

Antigüedad en Alquería distribuido por quinquenios

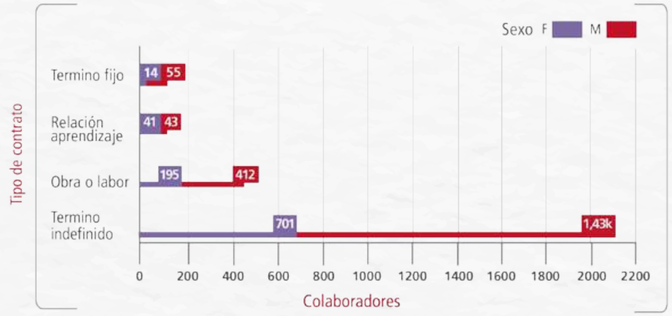
4 Años es la antigüedad promedio de los Colaboradores en Alquería.

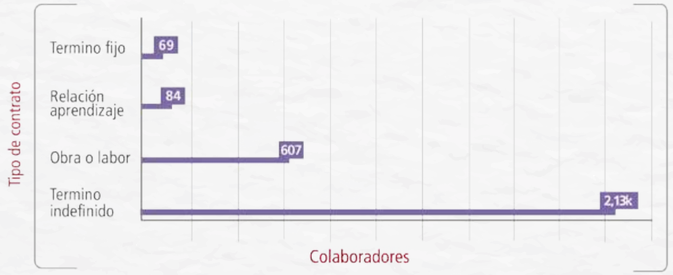
Antigüedad (1) Menor a 1 año	Antigüedad (2) 1-5 años	Antigüedad (3) 5-10 años	Antigüedad (4) 10-15 años
481 Colaboradores	**1930 Colaboradores**	**652 Colaboradores**	**215 Colaboradores**

Mujeres en Cargos Directivos

42% de mujeres en cargos gerenciales **20%** de mujeres en cargos ejecutivos y directivos

Tipo de contrato por sexo





Colaboradores por grupo generacional

193
Babby Boomer
Mayores de 50 años

857
Generación X
Entre 36 y 50 años

1842
Millennial
Entre 16 y 36 años

Los grupos generacionales en Alquería están distribuidos así:

Baby Boomers 7%, Generación X 30% y Millennials 63%, de esta manera todos los procesos están integrados por diferentes generaciones.

14.2 Nuestra Propuesta de Valor El Arte de Vivir

el Arte de Vivir
Ponle color a tu vida



Fernando Padilla, Coordinador General El Arte de Vivir

Alquería fundamenta su expresión de negocios en una propuesta de crecimiento y de desarrollo en los ámbitos económicos, sociales y ambientales.

En Alquería, hemos entendido que la propuesta de valor compartido declarado en nuestra misión organizacional, se manifiesta en primer término en asegurar la construcción de un escenario en donde nuestra gente pueda ser feliz y encuentre en este, la posibilidad de construir no solo los sueños de toda una comunidad de trabajo, sino sus propios sueños personales, familiares, sociales y profesionales.

Desde este fundamento hemos diseñado la propuesta de valor que llamamos "El Arte de Vivir", en donde la gestión de lo humano ocupa un lugar de privilegio en la mente y en el corazón de nuestros líderes.

Allí, cada uno de nuestros 6.000 Colaboradores es reconocido como único e invaluable y le ofertamos un escenario de posibilidades en todos los ámbitos de su interés.

De tal manera que, en **EmocionArte** pueda encontrar un bienestar permanente en su actividad laboral cotidiana.

En **DesarrollArte** encontrará grandiosos planes de aprendizaje, de desarrollo y de carrera que le den sentido a su vida y a Alquería.

En **ValorArte** integramos a su familia como parte de la Gran Familia Alquería.

En **FlexibilizArte**, el Colaborador buscará un balance entre el trabajo y su vida personal.

Por último, en **RecompensArte**, tendrá un modelo de compensación personalizado según sus necesidades.

Y como no hay nada más propio que el propio nombre, nuestra propuesta de valor se llama "El Arte de Vivir", buscando que cada cosa que hacemos desde lo humano y desde lo cultural, esté en beneficio de las personas, desde la perspectiva que el Colaborador tiene el Poder de la Escogencia, para definir en Alquería su ruta de desarrollo, su progreso, su compensación y su calidad de vida, entre otros.

Reconociendo que en la medida en que tengamos Colaboradores más felices y motivados, estarán más comprometidos con los objetivos y los resultados. Así, tendremos una Alquería más productiva y más competitiva en el escenario de los negocios.

Gracias por leernos y entender quiénes somos para Colombia y el mundo a través de estas memorias registradas en este Informe de Sostenibilidad 2016.

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.

Buscamos que todos los Colaboradores vivan experiencias positivas, participando en las actividades de bienestar que organizamos con dedicación y amor, además de involucrarlos en nuestros medios de información, comunicación y participación.

Actividades para EmocionArte

15 Actividades de bienestar a nivel nacional.

+ de 5.000 Colaboradores participaron.

4,8/5,0 Promedio de calificación encuesta de satisfacción.

Día de la madre y del padre

964 mamás y 2.602 papás, a nivel nacional, en cada Regional de Alquería, disfrutaron del día de la madre y del padre con celebraciones especiales. Estas actividades se realizaron con el fin de resaltar su gran labor dentro de la sociedad como formadores de las futuras generaciones.





Día del vendedor

Alrededor de 900 Colaboradores que pertenecen a nuestra fuerza comercial en todo el país, tuvieron la oportunidad de participar en un evento especial para celebrar el día del vendedor. De esta manera hacemos un sentido reconocimiento a su entrega, compromiso y esa energía que los caracteriza como parte de la Familia Alquería.

Cumpleaños Alquería

El 31 de agosto celebramos a nivel nacional el cumpleaños número 57 de Alquería, compartiendo con cada uno de nuestros Colaboradores, quienes hacen posible seguir escribiendo esta historia de larga vida.





Quinquenios

Celebramos los 5, 10, 15, 20, 25 30 y 35 años en la compañía con 570 Colaboradores a nivel nacional, a quienes rendimos un homenaje por su trayectoria, historia y dedicación en su trabajo durante estos años.



Día de la Virgen del Carmen

Celebramos el día de la Virgen del Carmen con más de 1.500 contratistas a nivel nacional y sus familias, para conmemorar la devoción que los conductores tienen en ella y en su protección.

Evento RAC de Líderes

El evento RAC de Líderes es un espacio que se da anualmente para aprender, compartir conocimiento, conocer los resultados y proyectarnos hacia el futuro como un solo equipo. Hace parte de nuestro interés por fortalecer la sinergia de nuestros más de 400 líderes a nivel nacional, entorno a los objetivos estratégicos, y de esta manera alinearnos para tener claridad de cuál es el camino que debemos recorrer hacia la **MEGA 2-20-20**.

Este año tuvimos la oportunidad de contar con **Xavier Sala Martín** (creador del Índice de Competitividad Mundial) como invitado especial.



"Este espacio sirvió para afianzar lazos de camaradería e integrarnos, como un solo equipo, encaminando los objetivos de las tres compañías, avanzando hacia nuestra **MEGA 2-20-20**, con un rumbo claro hacia dónde ir.

En este escenario, contamos con **Xavier Sala** como invitado especial, quién nos compartió sus experiencias de vida en el largo camino recorrido como consultor y quién nos dejó una gran tarea para seguir el camino de la innovación y creer en las ideas que, como organización, somos capaces de generar".

Jose Calderón

Coordinador Fomento Ganadero - Regional Costa



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 se enteren de primera mano de toda la información corporativa que deben conocer. Además, pueden compartir experiencias, ser escuchados e intercambiar conocimiento con sus equipos.

Medios de información

Medio Mega Notas (Boletín Virtual)

Compartimos información relevante del negocio, las áreas, actividades especiales, lanzamiento de productos, reconocimientos, noticias de nuestra Fundación Cavelier Lozano, y de empresas de la Familia Alquería como DASA y Freskaleche, entre otros. Este medio está dirigido a todos nuestros Colaboradores a nivel nacional.

Desarrollamos 19 ediciones con un promedio de 1.458 visitas quincenales.







"Me gusta el MegaNotas por que nos informa de manera creativa y divertida, porque estamos al día con la realidad de la compañía, y porque sus temas son interesantes y nos dejan reflexiones muy importantes, además premian nuestro interés por leerlo".

Glem Doncel

Apoyo Sr Distribución - Regional Sabana Sur



Medio: Informarte

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

Para los cargos operativos que no cuentan con correo corporativo, este periódico llega en formato impreso y para los cargos administrativos que cuentan con correo corporativo, llega en formato digital, con el fin de hacer un aporte al medio ambiente imprimiendo menos ejemplares, pero asegurando que la información llegue a todos los Colaboradores.







Medio: Carteleras y Comunicados

En nuestras carteleras y correos a nivel nacional, publicamos las noticias de interés expuestas en nuestros medios externos que hablan sobre Alquería, entrevistas a nuestro Coordinador de Sueños, notas de información relevante para nuestros Colaboradores y noticias sobre la Fundación Cavelier Lozano.



Medios de Participación

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 contamos con varios escenarios de participación para todos nuestros Colaboradores.

Medio: Equipos Primarios

A través de este espacio queremos que los líderes de cada equipo compartan información sobre su área, den a conocer las decisiones de la compañía, hagan seguimiento a los objetivos, resuelvan inquietudes y se hagan acuerdos dentro del equipo. En 2016 llevamos a cabo más de 800 equipos primarios en todo el país.

EQUIPOS PRIMARIOS

"En las reuniones de Equipos Primarios, se socializa con todas las áreas temas de indicadores transversales relevantes, lo que nos permite conocer como nos fue y como vamos. También se concientiza a todo el grupo de la importancia que cada uno tiene dentro de su rol, y cómo impacta la labor de cada uno de nosotros en los resultados de la compañía. Además, es un espacio en donde reconocen nuestras capacidades frente a nuestros compañeros".

William Diaz

Apoyo Sr REM - Regional Occidente



Medio: Espacios Abiertos

Es así como conocemos estos espacios en donde podemos hablar tranquilamente con nuestro equipo y nuestros jefes. Aquí, nuestros Colaboradores son escuchados y tienen la oportunidad de expresar lo que piensan y sienten. Construimos confianza para fomentar la participación y la conversación. En el 2016 realizamos más de 400 Espacios Abiertos a nivel nacional.



> "Yo considero que los Espacios Abiertos son muy importantes porque se tiene en cuenta la opinión de los Colaboradores en diferentes aspectos y esto es muy positivo para la mejora de los procesos y del ambiente laboral".
>
> *Ricardo Martínez*
>
> *Operario Autoelevador Logística - Regional Eje Cafetero*



Retos 2017

El 2017 es un año que nos trae grandes retos y desafíos desde las comunicaciones en Alquería, en primer lugar, porque al ser reconocidos como un área estratégica generadora de valor para el negocio, nos hemos convertido en pieza clave de unidad y sinergia para todos los procesos, y ahora, para todas las empresas que hacen parte de la Familia Alquería.

A través de las comunicaciones nos mantendremos consolidados como un solo equipo que comparte la esencia de Alquería y el legado de la familia Cavelier, para hacerlo extensivo a todas las historias que traen empresas como: DASA de Colombia, Freskaleche, Eplas Enlace Logístico de Carga y las Filiales de Alquería.

Las comunicaciones con contenido de valor serán nuestro norte. Esta época en la cual estamos viviendo con grandes cantidades de información, nos desafía a repensar el contenido de las comunicaciones, lo que nos invita a ser cada vez más claros, concretos y efectivos para transmitir lo que realmente queremos decir.

El lenguaje inclusivo tendrá una mayor presencia en nuestros medios y campañas, con el objetivo de darle un lugar visible a quienes no lo han tenido, por la complejidad de nuestra historia humana. Buscaremos reconocer las diferencias y resaltar la diversidad, a través de comunicaciones que integren y muestren nuestro lado más humano, nuestra gente.

La adaptación al nuevo entorno y a las nuevas necesidades que trae consigo el cambio, a raíz del crecimiento, será una de nuestras fortalezas para este 2017 que nos invita a tener un aprendizaje constante y a potenciar aún más la comunicación en Alquería, porque ahora dejaremos una huella más grande: la huella de la gran Familia Alquería.

DesarrollArte

Reconocimiento

Con el fin de transmitir a los Colaboradores de manera interactiva, formas de reconocimiento que pueden implementar diariamente en el trabajo, se recopilaron todas las iniciativas que existen en Alquería y que tienen como propósito el reconocimiento hacia el Colaborador de comportamientos que están alineados con nuestra cultura.

Se realizó una sensibilización frente a las diferentes formas de reconocimiento: verbal, escrito y gestual, por medio de una actividad en un biombo, diseñado especialmente para Alquería, en la cual, los Colaboradores hacían un recorrido viviendo las diferentes formas de reconocimiento.

Se logró indagar sobre la percepción de los Colaboradores particularmente en el tema relacionado con sus percepciones sobre reconocimiento.

A continuación, se encuentran algunos de los mensajes recibidos de los Colaboradores de manera anónima:

> "Estoy feliz de la manera en la que reconocen el trabajo y esfuerzo en Alquería, ejemplo de empresa. Gracias".
>
> *(Colaborador PEC)*

> "Dar gracias por tenernos en cuenta, no solo como Colaboradores, sino como personas
> que somos e incentivarnos a seguir adelante con el mismo empuje"
>
> *(Colaborador Montevideo)*

> "Es de admirar que Alquería reconozca el talento único de cada Colaborador. ¡Una actividad muy chévere!"
>
> *(Colaborador ONA).*

> "Es una empresa que reconoce a sus trabajadores de formas excepcionales y siempre está buscando diferentes maneras de sorprender."
>
> *(Colaborador ONA)*

El reto para el año 2017 es alinear todo el esquema de reconocimiento en Alquería bajo la premisa "ReconoSer… Una muestra de gratitud", generando así una cultura que promueva los comportamientos que hacen parte de nuestra filosofía organizacional.

Liderazgo

Para convertirnos en una organización inteligente, desde el año 2013, en Alquería tomamos la opción de incluir las cinco disciplinas de Peter Senge en nuestro ADN, con el fin de poner a prueba la hipótesis en la cual aplicándolas estaremos en capacidad de: adaptarnos, anticiparnos, aprender de cada experiencia y construir flexiblemente.

Este programa se realiza incluyendo las cinco disciplinas del modelo teórico desarrollado por Peter Senge, en su libro *La Quinta Disciplina*, valiéndonos de las palancas culturales por él planteadas, bajo un esquema a largo plazo para apoyar el cumplimiento de nuestra **MEGA 2-20-20**.

Se logró impactar a más de 750 Colaboradores, con 32 horas de formación en las siguientes temáticas:

✔ Dominio Personal ✔ Modelos Mentales

✔ Visión Compartida

Total de horas capacitación: **28.800**

Tuvimos un equipo de 16 transformadores, capacitados para apoyar las áreas en la implementación de las disciplinas.

El principal reto para el 2017, es implementar la cuarta disciplina (Aprendizaje en Equipo), en una población objetivo de 900 Colaboradores.

Beneficios Educativos

El propósito fundamental que tenemos en Alquería con el programa de Beneficios Educativos es fortalecer y fomentar el desarrollo de las capacidades de los Colaboradores.

La estrategia se diseña pensando en el futuro profesional de los Colaboradores y por tanto se cuenta con una política de beneficios educativos que en el 2016 favoreció a 82 de ellos.

Se adjudicaron en total $256.702.764,
distribuidos de la siguiente manera:

Créditos educativos: **$160.648.044**

Condonaciones por excelencia académica: **$46.635.470**

Las principales premisas de este programa están enfocadas en:

Programa Alquería Bilingüe: programa de bilingüismo implementado en Alquería con el apoyo de un tercero a fin de motivar el aprendizaje del idioma inglés, buscando el apalancamiento de la **MEGA 2-20-20**.

Préstamo Educativo: es la financiación de estudios a los Colaboradores.

Reconocimiento de Excelencia Académica: devolución monetaria que se realiza al Colaborador que ha tenido un excelente desempeño académico en los programas de pregrado, posgrado o maestría.

Nuestro principal reto para el 2017 es seguir fomentando la inquietud por el estudio en los Colaboradores y motivándoles al desarrollo de sus capacidades profesionales.

Gestión del Talento

Alquería busca fortalecer una cultura de alto desempeño que, a través de los procesos de desarrollo acordes con las necesidades de generación de capacidades requeridas para el negocio, permita que cada Colaborador pueda establecer objetivos bajo la metodología Smart para valorar su contribución individual a los resultados del Negocio. Durante el 2016 se realizó valoración de desempeño para más de 900 Colaboradores.

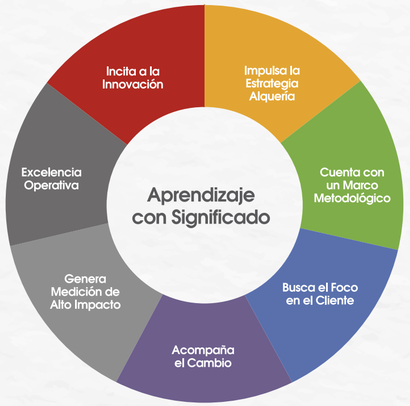
En promedio cada Colaborador planteó cuatro objetivos de desempeño que se relacionan con el impacto y aporte del cargo al resultado del negocio, y dos objetivos de desarrollo orientados a mejorar el nivel actual de las competencias claves para el éxito del cargo por parte del Colaborador.

Adicionalmente, durante el 2016, 450 Colaboradores fueron valorados bajo la metodología 360° que consiste en evaluar los comportamientos de nuestra declaración de El Líder Alquería. Para esto, se convocan diferentes personas que tengan relación directa con el Colaborador como son su líder inmediato, los pares, reportes directos del Colaborador, clientes internos y si aplica de acuerdo a la posición, clientes externos.

El principal reto de Alquería para el 2017 es afianzar la cultura de alto desempeño, de cara al cumplimiento de nuestra **MEGA 2-20-20.**

> "Para mí ha sido un gran logro volver a estudiar después de cinco años de finalizar mi pregrado. Esta es una decisión que requiere esfuerzos a nivel personal, laboral y económico, que además nos obligan a salir de la zona de confort. Después del primer semestre pude acceder al beneficio educativo que ofrece Gestión Humana, y esto me permitió ajustar mis finanzas y finalizar mi pregrado. Este logro fue posible gracias a Alquería, porque estas iniciativas nos ayudan a nosotros como Colaboradores a afianzar nuestro sentido de pertenencia con la empresa".
>
> *Pamela García*
>
> *Especialista Sr RSE - Oficina Nacional Alquería*





En Alquería gestionamos el *Conocimiento* en el marco de principios rectores.

Gestión del Conocimiento

En Alquería estamos firmemente convencidos de que "La educación es sin duda alguna, una base firme sobre la cual se construye el futuro de cada persona". Bajo esta premisa buscamos realizar acciones de capacitación alineadas con la estrategia del negocio y las necesidades del equipo humano que hacen posible las metas de la compañía.

La formación y desarrollo de nuestros Colaboradores es una prioridad, y nuestro principal objetivo es contribuir al desarrollo sostenible del país; formando de manera integral a nuestros Colaboradores y promoviendo la accesibilidad a la educación formal e informal.

El 2016 fue el año de ir afianzando nuestro modelo de gestión del conocimiento, el cual está basado en resultados y cuyos principios son los siguientes:

1. El aprendizaje se basa en necesidades de negocio específicas.
2. Evalúa la efectividad del desempeño.
3. Las expectativas de los resultados son comunicadas a los participantes.
4. Las alianzas se establecen con directivos y clientes clave.
5. La planificación y reportes se enfocan en los resultados.

Adicionalmente, nos concentramos en diseñar un Programa de Formación cuyo eje es generar aprendizaje con significado y en ese orden de ideas tenemos unos principios rectores que nos facilitan la escogencia correcta en el momento de hacer el diagnóstico de necesidades de formación.

Este año nuestros Colaboradores participaron en las diferentes Escuelas de Formación que están disponibles en un sistema de metodología combinado (presencial y virtual), y estas son:

- Escuela Industrial
- Escuela de Calidad
- Escuela Comercial
- Escuela de El Arte de Vivir
- Alquería Bilingüe

Además, continuamos con el programa Futuro Alquería cuyo foco es incrementar el nivel de escolaridad de nuestros Colaboradores. Dicho programa, se hace gracias a la alianza que tenemos con el Sena desde el año 2009 y que se ha venido fortaleciendo gracias a los buenos resultados.

Esto lo hicimos través de nuestras escuelas y teniendo como herramienta fundamental Click que es nuestra plataforma tecnológica de Gestión del Conocimiento, también contamos con una red de formadores que son quienes lideran los proyectos de Gestión del Conocimiento dentro de las áreas.

De esta manera, logramos una cobertura del 100%, de modo que todos los Colaboradores de Alquería han tenido formación en el 2016 en los diferentes programas; con una inversión de $1.200 millones.

"Yo inicié estudiando con el Programa hace 5 años, con un técnico en Operaciones Logísticas y un tecnólogo en Cadena de Abastecimiento, mientras trabajaba en el área de Logística. Luego pasé al área de Tecnología e inicié mi carrera profesional como Administradora de Empresas en la Universidad de Cundinamarca y gracias a mantener un promedio de 4,3, este año fui acreedora del beneficio de condonación del valor de mi carrera. Esta es una gran oportunidad que Alquería ofrece, a través de la cual me permitieron cumplir mis sueños".

Claudia Rodriguez

Especialista Sr Gestión de Proyectos - Oficina Nacional Alquería



"Ingresé a Alquería mientras hacía un Tecnólogo en el SENA, como aprendiz en el área de Logística. Más adelante me contrataron directamente como Apoyo y posteriormente pasé al área de Planeación como Apoyo Senior. Estando allí, empecé a estudiar Administración de Empresas en la Universidad de Cundinamarca. Terminé mi carrera con un promedio de 4,5 lo que me permitió obtener el beneficio de condonación y poder cumplir mi sueño".

Luisa Romero

Especialista de Promociones - Oficina Nacional Alquería



"Gracias a este Programa, tuve la oportunidad de estudiar un técnico y tecnólogo en el SENA, en donde nos ofrecen horarios flexibles para trabajar y a la vez estudiar. Mi deseo era ser profesional y de esta manera estudié Ingeniería Industrial en la modalidad virtual. En Abril de este año recibí mi grado, lo que para mí es un orgullo, porque fue un gran reto, pero con disciplina y dedicación se pueden hacer realidad los sueños".

Blanca Soler

Apoyo Aseguramiento de Calidad - Regional Sabana



"Estoy muy agradecida con Alquería, ya que gracias a esta maravillosa familia he podido crecer profesional y laboralmente, debido a que me dieron la oportunidad de inscribirme a los cursos del SENA: técnico y tecnólogo en Desarrollo de Operaciones Logísticas, dándome además, flexibilidad en los horarios laborales para cumplir con los cursos. Después de terminar mi tecnólogo inicie el proceso de homologación con la Universidad Politécnico Gran Colombiano adquiriendo el título de Ingeniera Industrial".

Blanca Laverde

Apoyo Sr Soporte de Información - Regional Sabana



Selección y Atracción

Durante el año 2016, el gran reto del equipo nacional de Selección, se encaminó en lograr el reconocimiento de Alquería como marca de alta empleabilidad, a través de la participación en espacios sociales y académicos.

A través de la comunicación constante con la Caja de Compensación (Colsubsidio), se participó en diferentes ferias de índole social, en las que, en compañía de varias empresas del sector, en lugares como Zipaquirá y Puente Aranda, se logró generar una base de datos de un promedio de 141 personas de cargos base y operativos, preventistas, mercaderistas y logísticos. Dichos datos fueron remitidos para iniciar proceso de evaluación a través de la empresa temporal, que acompañó la feria.

Incursionamos también en ferias laborales de tipo virtual con Colsubsidio, y con la Corporación Universitaria Minuto de Dios.



Siguiendo en la línea virtual, a través de la red social, LinkedIn fueron publicados cargos de nivel medio hacia arriba.



Teniendo como base la cercanía de nuestro Coordinador de Sueños, en los temas académicos y el desarrollo del personal que ingresa a la organización, para el año 2016, logramos pasar de una feria, a cerrar el año con la asistencia a ocho ferias universitarias, dentro de las que se encuentran la Universidad de los Andes, Eafit, Cesa, Universidad Piloto, EAN, Universidad del Bosque, entre otras.

De estas ferias se lograron ingresos para su proceso de prácticas cinco personas, en las áreas de Mercadeo, Logística, y El Arte de Vivir.

ValorArte

Queremos que a través del eje ValorArte, nuestros Colaboradores encuentren opciones que involucren a sus familias con Alquería.

Estamos convencidos que la familia es el motor que mueve a nuestra gente y 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.



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, participando en actividades divertidas y de integración.

Un día de trabajo con Papá y Mamá

Más de 400 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.



"Estoy muy contento hoy en la actividad de la Fiesta de la Familia, sobretodo estoy agradecido con Alquería por pensar no solo en nosotros como Colaboradores, sino permitirnos compartir con nuestras familias en un espacio tan agradable".

José Urrego

Operario UHT - Regional Sabana



Primeras Comuniones

23 hijos de Colaboradores de la Regional Sabana, recibieron su primera comunión en Alquería en el 2016. Para nosotros es muy gratificante acompañar a estos niños en este momento tan especial.



FlexibilizArte

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 el 24 y 31 de diciembre , lanzamos una nueva alternativa de tiempo flexible:

Tiempo Flexible

El tiempo flexible brinda 3 opciones de horario para escojer 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 horario del Viernes Flexible es de 7:00 a.m. a 1:00 p.m. en jornada continua

"El beneficio del viernes flexible es el que más me gusta, porque puedo dedicar tiempo para compartir con mi familia y mis amigos".

Luisa Vicaria

Gerente Estrategias Digitales - Oficina Nacional Alquería



Beneficio Día de Cumpleaños

En 2016 se otorgó un nuevo beneficio para todos los Colaboradores directos quienes podrán disfrutar de un permiso remunerado equivalente a un día de jornada laboral, el mismo día de cumpleaños o en su defecto por razones excepcionales dentro de los 30 días calendario siguientes, previo acuerdo con el líder inmediato.

En caso en que la fecha de cumpleaños coincida con un día domingo o feriado de descanso, este beneficio se disfrutará el día hábil inmediatamente siguiente. Este permiso no será acumulable ni canjeable por dinero y no se perderá cuando el Colaborador se encuentre disfrutando su periodo de vacaciones.

"Quiero expresar mi gratitud con la compañía por este gran beneficio, pues nunca había tenido la oportunidad de disfrutar mi cumpleaños en familia con un día otorgado por la compañía y la verdad es primera vez en mi historia laboral. Normalmente uno busca el día de descanso, el momento o el día que se presente la oportunidad para celebrar, pero que Alquería nos diera libre el día de nuestro cumpleaños y se pueda programar sin ningún impedimento, es algo **¡Genial!**.
Ese día tuve la oportunidad de compartir con mis familiares más cercanos, sabía que tenía todo el día para celebrar, así que aproveche ese día para compartir con ellos y pude gozarme mi día de la mejor manera y al lado de las personas que más amo y solo puedo decir: ¡Gracias Alquería!".

Eucardo Ibarra
Apoyo Logística - Regional Occidente







RecompensArte

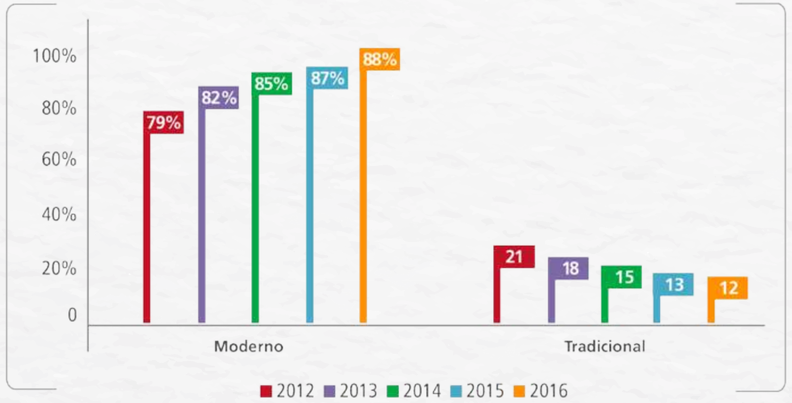
La compañía promueve la equidad y la competitividad en la remuneración de sus Colaboradores, a través de una política que contempla un escalafón salarial para cargos de nivel operativo y bandas salariales para cargos de nivel de líderes.

Los incrementos anuales de salario se aplican atendiendo las variaciones de los índices macroeconómicos referentes específicamente al índice de precios al consumidor (IPC) y al incremento del salario mínimo legal decretado por el Gobierno Nacional, en línea con lo establecido en los acuerdos colectivos de trabajo internos vigentes que aplican a los Colaboradores de nivel operativo. Para los Colaboradores de nivel de líderes, los incrementos corresponderán según la valoración del desempeño de sus objetivos fijados durante el año.

Los Colaboradores reciben una participación adecuada de las ganancias que obtiene la compañía mediante el otorgamiento de beneficios económicos voluntarios. Estos tienen el carácter de mera liberalidad que están acordes con los resultados obtenidos por Alquería conforme a sus metas y objetivos.

Dichos beneficios extralegales están constituidos en un cupo porcentual por nivel de cargo, que aplicado al ingreso anual del Colaborador, representa el valor absoluto de beneficios extralegales o bolsa de beneficios. La bolsa de beneficios se puede repartir en diferentes productos personalizados de acuerdo con las necesidades y momento de vida de cada Colaborador.

La evolución de los Colaboradores que se acogen de manera voluntaria a este sistema moderno de beneficios, es la siguiente:





PLAN MODERNO DE BENEFICIOS

Beneficio	Tipo	CONSUMO	SEGURIDAD	INVERSIÓN
Suministro de Leche	FIJO VITAL	✓		
Prima Extralegal de Vacaciones		✓		
Prima Extralegal de Junio y Diciembre	A LA CARTA	✓		
Auxilio Escolaridad Hijos		✓		
Auxilio de Alimentación		✓		
Auxilio de Movilización		✓		
Plan de Salud Complementaria			✓	
Seguro Exequial			✓	
Seguro de Hogar			✓	
Seguro de Vida - Familiares			✓	
Plan de Ahorro				✓



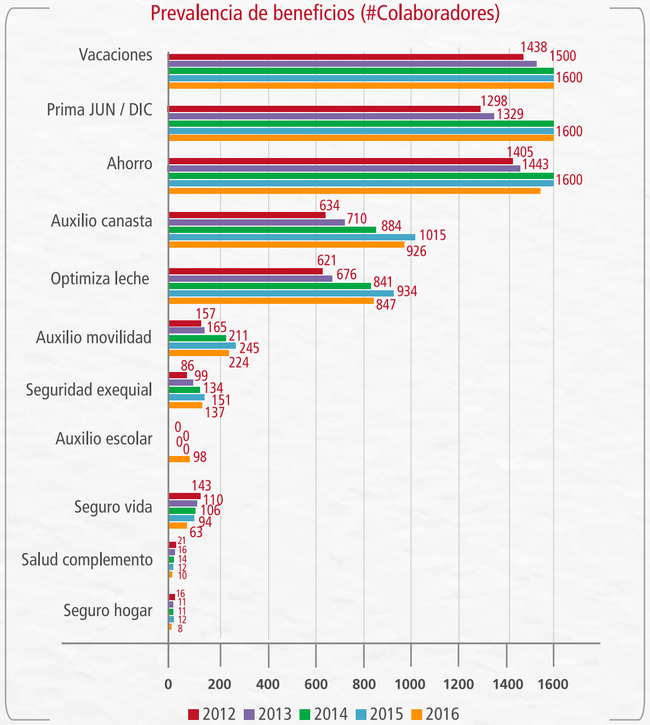




El plan de Ahorro contributivo es un esquema donde el Colaborador recibirá como beneficio adicional directo, un valor de parte de Alquería con destino a sus ahorros individuales. Durante el años 2016 un total de 1.389 Colaboradores ahorraron 5.745 millones de pesos durante el año y Alquería aportó a este fondo, en forma adicional, un 20% equivalente a 5.149 millones de pesos.



Durante el año 2016 se incluyó un nuevo beneficio de auxilio de útiles escolares como opción de diversificación del portafolio de beneficios económicos.



Retos 2017

Fortalecer el esquema de seguros de Colaboradores, ampliando coberturas y valores agregados de las pólizas contratadas.

14.3 Nuestro Sistema de Gestión en Salud y Seguridad en el Trabajo (SGSST)

Tu Seguridad
Primero



Objetivo principal

Lograr un ambiente de trabajo sano y seguro para toda la familia Alquería, libre de lesiones y enfermedades laborales

Objetivos y metas específicos

- Disminuir significativamente el número de accidentes laborales a nivel nacional
- Implementar los requisitos establecidos en el Decreto 1072 de 2015
- Lograr la implantación del programa de cultura de seguridad y cuidado mutuo
- Formular e implementar el programa de control de ausentismo y productividad

Ejes de gestión

1 Estructura
- Estructura y plan de trabajo del equipo SST
- Estándares de operación
- Recursos
- KPIs

2 Infraestructura
- Reporte y gestión de condiciones inseguras en las sedes
- Mapas de identificación de riesgos
- Controles operativos

3 Cultura
- Proyecto cultura ciudadana y de seguridad
- Charlas de 5 minutos. 5MS
- Percepción del ambiente laboral

Logros 2016



Accidentalidad

Objetivo: disminuir significativamente el número de accidentes laborales a nivel nacional en Colaboradores directos y temporales.

En el 2016 logramos una reducción del 60% en el número de accidentes comparado con el 2014:

Principales acciones ejecutadas para reducir la accidentalidad:

A. Estructura:
1. Campaña Tu Seguridad Primero.
   - "Cinco minutos de seguridad para 365 días de tranquilidad".
   - Reporte de actos y condiciones inseguras.
   - Investigación de accidentes 1 + 2 =3.
   - Lecciones aprendidas.
2. Formulación e implementación de estándares de operación (documentación del SG-SST).
3. Seguimiento a objetivos, metas e indicadores.

B. Infraestructura:
1. Gestión de condiciones inseguras.
2. Elaboración y socialización de mapas de observación de riesgos in situ.
3. Implementación de controles operativos (ATS´s, permisos de trabajo, bloqueo y etiquetado, control de contratistas).

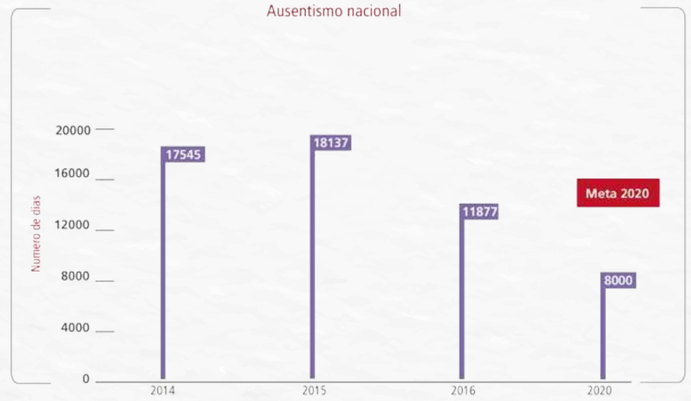
C. Cultura:
1. Implementación proyecto cultura de seguridad y cuidado mutuo.
2. Percepción del ambiente laboral.

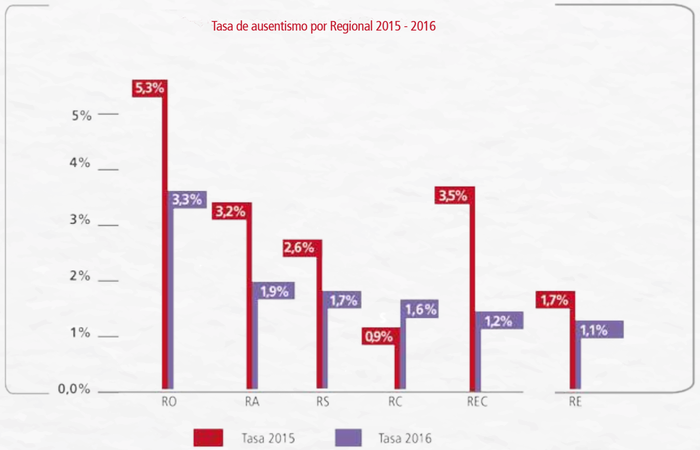
Ausentismo

Objetivo: Formular e implementar el Programa de Control de Ausentismo que promueva la reducción del mismo en Alquería.

Meta anual: Formular e implementar el Proyecto de productividad.

Resultados: Proyecto formulado con estrategias definidas para cada una de las Regionales.





Principales acciones ejecutadas para reducir la accidentalidad:

A. Formulación del proyecto de productividad, el cual incluye:
   - Comités de salud con EPS y ARL.
   - Planes de acción para las tres causas de ausentismo más frecuentes.
   - Validación de incapacidades registradas en la compañía con incapacidades registradas en EPS.

B. Formulación e implementación programa de reincorporación laboral.

Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Objetivo: Formular e implementar los requisitos establecidos en el Decreto 1072 de 2015.

Meta anual: 90% de los requisitos del SG-SST formulados e implementados.

Resultados: Resultados de la evaluación inicial del SG-SST (ARL AXA Colpatria)

Se definieron dos estrategias para cumplir con este objetivo:

A. Plan de trabajo anual:
Para dar cumplimiento a este objetivo, se formuló un plan de trabajo anual, el cual incluye objetivos, metas, responsabilidades y cronograma de actividades. El plan de trabajo se encuentra firmado por el representante legal y el responsable del SG-SST.

Fortalezas:

- Plan de trabajo específico para cada Regional, que incluye objetivos, metas y cronograma de trabajo.
- Herramienta de trabajo para dar cumplimiento a objetivos y metas del periodo.

B. Seguimiento mensual/Regional implementación del SG-SST
En este escenario se valida el cumplimiento de los requisitos establecidos en la normatividad legal aplicable, algunos de los elementos validados son:

- Matriz de peligros.
- Mapas de observación de riesgos in situ (socialización de las matrices de peligros).
- Brigada de emergencias.
- Copasst.
- Plan de capacitación.
- Mediciones higiénicas.
- Investigación de incidentes y accidentes de trabajo.

Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Objetivo: Lograr la implantación del programa de Cultura de Seguridad y Cuidado Mutuo en Alquería

Meta anual: Cumplimiento al 100% del plan nacional de intervención establecido para 2016.

Resultados:

* Inspiradores de Seguridad implementada en cuatro Regionales: RS, RA, RO y RC.

* Hora Cero: ejecutada en el mes de junio de 2016 en la RS.

* Biombo ReconoSer: desde el mes de octubre en RS. Itinerante en todas las sedes y Regionales de la compañía.

Proyecto guiado por la Corporación Visionarios por Colombia– Corpovisionarios, líderes en la formulación y ejecución de proyectos relacionados con cultura ciudadana y cultura organizacional en Colombia y Latinoamérica.

Etapas del proyecto:

A. Diagnóstico (cuatro meses):
Más de 1.100 Colaboradores encuestados y 38 entrevistas realizadas a Colaboradores de diferentes niveles jerárquicos.
El resultado del diagnóstico es una fotografía de la cultura, construida por Colaboradores de la Regional Sabana.

B. Priorización (dos meses): Ejercicio de priorización colectiva donde se hizo coparticipes a los Colaboradores sobre la decisión del o los comportamientos que deseaban cambiar. Más de 1.000 Colaboradores de la RS realizaron el ejercicio de priorización.

C. Implementación de acciones de cambio.

Inspiradores de Seguridad

Talleres dirigidos por investigadores de Corpovisionarios y personal de SST, en donde los Colaboradores son invitados a convertirse en Inspiradores de Seguridad (personas que cuidan de sí mismos y de sus compañeros de trabajo). El taller finaliza con la ejecución de los cinco minutos por la vida, donde mediante el amuleto de seguridad los participantes se preguntan ¿cómo puedo ayudar a cuidar la vida de mis compañeros en el trabajo?, ¿qué actitudes puedo tomar para ser un verdadero inspirador de seguridad?





La Hora Cero

Estrategia que definió el "momento cero" en el cual en Alquería nos comprometimos a cuidar la vida propia y la de nuestros compañeros, partiendo de las siguientes afirmaciones:

- Cada vida es única, no hay dos vidas iguales.
- Cuidar las vidas está por encima de cumplir metas.
- Cada vida es un tesoro.
- Cada cuerpo es un misterio.

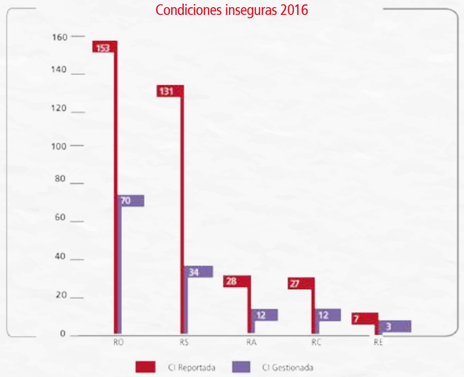
ReconoSer

Estrategia que busca fortalecer la aprehensión del trabajo del otro como parte fundamental del proceso productivo para el cual todos los Colaboradores son igualmente necesarios. Además, crea un vínculo entre el reconocimiento y la seguridad: "si te reconozco me importa tu bienestar y por lo tanto estoy más dispuesto a cuidarte". Esta acción fomenta la interacción y reconocimiento cotidiano entre los Colaboradores de Alquería mediante la difusión de historias personales que evidencien el lado humano de los Colaboradores y que propicien la construcción de vínculos personales entre ellos. Además, permitirá construir colectivamente las "formas de reconocer" en Alquería.

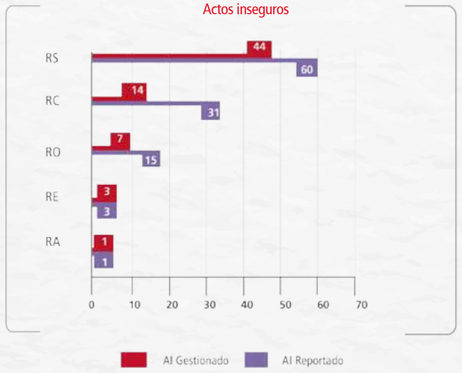


Indicadores del estado de las condiciones de ambiente de trabajo

Al interior de la empresa existen diferentes mecanismos o herramientas que permiten identificar las condiciones del ambiente de trabajo. Una de estas herramientas es el reporte de condiciones inseguras, el cual lo puede realizar cualquier Colaborador, visitante o contratista que identifique, al interior de las instalaciones de la compañía, una condición que pueda o tenga la potencialidad de generar un incidente o accidente de trabajo. La gráfica que se muestra a continuación muestra los avances relacionados con el cierre efectivo (corrección) de las condiciones reportadas:



En relación al comportamiento de nuestros Colaboradores frente a las normas y procedimientos de SST, se cuenta con la herramienta denominada reporte de incumplimientos a estándares BPM, SST y Medio Ambiente. Herramienta mediante la cual cualquier Colaborador reporta un incumplimiento de un estándar específico:



Espacios de comunicación y participación para los Colaboradores

Los mecanismos de comunicación y participación definidos por el área de SST son:



Buzón SST:
Mecanismo de comunicación que permite a los Colaboradores, visitantes y contratistas reportar cualquier situación, observación, comentario u oportunidad de mejora que pueda impactar positiva o negativamente la seguridad y salud de las personas, el medio ambiente o la inocuidad del producto.



Mapas de observación de riesgos IN SITU:
Esta herramienta tiene como objetivo que los Colaboradores visualmente conozcan e identifiquen en qué sitios se encuentran los riesgos inherentes al área de trabajo y a la actividad que realizan, así como las precauciones que deben seguir para mitigarlos o controlarlos. La herramienta promueve la participación de todos los Colaboradores del área en el proceso de identificación de peligros, valoración de riesgos y determinación de controles, teniendo en cuenta que el mapa es elaborado por ellos mismos.

Charlas 5 MS:
Busca fomentar el compromiso de todos los Colaboradores frente a la seguridad y salud en el trabajo. A su vez, la charla busca recordarles acerca de los peligros potenciales en sus lugares de trabajo y ayudar a los mismos a reconocer y controlar estos peligros.





NotiSalud:
Sensibilizaciòn y promoción de hábitos de vida saludable y posturas relacionadas con el trabajo.



Inducción/Reinducción SST:
Busca comunicar a Colaboradores directos, temporales y contratistas, lineamientos y normas específicas en materia de seguridad y salud en el trabajo.

Retos 2017

- Disminuir significativamente el número de accidentes laborales a nivel nacional (<=90)
- Lograr la certificación OHSAS 18001 en La Planta Enrique Cavelier
- Disminuir el numero de días perdidos por ausentismo (1.5500 max)
- Ampliar la cobertura del programa de Tu Seguridad Primero a los contratistas de distribución
- Definir e implementar a Fase II del programa de Cultura de Seguridad en Alquería

Proceso para alcanzar los retos 2017







14.4 Plan Confianza en PEC

Es una propuesta a través de la cual se busca que los líderes de las áreas que componen nuestra cadena de abastecimiento implementen las herramientas que hoy tienen disponibles, para fortalecer día a día el *Índice de confianza* en los equipos de trabajo.

Objetivo general del Plan Confianza 2016

Proporcionar a los líderes un marco de acción con iniciativas que impacten positivamente el **índice de confianza** en los aspectos claves de credibilidad, respeto e imparcialidad, trabajando de esta forma en la búsqueda de un ambiente laboral adecuado que propicie el logro de los objetivos de la compañía.

Objetivos específicos del Plan Confianza

- Enmarcar el plan dentro de la estrategia del Líder Alquería.
- Fortalecer las variables que impactan el índice de confianza.
- Implementar el plan de trabajo y el cuadro de control con el equipo de líderes de la cadena de abastecimiento.
- 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.

Iniciativas implementadas en el Plan Confianza

El Plan Confianza consta de cinco iniciativas, las cuales se desplegaron durante todo el año 2016, vinculando en este programa a un total de 1.556 Colaboradores a nivel nacional:

1. Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)
2. Reconocimiento
3. Liderazgo
4. Cultura de equipo
5. Camaradería

Iniciativa 1: Seguridad y Salud en el Trabajo (SST).

Esta iniciativa es un espacio definido desde la estrategia "Tú Seguridad Primero" que busca reforzar el comportamiento seguro del Colaborador desde el inicio de la jornada laboral con la implementación de los 5 Minutos de Seguridad, así como el compromiso del líder quien debe promover el reporte de condiciones inseguras con su equipo y gestionar con los procesos que corresponda los recursos para el cierre de dichas condiciones.

Esta iniciativa se desarrolló mediante la gestión de los siguientes puntos:

- Charlas de 5 Minutos de Seguridad
- Reporte de condiciones inseguras
- Reporte de actos Inseguros
- Reporte de accidentes de trabajo

Iniciativa 2: Reconocimiento

En esta iniciativa se busca generar espacios donde los Colaboradores y líderes puedan reconocerse entre sí en cualquier instancia y momento mediante la entrega de un sello. De esta forma se genera una cultura que exalta los comportamientos positivos tanto dentro como fuera de la compañía.

Las categorías en las cuales se enmarcaron los reconocimientos fueron:

- Bienvenido
- Trabajo en equipo
- Gracias
- Colaborador de equipo
- Buena persona
- TPM (modelo de calidad)
- Excelente trabajo
- Increíble
- Líder
- Tú Seguridad Primero
- Orgullo Alquería
- Buen ciudadano

Iniciativa 3: Liderazgo

El objetivo de este punto es el desarrollo de capacidades en el equipo de líderes a través de la Escuela de Liderazgo, con la participación en los talleres de Dominio Personal, Liderazgo Consciente, Visión Compartida y Modelos Mentales. De esta manera se busca emprender el camino para convertirnos en una organización que aprende de forma dinámica logrando adaptarnos más rápido y de mejor forma a los retos del entorno.

Iniciativa 4: Cultura de Equipo

Las diferentes actividades realizadas en esta iniciativa están encaminadas a fortalecer las relaciones de confianza entre los líderes y sus equipos de trabajo con tres propósitos fundamentales:

- Generar una dinámica de comunicación en doble vía que permita escuchar y dar solución a las inquietudes y sugerencias de los Colaboradores llevando un control detallado de los compromisos adquiridos.

- Mediante la escucha activa poder identificar las necesidades de recursos requeridos para el desarrollo de las labores correspondientes.

- Identificar, minimizar y resolver situaciones que se puedan percibir como favoritismos e intrigas.

Iniciativa 5: Camaradería

Con la actividad denominada ***Álbum: Un mundo de amigos Alquería*** se fortaleció el vínculo de los Colaboradores al sentimiento de orgullo por la compañía, resaltando algunos de los comportamientos y valores que caracterizan la cultura Alquería. De la misma forma, la actividad permite desarrollar los lazos de camaradería entre compañeros de diferentes áreas y cargos, así como integración con las familias en torno a la búsqueda de láminas para completar el álbum.



Contenidos desarrollados en el álbum:

- Historia de Alquería
- El Arte de Vivir: beneficios y actividades internas
- Lo que nos hace sentir orgullosos
- La manera en la que nos reconocemos
- Los gestos de camaradería que tenemos

Álbum un mundo de Amigos Alquería

"Con el álbum hemos sentido que nos hemos integrado muchísimo con todos los procesos y hemos logrado tener mejores relaciones entre todos. Yo nunca había visto a los muchachos así de motivados en una actividad de la compañía, me alegra mucho que lo hicieran".

Claudia Barrero

Coordinadora Aseguramiento de Calidad Materias Primas - Regional Sabana



"La actividad del álbum me ha parecido espectacular, es una belleza porque uno se entretiene con los hijos pegando las monitas. Ellos se emocionan porque yo salí en una monita y me gustó que me hubieran tenido en cuenta para salir ahí. He conocido muchos compañeros de otras áreas intercambiando monitas, mis compañeros también están muy motivados. Ya no vemos la hora de salir a la media para poder intercambiar monitas. Me siento muy orgulloso de trabajar en Alquería".

Edgar Chizaba

Auxiliar Sr Bodega Multiempaque SE - Regional Sabana





ReconoSer, Una muestra de gratitud

"La actividad me hizo sentir muy bien, me hizo sentir importante dentro de la compañía. Quisiera trabajar acá durante mucho tiempo. Gracias a Alquería por regalarnos este tipo de actividades".

Fernando Andrade

Operario Bodega SE - Regional Sabana



"ReconoSer ha sido una experiencia muy bonita porque es un espacio en donde podemos interactuar con todos los compañeros, porque aquí podemos expresar nuestros sentimientos y reconocer nuestras habilidades".

Marilyn Peñaranda

Especialista Sr Calidad de Proceso - Regional Sabana







Logros 2016

Fortalecimiento de los vínculos de confianza entre los equipos, contando con espacios donde los Colaboradores pueden expresar sus inquietudes acerca del ambiente de trabajo, los recursos disponibles y las relaciones con sus pares, así mismo se dieron los primeros pasos para instaurar una cultura de reconocimiento como pilar de la fraternidad entre compañeros:

- Durante el 2016 se realizaron más de 2.100 reconocimientos.
- Se llevaron a cabo 253 equipos primarios y 246 espacios abiertos.
- Más de 800 Colaboradores y sus familias participaron en la actividad del Álbum: Un mundo de amigos Alquería.
- 338 líderes a nivel nacional participaron de los talleres de la escuela de liderazgo.

Retos 2017

Los principales retos del Plan Confianza son consolidar y mantener abiertos los espacios de confianza entre los Colaboradores y sus líderes, así mismo en este nuevo año se espera que esta propuesta evolucione y pueda extenderse al índice de compromiso.

14.5 Retos y Logros Área Comercial

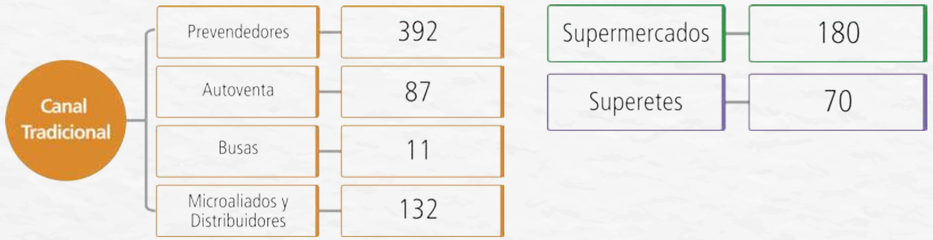
Proceso
Comercial Alquería

Canales comerciales directos



Distribución de nuestra
Fuerza de Ventas por canal

Distribución de nuestra fuerza de ventas por canal



Durante el 2016, el proceso comercial apalancó los resultados en Alquería con un equipo de 927 Colaboradores a nivel nacional, de los cuales 427, es decir el 51%, son mujeres, y el 49% son hombres. Esto generó un equilibrio en la operación. Así mismo, en este equipo tenemos el 70% con contratación laboral directa, y un 30% con contratos de servicios temporales, cubriendo estrategias de activación de marca, concursos entre otros.

Datos generales de la categoría de leche en Colombia:



Consolidado
2016

Hemos definido como prioridad las ofertas de calidad de vida en el trabajo a través de nuestra oferta de valor para los Colaboradores. De esta manera, durante el 2016 celebramos con nuestros equipos comerciales diferentes actividades en las que participaron con sus familias, cubriendo al 100% la población, y obteniendo la satisfacción en las mismas de la siguiente manera.

EMOCIONArte
Experiencias positivas

- Tablero de reconocimiento por desempeño
- Día del vendedor
- Día de la madre/padre
- Día de la mujer
- Día del Amor y la Amistad
- Día de la Familia
- Anchetas ONRAC

DesarrollArte
Proyectando tu futuro

- Gestión de venta: 100% preventa nacional
- Actitud de identidad: 98% del equipo comercial
- Clínicas de venta: Sabana Norte, Sabana Sur, Occidente y Costa
- Relaciones laborales: Total impactados 50 líderes Regional Sabana Norte - Sur

ValorArte
Somos una sola familia

Plan de formación vial | Mesa laboral bimensual | Recorrido con el equipo comercial en terreno | Rumboterapia | Visita de la Fisioterapeuta

FlexibilizArte
Valoramos tu tiempo

Día libre de Cumpleaños

RecompensArte
Prosperidad con amor

Auxilio de movilización para la preventa

Plan Formación 2016

Durante 2016 realizamos nuevamente una apuesta por la generación de capacidades en nuestros equipos, dirigidas a fortalecer el conocimiento técnico y de liderazgo. Los equipos de ventas recibieron formación en:

Grupo Objetivo	Necesidad	Formación	Colaboradores Impactados
Líderes	Liderazgo	Quinta Disciplina	63
Líderes	Operaciones laborales	Liderazgo y Transformación	50
Operativos	Conocimiento en producto	Clinica de ventas	353 Preventa
Líderes / Operativos	Motivación de equipos comerciales	Actitud e identidad	866
Líderes / Operativos	Riesgo vial: Primera etapa	Riesgo público	274
Total			**1606**

El programa Futuro Alquería, benefició a 23 Colaboradores, quienes se graduaron como Técnicos en Productos y Servicios, además, otros 25 Colaboradores se graduaron como Tecnólogos en Dirección de Ventas.

Retos 2017

Liderazgo

- ABC de las reuniones comerciales diarias
- Acompañamiento en terreno
- Empoderamiento en gestión de equipo

Excelencia en la ejecución

- Ruta 6
- ADN
- Portafolio
- Clínica de ventas
- Category

Futuro Alquería
Tu trabajo es tu carrera

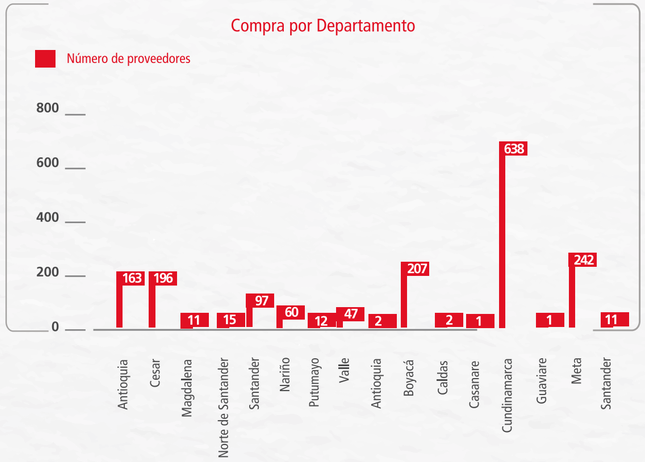
15. Nuestros (as) *Proveedores (as)*

15.1 Fomento Ganadero

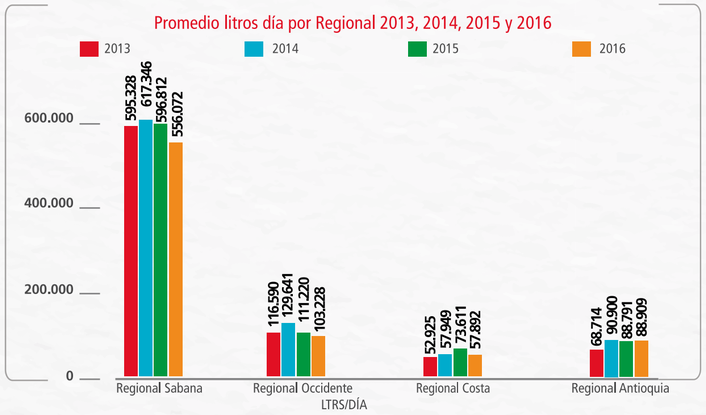
Para nuestros proveedores de leche, el 2016 fue un año de retos buscando alternativas. El Fenómeno del Niño siguió presente, generando desde el 2015 una sequía que se sintió con severidad y que trajo como consecuencia en nuestras fincas proveedoras, desórdenes en la reproducción de los animales que repercutieron en su productividad.

El año 2016 tuvo un primer semestre complejo, los bajos volúmenes de producción generaron el incremento del precio de compra, debido a la baja oferta y la necesidad de toda la industria, de atender el mercado. Para el segundo semestre, la demanda se mantuvo estable y la producción se recuperó un poco, logrando con esto, nivelar el mercado. El promedio de ingreso para el 2016 estuvo en 806.200 lt/día promedio año.

Este año la compra se generó en 16 departamentos del país, y la distribución del número de proveedores por departamento fué así:



El 2016, fue un año afectado por el paro nacional de transportadores, durante el cual estuvieron aislados los departamentos de Nariño y Putumayo. Sin embargo, los proveedores de leche de la zona de Sibundoy e Ipiales, no fueron afectados, porque en Alquería nos dimos a la tarea de recoger la leche, aun conociendo que no se podía trasladar hasta la Planta de Palmira. Nuestro compromiso de compra con los proveedores es total y por eso conseguimos compradores locales que nos ayudaron a evacuar la leche, aun teniendo pérdidas por el diferencial de precio. A pesar de esto, pudimos llegar a un promedio de compra por región así:



Por esta razón, el foco de Fomento Ganadero se mantuvo sobre la consecución de nuevos proveedores, haciendo énfasis en nuestro programa de Formación Campesina (FOCA), el cual, propende porque los proveedores involucrados en los programas tengan procesos de capacitación para ser más productivos, con el objetivo de minimizar las caídas en la producción en algunas zonas, y generar a pesar del clima, crecimiento en otras.

Programa de Formación Campesina (FOCA)

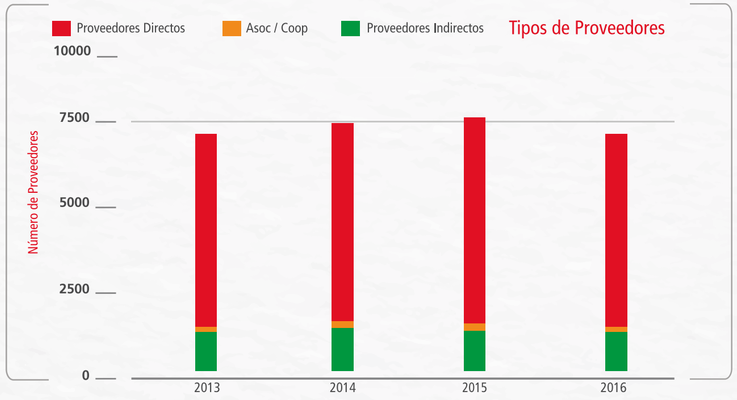
Programa de Formación Campesina (FOCA)

Durante el 2016, continuamos llevando a nivel nacional, el programa de Formación Campesina (FOCA) a los proveedores de leche directos o indirectos que se vinculan a la cadena de proveeduría.

Durante este año, llegamos a 1.619 proveedores de leche, de los cuales 123 son Asociaciones o Cooperativas y se vinculan de forma indirecta 5.851 pequeños productores.

Esto ha generado que, gracias a la intervención de los programas FOCA, los productores intervenidos en algunas zonas, pudieran disminuir las caídas de la producción, por efectos climáticos, y en los casos positivos aumentaran su productividad.

Tipo Proveedor	2013	2014	2015	2016
Proveedores Directos	1418	1479	1684	1619
Asociaciones / Cooperativas	92	113	122	123
Proveedores Indirectos	5820	5887	5819	5851



El programa FOCA tuvo una reestructuración, orientada básicamente en mejorar la cobertura.

Se determinó, que el Plan Finca, tuviera un acompañamiento por proveedor de máximo dos años, lo cual generó que este año sea el último de acompañamiento para varios de los productores del programa.

En Plan Finca vamos a bajar la cobertura por lo que todas las fincas el próximo año entrarán nuevas al programa, lo que genera un mayor esfuerzo por parte de nuestro equipo de facilitadores en el acompañamiento de estos productores.

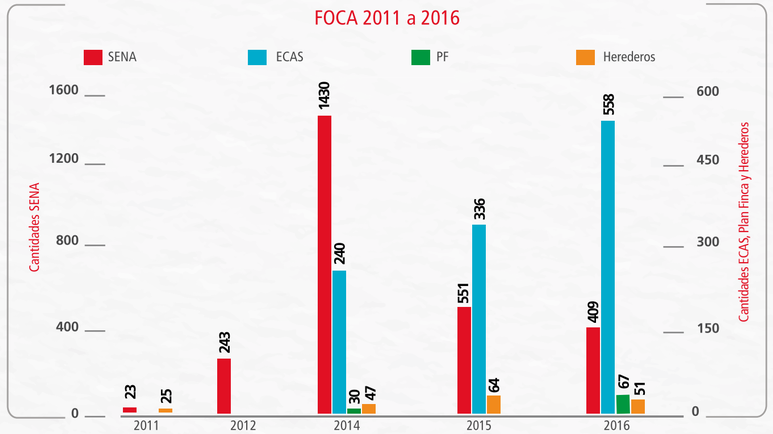
En las Escuelas de Campo (Ecas), se generaron más protocolos, los cuales fueron construidos de acuerdo a las necesidades que los proveedores que participaron en el programa durante el 2015 nos manifestaron, y de los aprendizajes que teníamos en el programa Plan Finca.

Adicionalmente, durante el 2016 se generó con el área ambiental de Alquería, y el apoyo de WWF (Fondo Mundial para la Naturaleza) y GIZ (Agencia Alemana para la Cooperación Técnica), un módulo ECA Ambiental para aplicar en el 2017, de forma transversal a las comunidades impactadas con este programa.

En el programa Ecas, vamos a disminuir el número de personas, pero aumentaremos el número de protocolos pasando de tres por grupo a cuatro; lo cual nos traerá un resultado de 1.584 Escuelas impartidas.

Para el 2017 vamos a tener una disminución en las personas impactadas por cada programa, porque tomamos la decisión con el Sena, de construir conjuntamente, nuevos programas que estarán listos para el segundo semestre de ese año.

FOCA	2011	2012	2014	2015	2016	2017 PY	TOTAL
SENA	23	243	1430	521	409	220	2.626
ECAS			240	336	558	396	1.134
Plan Finca PF			30	64	67	55	161
Herederos	25		48		51		73



Escuelas de Campo - Ecas

Con el objetivo de construir conocimiento colectivo, las Ecas han sido una metodología ganadora, ya que nuestros proveedores no solo se sienten parte activa del aporte del conocimiento, sino que también genera integración entre los miembros de las comunidades impactadas. Para el 2016 la meta de personas a impactar estaba en 600, de las cuales se pudo llegar a 558 personas certificadas con este programa.

"Hemos aprendido muchísimo, el estar unidos nos ha hecho ser más fuertes, hay cosas que las sabíamos pero que poco a poco se han ido fortaleciendo, hemos tenido de pronto problemas en la nutrición de los animales y en las Ecas nos han colaborado mucho, hicimos ensayos y también abonos y fuimos aprendiendo poco a poco.

En mi finca le apostamos a aumentar la cantidad de leche disminuyendo los animales porque yo antes tenía ocho vacas y entregaba 35 litros eso no era muy bueno, estaba gastando más de lo que producía incluso ahora disminuimos y solo tengo cuatro vacas y en este momento entrego 35 litros con menos ganado. Hicimos el abono supermagro ese sí me dio excelentes resultados, le aplico una fumigada pequeña cada 20 días y grande cada mes, me he dado cuenta que donde aplico este abono hay menos Chinche y el pasto crece más. Mis vecinos me preguntan que qué le echo al pasto, que porque crece más que en otras fincas incluso me dicen que les venda el producto".



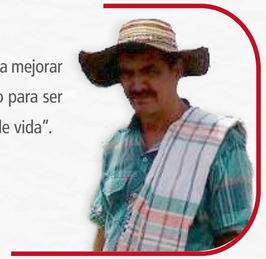
Sofía Ramírez

Proveedora de leche - Municipio Susa, Cundinamarca

Formación Complementaria

Este programa se realiza con el apoyo del SENA, ellos contribuyen con la metodología y los instructores y Alquería apoya con la convocatoria y los temas logísticos para que los cursos certificables, se puedan desarrollar en cada zona.

En el 2016 nuestra meta fue tener 480 productores involucrados en el programa, de los cuales tuvimos 409 certificados. Estas certificaciones se dieron en cursos cortos con temas como Buenas Prácticas Ganaderas (BPG) e Inseminación Artificial.



"Para nosotros el curso que se dictó en el SENA fue excelente, porque nos ayuda a mejorar y ayuda a que nuestros jóvenes campesinos se vayan preparando para el futuro para ser cada día mejores y tener mejor calidad de producción de leche y mejor calidad de vida".

Evelio Hernández

Proveedor de leche Finca Bellavista - Municipio de San Martín, Cesar

Plan Finca

Este programa va enfocado a la familia y la integración indispensable de la mujer, la cual es muy importante en la toma de decisiones para temas de inversión. Para el 2016 teníamos una meta de 79 implementaciones del Plan Finca, de los cuales llegamos a 67. La reducción se generó porque a mitad de año varias de estas implementaciones, llevaban más de dos años en el programa y ya debían pasar a la fase de multiplicadores.



"Asesorado por Heberth saqué un crédito en el Banco Agrario, arregle la tierra, sembré pasto nuevo e hice potreros más pequeños para tener buen pasto, mejore las vacas. La producción el año pasado para esta época era de 25 litros y hoy saco 45 litros con menos vacas y más pasto".

Ananías Arias

Proveedor de leche Finca Cachipay - Municipio de San Martín, Cesar



"La finca son dos fanegadas de tierra, seis vacas de ordeño y dos terneras, el Plan Finca me ha servido mucho para planificar lo que llevamos dentro de la finca, porque cuando empezamos hace siete años simplemente, teníamos las vacas pero no teníamos un plan a futuro ni nada de eso. Este plan nos ha servido para proyectar cosas a futuro. Se han planificado la compra de tierra de animales, equipo de riego, siembra de árboles para el sombrío de los animales, ahora estamos planeando sembrar caña para ser más productivos. Hace 2 años producia entre 20 a 30 litros al día y hoy producimos de 80 a 90 litros al día".

Eli Naranjo y familia, Jenny Ladino, Arturo Naranjo y Santiago Naranjo.

Proveedor de leche Finca San Cristóbal - Municipio de Gachetá, Cundinamarca

Herederos de Tradición

En el 2016 se generaron dos grupos de Herederos de Tradición los cuales están distribuidos en el centro de Mosquera y en el centro del Achón en Villavicencio. El objetivo de estos dos grupos, para esta promoción, fue poder distribuirlos de acuerdo a su procedencia, haciendo mayor énfasis en el trópico alto y el trópico bajo. Sin embargo, para generar una mayor complementariedad se generaron unas giras técnicas, con las cuales los estudiantes pudieron interactuar con los programas de Plan Finca, en las diferentes regiones climáticas que tiene nuestro país.

Esta promoción se graduará en el 2017. Por esta razón, nuestros Herederos de Tradición durante el segundo semestre entrarán a la etapa productiva con un objetivo claro para trabajo de grado, el cual es la implementación de diez programas de Plan Finca, en cada una de las zonas donde estarán realizando su etapa productiva.





Formación de Formadores

En el 2016 se implementó un curso de entrenamiento durante tres días llamado: Formador de Formadores, el cual estuvo dirigido a nuestro grupo interno de facilitadores de áreas como: Ambiental y Gestión Humana. Adicionalmente, se generaron cupos para nuestros aliados de cooperación, con los cuales tenemos convenios en las diferentes zonas como Socodevi. También contamos con la participación del grupo de líderes de acopio y de compra de leche, que pertenecen a Freskaleche, y con algunos productores, vinculados al Plan Finca y Herederos de Tradición de la promoción anterior, escogidos por su liderazgo en la zona, para prepararlos como multiplicadores.

Unión de Esfuerzos

Durante este año se unieron esfuerzos con varias entidades de cooperación internacional a las que queremos darles un especial agradecimiento por el apoyo y el trabajo en equipo, el cual tuvo como base fundamental la productividad para nuestros ganaderos en diversas zonas del país.

- GIZ - Agencia Alemana para la Cooperación Técnica.
- WWF - Fondo Mundial para la Naturaleza.
- USAID - Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.
- SOCODEVI - Procompite Proyecto Canadá.
- Colombia - Nueva Zelanda proyecto cadena de valor láctea.
- Universidad de los Andes.
- Universidad de Antioquia.

Dentro de los resultados del proyecto Cadena de Valor Láctea, (programa en cooperación con Nueva Zelanda), se pudo evidenciar los avances en el manejo de suelos, partiendo de enmiendas y semillas mejoradas, con una planificación estratégica a un año, pensando en el suministro adecuado de materia seca para los animales en todo momento.

Transportadores certificados en Toma de muestra

En Alquería, los transportadores son nuestros aliados estratégicos. Internamente los consideramos Pymes, con el fin de promover alrededor de la cadena de abastecimiento una oportunidad de apoyar al pequeño y mediano transportador y de esta forma llevarlos un poco más allá de ser un recolector de leche.

Se realizó con la colaboración de la Universidad de Antioquia (UdeA), un curso certificable de toma de muestra, para pago por calidad. Este además de garantizarles a nuestros proveedores el tener un laboratorio acreditado independiente de la empresa que les compra la leche, convierte a las personas que recogen todos los días su producto en supervisores de calidad certificados para tomar muestras adecuadamente.



15.2 Gestión de compras

Compras hace parte del área de Servicios Compartidos para gestionar los servicios de negociación, gestión de proveedores y gestión de la compra de bienes y/o servicios para las empresas de la Familia Alquería.

El proceso de selección y evaluación de proveedores nos permite contribuir a la competitividad de las empresas basados en nuestros principios:

- Equidad.
- Imparcialidad.
- Transparencia.

Nuestro equipo de compradores está capacitado y comprometido para mejorar la percepción del servicio de nuestros usuarios, optimizar costos de operación, generar propuestas de valor y anticipar las necesidades de las áreas usuarias conociendo las tendencias del mercado.

Para cumplir con nuestra propuesta de valor, las compras están divididas por categorías y por Regionales, mejorando los tiempos de respuesta y el desarrollo de proveedores.

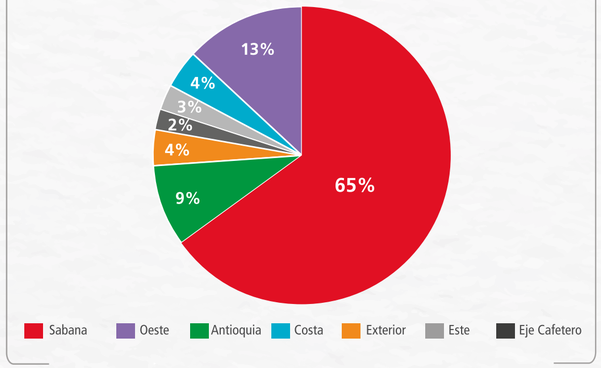
Distribución de Proveedores por Regional

Regional	Porcentaje de Participación
Antioquia	9%
Costa	4%
Eje Cafetero	1%
Este	3%
Exterior	4%
Oeste	13%
Sabana	65%
Total	100%

Volumetría de órdenes de compra y cantidad de proveedores

ITEM	Año 2015	Año 2016
N° de proveedores	1.476	1.371
N° de Ordenes de compra	18.450	22.994

Participación por proveedor en Regionales



Calificación de proveedores

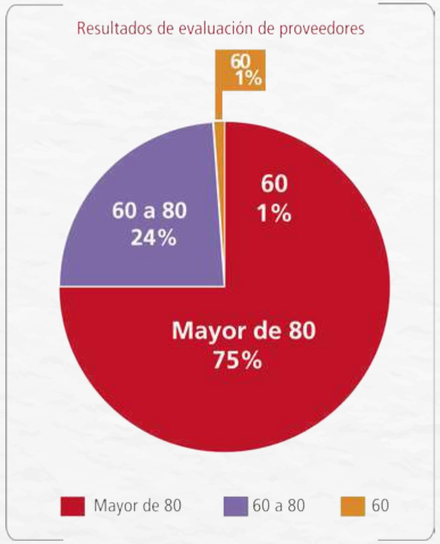


Realizamos una calificación de proveedores según el riesgo de abastecimiento, su impacto y el gasto en la compañía.

Evaluación de proveedores

Durante el año 2016 se evaluaron 647 proveedores de las compras del 2015, de los cuales el 74% obtuvieron el mayor puntaje sobre los principales indicadores a evaluar como son OTIF, auditorias de calidad, condiciones comerciales y Sistema de Gestión Integral. Este resultado nos muestra que trabajamos con proveedores proactivos, eficientes y comprometidos con nuestros clientes y consumidores.

Los resultados de la evaluación son comunicados a los proveedores con el fin de retroalimentarlos sobre su desempeño, identificar oportunidades y desarrollar planes de mejora que contribuyan a la sostenibilidad de la cadena de abastecimiento.



Logros 2016

Compras e Importaciones lideró las negociaciones con más de 1.200 proveedores de bienes y servicios, diferentes a la leche líquida, de las empresas de la Familia Alquería. Gestionamos 23.000 órdenes con ahorros superiores al 5% en negociación.

Dimos continuidad a las iniciativas de profesionalización y modernización del área de Compras e Importaciones con el modelo de entrega de gestión de cotizaciones, donde definimos la forma de prestar los servicios, sobre una plataforma tecnológica que nos permita mejorar la experiencia de servicio y la medición de los procesos.

Mejoramos la prestación del servicio en las Regionales, ampliando el portafolio de proveedores, contratos marco con tarifarios definidos, divulgación de políticas, procedimiento de urgencia y compras menores.

Retos 2017

Los retos para el 2107 están enfocados en:

- Implementar la plataforma tecnológica de sourcing, para las empresas de la Familia Alquería, que permita aumentar ahorros, generar sinergias y eficiencias en el mundo globalizado y digital.
- Generar ahorros por negociación de bienes y servicios por encima del 5% de las compras del 2017.
- Desarrollar iniciativas que mejoren los procedimientos de evaluación y desarrollo de proveedores con la Política de Gestión Integral de la Familia Alquería.
- Desarrollar y divulgar un código de conducta para los proveedores de la Familia Alquería basados en nuestra carta ética y las mejores prácticas globales.

"Para Integral Service J&G S.A.S tener la oportunidad de prestar su servicio a una compañía tan reconocida en todo sentido como Alquería S.A. es un gran privilegio, ya que día a día con las exigencias del servicio, nuestros procesos internos se fortalecen generando para nosotros un enriquecimiento enorme; es una satisfacción de crecimiento y de superación de un sueño que hoy es una realidad para sus propietarios y para sus Colaboradores; es tener un enfoque de lo que como empresa queremos lograr, encaminados en un beneficio mutuo y sobre todo es un reto que con mucho trabajo, entrega y pasión alimentamos para que sea sostenible y viable con el pasar del tiempo".

José Ignasio Nieto

Gerente - Integral Service J&G S.A.S



"Durante el 2016 se desarrollaron diferentes iniciativas en conjunto que han ayudado a mantener los más altos estándares de calidad y han permitido disminuir el uso de recursos naturales impactando positivamente el medio ambiente y la comunidad. Adoptamos como nuestros los retos de Alquería, lo que nos permitió construir una relación de confianza brindando siempre no solo los mejores productos si no el mejor servicio, este año fue de mucho aprendizaje juntos y la base de una relación muy sólida y estratégica".

Andrés Cruz

Gerente de Distrito Centro - ECOLAB



16. Nuestros (as)
Distribuidores (as) y Contratistas

La relación con nuestros contratistas de distribución y Colaboradores de Logística está apalancada en el criterio de valor compartido. Esto se refleja en el acompañamiento a esta comunidad en actividades por parte Alquería tales como: el desarrollo del modelo de negocio para que sea rentable; el respeto a las condiciones de diversidad de género, religión, raza o condición social; la revisión del cumplimiento de los aportes a la seguridad social y riesgos; el beneficio de leche a los Colaboradores; beneficio de productividad en el cumplimiento de resultados; la celebración de fechas importantes; entre otras.

Nuestros Colaboradores y contratistas son la base del desarrollo de Alquería, del cumplimiento de los objetivos y de la satisfacción de entrega y consumo de los productos a nuestros Clientes.

16.1 Distribución y Transporte

Desde el equipo de distribución y transporte velamos por cumplir los objetivos encaminados a la entrega oportuna y en las mejores condiciones de nuestros productos y materias primas. Además, se prioriza los requerimientos de nuestros clientes internos y externos, se satisface las necesidades y el cumplimento de recibo y entrega en condiciones óptimas de calidad y seguridad que permitan llegar a los grandes retos de la **MEGA 2–20–20**.

Para el año 2016 se movilizaron alrededor de 830.848 litros promedio día de leche cruda, proveniente de un total de 1.702 proveedores a nivel nacional, representados en 1.112 millones de litros de producto terminado movilizados a nivel nacional. Un total de 258 Colaboradores entre contratistas y conductores de Transporte de Leche Cruda (TLC), con más de 20 años de antigüedad trabajando para Alquería.

A nivel regional, en cada una de las plantas de producción se discriminaron los abastecimientos de la siguiente manera:

Regional Sabana (Planta Cajicá): 574.130 lts. promedio/día. Se abastece de los Acopios de Fúquene, Simijaca, Sesquilé, Viracachá, Puerto Salgar, Cubarral, además de las rutas de recolección del sector de Boyacá y la Sabana de Bogotá.

Regional Occidente (Planta Palmira): 119.000 lts. promedio/día. Se abastece de los Acopios de Ipiales y las rutas de Palmira y sus alrededores.

Regional Antioquia (Planta Medellín): 85.105 lts. promedio/día. Se abastece de las rutas de recolección de Medellín y sus alrededores como el sector de Yarumal, Santa Rosa de Osos, Belmira, Entrerríos, Sabana Larga, entre otros.

Regional Costa (Planta Santa Marta): 57.333 lts. promedio/día. Se abastece de los Acopios de San Alberto, Cesar y Astrea.

2016 fue un año de acercamiento con los contratistas de TLC, lo que permitió conocer su realidad y las necesidades del proceso con el fin de proponer mejoras en toda la cadena. La definición y cumplimiento de la malla de recolección garantizaron una óptima cobertura y ocupación vehicular superior al 90%.

En cuanto al proceso de abastecimiento de producto terminado, durante el año 2016 se movilizaron 235´659.383 litros, distribuidos de la siguiente manera para cada una de las plantas: Planta PEC se despacharon 202´529.214 litros, 15´388.342 litros desde Planta Palmira, 1´956.827 litros desde Planta Antioquia y 15´785.000 litros desde Planta Santa Marta.

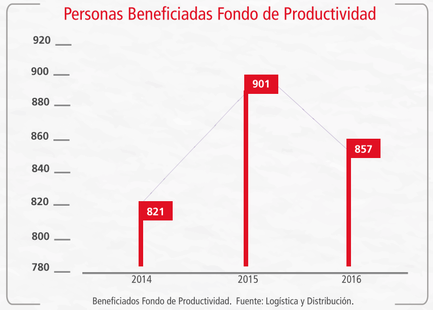
Reconocimientos y Resultados

- En TLC se desarrolló el proyecto Renacer, con la participación del área de Fomento Ganadero, en donde se logró minimizar la merma, mejorar el proceso de toma de muestras y establecer horarios óptimos de recolección.

- Capacitación a todos los conductores de recolección de leche cruda a nivel nacional, a cargo de la Universidad de Antioquia, sobre mejores prácticas en el proceso.

- Acercamiento con una entidad aprobada por el Ministerio de Salud y Protección Social, con el fin de facilitar a los contratistas de distribución el pago de los aportes al sistema integral de seguridad social, dando así cumplimiento a los requisitos legales. La población con los aportes al día pasó del 30% al 90% a nivel nacional.

- Por el fondo de productividad se beneficiaron 461 contratistas con un total de $314´055.000, y 396 auxiliares recibieron bonos Sodexo por un valor de $34´780.000. para un total de 857 personas beneficiadas por un valor de $348´835.000.



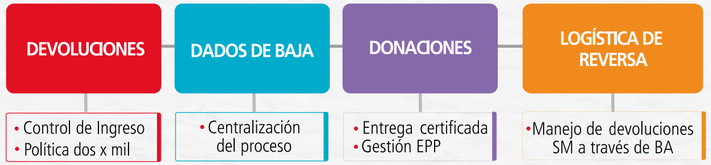
Beneficiados Fondo de Productividad. Fuente: Logística y Distribución.

Mejoramiento del Proceso D&T
Proceso D&T

Política Cero Desperdicios

Se creó el equipo de Gestión de Riesgos y Pérdidas, equipo soporte al área de Logística y Distribución con la visión de identificar y atacar de manera efectiva las pérdidas a nivel nacional mediante la política Cero Desperdicios. La política busca brindar directrices que permitan disminuir las pérdidas de Alquería, controlando el ingreso de las devoluciones en los diferentes canales comerciales y centralizando los dados de baja y donaciones con el propósito de estandarizar el proceso a nivel nacional.

La política se concentra en cuatro procesos:



Procesos Política Cero Desperdicios. Fuente: Equipo de Riesgos y Pérdidas.

Optimización de rutas por Regional

Durante el segundo semestre del año 2016 se reestructura el canal preventa y otros canales mediante la optimización de rutas minimizando los costos de operación.

Enlace Logístico de Carga

Durante el año, ocho rutas en diferentes regiones del país fueron entregadas a Enlace Logístico de Carga, empresa de la Familia Alquería, fortaleciendo las operaciones de Transporte Primario y Transporte de Leche Cruda en algunas regiones del país.

Plan piloto WAP - proceso de devolutivos Cedis Sur

En conjunto con el área de tecnología, se implementó en el Centro de Distribución Sur, un plan piloto del aplicativo que emula SYSTEM21 en un celular tipo WAP para el proceso de devolutivos, con el fin de que las personas encargadas del proceso puedan ingresar de forma directa al sistema los rechazos y/o devoluciones del día.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de este plan piloto fueron los siguientes:

- Disminución de las no conformidades por parte de Gestión y Control en formatos que contenian tachones o enmendaduras.

- Disminución en el tiempo que tomaba el proceso de Logística de Reversa (cerca de siete minutos por ruta).

- Agilidad en el proceso de Legalización y Cartera, evitando reprocesos y tiempos adicionales.

- Nuevas herramientas con valor agregado a las operaciones de Logística.

Impacto en el Medio Ambiente

- El trabajo y acompañamiento continúo con los contratistas, busca mejorar su negocio de transporte. Mediante la renovación de la flota se generó un mayor ahorro de consumo de combustibles y desgaste de llantas.
- Para el año 2016 la edad promedio de los vehículos de transporte secundario con los que contábamos fué de seis años y los vehículos de Transporte de Leche Cruda de 5,3 años.
- Continuamos con la entrega y renovación de celulares WAP a contratistas a nivel nacional, logrando así disminuir el consumo de papel con la impresión de ruteros.

"Los beneficios que tengo de Alquería son principalmente que es una empresa llena de oportunidades, donde se puede estudiar y así mismo superarse, aquí he crecido como persona y profesional, empecé como auxiliar de logística luego como despachador, después de un tiempo fui montacarguista y duré ocho años, tuve la oportunidad de ascender como Apoyo en Logística, realizando los reemplazos transitorios de Especialista Logística en PEC, Calle 80 y Villavicencio. En la última reestructuración que realizó la empresa quedé en el área de Distribución y estoy lleno de expectativas".

Felix Santana

Especialista Distribución Cedis Calle 80 - Regional Sabana



16.2 Logística y Almacenamiento

Antecedentes

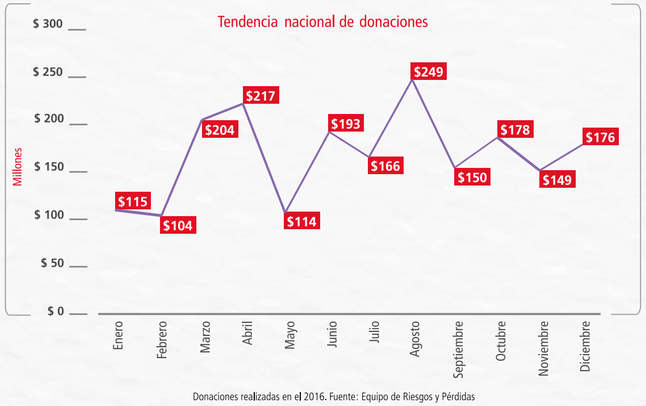
La palabra que mejor describe la Logística y Almacenamiento en 2016 es transformación. Los enormes retos a nivel humano y técnico necesitaban un área diferente que pudiera brindar un mejor servicio a clientes internos y externos.

Entendiendo esto, se llevaron a cabo cambios importantes en las Regionales y el Equipo Nacional, pasando de una estructura estática a una dinámica que pudiera facilitar la gestión integral de los procesos, privilegiar la cercanía con los Colaboradores y la fluidez de la comunicación, potenciar la autonomía y la productividad, empoderar a los líderes Regionales para la toma oportuna de decisiones y, finalmente, acercar la Estrategia a la Operación.

Desde el área de Logística y Almacenamiento velamos por cumplir los grandes retos de la **MEGA 2-20-20,** soportado en un equipo de trabajo de alto desempeño que aporta estrategias en pro del mejoramiento y optimización de las operaciones y el cumplimiento de los indicadores de gestión a saber: costos de operación (almacenamiento), reducción de pérdidas, cumplimiento de nivel de servicio y efectividad de la entrega

Compromiso con el Medio Ambiente

En el marco del cumplimiento de uno de los pilares de nuestra Gestión Ambiental, la eficiencia de la operación y producción más limpia, se establece desde el equipo de Logística y Distribución la política Cero Desperdicios, cuyo objetivo consiste en disminuir las pérdidas de Alquería mediante el control de las devoluciones y/o rechazos comerciales reflejados en dados de baja y donaciones. En el siguiente gráfico se presentan los indicadores de donaciones del año 2016, a nivel nacional, que demuestra el cumplimiento de las metas establecidas, el cual logró generar un ahorro aproximado del 33%.



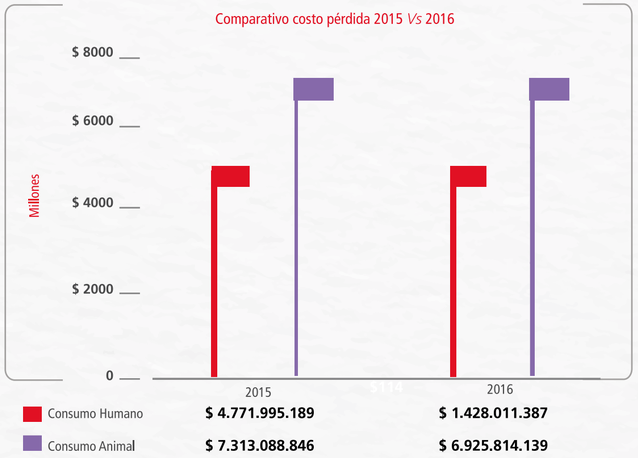
Donaciones realizadas en el 2016. Fuente: Equipo de Riesgos y Pérdidas

Comparativo 2015 *Vs* 2016

CAUSALES	2015	%	2016	%
Consumo Humano	$ 4.771.995.189	39,49%	$1 .428.011.387	17,09%
Consumo Animal	$ 7.313.088.846	60,61%	$ 6.925.814.139	82,91%
Compostaje	-	0,0%	-	0,0%
Destrucción	-	0,0%	-	0,0%
Total	**$ 12.085.084.034**	**100%**	**$ 8.353.825.527**	**100%**

Comparativo pérdida *vs.* venta 2015-2016.

AÑO	PÉRDIDA	VENTA	% PART
2015	$ 12.085.084.034	$ 594.421.538.481	2,03%
2016	$ 8.353.825.527	$ 604.364.676.152	1,38%



Los resultados del año 2016 presentan una disminución del 60% de pérdidas de producto con respecto al año anterior, representada en aproximadamente $3.700 millones de pesos.

Logística de reversa cestillos

Para el año 2016 se reutilizó la materia prima de 82.562 cestillos averiados, que equivalen a 107.331 kilogramos de material plástico reutilizable para la fabricación de nuevos cestillos, lo cual generó un menor impacto ambiental y un menor gasto en adquisición de los mismos.

Modernización de Infraestructura

En el año 2016 se realizó una inversión de más de $500 millones de pesos en adecuaciones locativas en el CEDIS de la Planta Enrique Cavelier - PEC. Se mejoraron significativamente las condiciones de trabajo de los Colaboradores con instalaciones más seguras y agradables.

En otros Centros de Distribución a nivel nacional se realizó una inversión total en adecuaciones locativas de aproximadamente $480 millones de pesos.

"Se han visto muchos cambios en la parte del alumbrado de la bodega de producto terminado (PT), en la demarcación de producto por zonas y la carpa se ha mejorado puesto que cuando llovía se presentaban goteras".

Julio Pedraza
Auxiliar Sr Logística CEDIS Cajicá - Regional Sabana



Logros 2016

- Fortalecimiento de las relaciones con el principal aliado en el suministro de equipos de manejo de materiales. Se logró una renovación de una parte importante de los equipos, lo que dio como resultado el mejoramiento de la calidad y el servicio necesario para mantenerlos en óptimas condiciones, que se traducen en bienestar para los operarios y mayor productividad.

- Fortalecimiento de la cultura TPM en los procesos, por medio de la aplicación de la metodología a casos reales, cuyas bondades evidenciaron mejores resultados.

- Entrega de dotación térmica a los Auxiliares Logísticos de PEC, Calle 80 y CEDIS Sur, la cual mejoró el nivel de protección a las bajas temperaturas, durante las jornadas nocturnas.

- Creación del equipo Gestión de Riesgos y Pérdidas, con el objetivo de identificar y atacar de manera efectiva las pérdidas a nivel nacional, bajo la Política Cero Desperdicios.

- Inicio del Proyecto FACE (Facturación Centralizada) que tiene como objetivo garantizar un óptimo nivel de servicio y aumentar la eficiencia del proceso. Esto se logra gracias a la ejecución del ciclo de las órdenes de todo el país desde Cajicá con un equipo especializado.

- Inicio del Proyecto de dimensionamiento y estudio para el diseño de concepto de operación, *layout* detallado y sistemas de manejo de materiales, adecuados para el Almacén de Producto Terminado PEC, de la mano de un aliado externo experto en el diseño de Centros de Distribución.

- Solicitud de oferta a proveedores para el proyecto de diseño de operaciones en Bogotá, reemplazando así los nodos actuales Calle 80 y CEDIS Sur, con el fin de mejorar el nivel de servicio y los costos de operación.

Retos 2017

En el primer trimestre de 2017 se terminará la fase de Diseño de Operaciones para el Centro de Distribución PEC, con el fin de obtener mejores índices de productividad, trazabilidad, costo sobre venta, calidad en la preparación de pedidos, exactitud de inventario, pérdida de producto, ergonomía, entre otros. Una vez terminado el diseño conceptual, se definirán los recursos necesarios para su implementación.

En el segundo trimestre se dará inicio al proyecto de Diseño de Operaciones para Bogotá, de la mano de una firma experta, que tiene como objetivo determinar el concepto óptimo para el Almacenamiento y la Distribución de la ciudad y sus alrededores, mejorando tanto el nivel de servicio como costo logístico.

Por último, en Distribución se continuará desarrollando el proyecto Multicanal, para maximizar el aprovechamiento de la capacidad de la flota de transporte secundario. Esto es posible cuando se permite la entrega de diferentes canales en un mismo vehículo. Además, se explorarán soluciones de trazabilidad disponibles en el mercado, con el fin de facilitar la gestión oportuna de las entregas y la seguridad de los contratistas.

"Estoy muy contento de trabajar con Alquería ya que me han brindado la oportunidad de surgir, comencé trabajando en la bodega ahora soy Apoyo de Logística, me ha brindado la oportunidad de estudiar gracias al convenio que tiene con el Sena y muy feliz porque ha mejorado mi calidad de vida aquí en el CEDIS Sur ya que trabajaba en Calle 80 y ahora estoy a 20 minutos de mi casa. El ambiente laboral con mis compañeros es muy chévere, me alegra mucho trabajar aquí en Alquería".

Oscar Gallo
Apoyo Logístico CEDIS Sur - Regional Sabana



17. Nuestros (as) *Consumidores (as)*

17.1 Marca Corporativa

Logros 2016

Las principales acciones de marca corporativa durante el 2016 estuvieron enfocadas a:

Incrementar relevancia en las Regiones

En Alquería decidimos empezar a patrocinar a los equipos de fútbol para seguir acercándonos a nuestros consumidores y unir a las familias colombianas entorno a la celebración del fútbol. En el 2016 dimos el primer paso hacia este objetivo, patrocinando a cuatro equipos de fútbol que mueven y apasionan los corazones en cuatro regiones estratégicas para la marca:

- Millonarios FC: en Bogotá, donde Alquería es líder y se busca la permanencia y fidelidad de los consumidores.

- Atlético Junior y Deportivo Independiente Medellín: en la Costa y Antioquia respectivamente, donde Alquería tiene la mayor oportunidad de crecimiento y penetración en hogares.

- América de Cali: un equipo que tiene una hinchada a nivel nacional, se vio el potencial de que subiera a la primera división y Alquería fue parte de esta historia de victoria y celebración.

El 2016 fue el primer año de patrocinio, así que aprendimos de los equipos, de los hinchas, de la pasión que genera cada uno en su región. Esta es una estrategia de largo plazo que se refleja en la relación estrecha y relevancia que empezamos a tener con nuestros consumidores, al patrocinar a un miembro más de su familia como lo es su equipo de fútbol.







Ser una Marca
Socialmente Responsable

En el 2016 se cumple el quinto año consecutivo del programa **Alimenta Compartiendo** que promueve la alimentación de más de 5.000 niños que reciben un vaso de leche diario durante cada año del programa, en donde con las acciones de los consumidores se busca llegar al objetivo de 1 millón de vasos de leche anualmente a través de los Bancos de Alimentos.

Año a año buscamos involucrar a los consumidores en esta campaña a través de las redes sociales para que tengan la oportunidad de ser parte activa de la iniciativa de Alquería. En el 2016 llegamos a 1'485.500 vasos de leche los cuales fueron entregados a 5.157 niños, logrando 185.602 visitas al *Landing Page* de la actividad y 6.903 reproducciones del video.

El concepto de la campaña este año fue **"Vasos que hacen la Diferencia"**, donde con un video le mostrábamos a las personas la historia de Samuel y cómo la desnutrición afecta su día a día. El video era interactivo y permitía que las personas pudieran donar vasos de leche con *clics* para que ese niño pudiera continuar su día y combatir la desnutrición. La idea con este video era poder dar visibilidad del impacto que tiene la desnutrición en la vida cotidiana de los niños y niñas en Colombia.

Con la campaña logramos tener más de 40 millones de impactos y logramos que las personas se conectaran con nuestra causa, entendiendo la importancia de promover la buena nutrición en los niños y niñas de Colombia y dándoles la opción de poder ser parte del cambio.





Retos 2017

Patrocinios
de Fútbol

Para el 2017 buscaremos acercar a los equipos de fútbol con los hinchas, las mamás, la niñez, y las familias; que sientan que los jugadores están cerca. Queremos que interactúen con ellos. También buscaremos que la experiencia de vivir el partido en estadio sea engrandecida por Alquería, para que las familias disfruten el ir al estadio, asistan con mayor frecuencia y que sigan más de cerca a su equipo.

El fútbol es el deporte que más apasiona a los colombianos, y apoyando al deporte que genera emoción y entusiasmo podremos construir un diálogo con mayor involucramiento y atención. Con ello buscamos ser más relevantes en sus vidas, que se animen a probar y a adoptar los productos que apoyan su pasión.



Programa
Alimenta Compartiendo

Seguiremos trabajando con este programa que ya tiene un reconocimiento a nivel nacional, el reto será involucrar en mayor medida a los consumidores con la donación, los que estén dispuestos y quieran hacerlo podrán ir a conocer a los niños y niñas que reciben la leche, darle su vaso diario y compartir con ellos. Queremos seguir aumentando el número de niños y niñas beneficiados y para esto será necesario incrementar la donación y lograr una mayor participación de los colombianos.



18. Nuestra Empresa
Socialmente Responsable

18.1 Programa Nutrición

El Programa Nutrición tiene como objetivo aunar esfuerzos para trabajar articuladamente con ABACO (Asociación de Bancos de Aimentos) 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.

Fortalecimiento
Bancos de Alimentos

Donaciones

Alquería contribuye solidariamente a la donación de productos corta fecha, devoluciones y averías; productos aptos para consumo humano que permitan apoyar la seguridad alimentaria. En los últimos 10 años hemos donado más de 17 millones de litros de producto que han beneficiado a más de 2´250.000 personas en situación de vulnerabilidad. De esta forma aportamos nutrición para las comunidades más necesitadas, luchando contra la pobreza, el hambre y la desnutrición.

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, para ofrecerlos a la población más necesitada del país. Esta iniciativa ha permitido que niños, jóvenes, habitantes de calle y adultos mayores, quienes se encuentran en situación de vulnerabilidad, accedan a alimentos nutritivos como la leche.



En el 2016 Alquería donó 1.350.000 litros en producto

BANCO DE ALIMENTOS BOGOTÁ

A 15 bancos de alimentos en 14 ciudades de Colombia

Todo esto en conjunto con 1.035 donantes



Logramos alimentar a 532.007 personas en situación de marginalidad

Pertenecientes a 3.194 organizaciones.

Ciudades	Banco de Alimentos	Litros
Cali	Fundación Arquidiocesana Banco de Alimentos de Cali	263.900
Cartagena	Banco Arquidiocesano de Alimentos de Cartagena	13.954
Cúcuta	Corporación de Servicio Pastoral Social Diócesis de Cúcuta	21.895
Ibagué	Banco Arquidiocesano de Alimentos de Ibagué	17.436
Medellín	Fundación Saciar	51.346
Neiva	Fundación Banco Diocesano de Alimentos de Neiva	18.676
Pereira	Fundación Caritas Banco de Alimentos de Pereira	43.673
Bogotá	Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos de Bogotá	665.457
Cartago	Fundación Banco Diocesano de Alimentos de Cartago	52.292
Barranquilla	Pastoral Social de Barranquilla	69.483
Manizales	Banco Social Caritas Arquidiocesana de Manizales	23.377
Santa Marta	Pastoral Ssocial de Santa Marta	23.291
Villavicencio	Banco de Alimentos de Villavicencio	17.268
Medellín	Fundación Banco Arquidiocesano de Medellín	44.956
Bucaramanga	Fundación Banco de Alimentos de Bucaramanga	30.488
Total general		**1.356.581**

"Las donaciones en producto que nos hace Alquería mes a mes, son importantes para las organizaciones vinculadas a la Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos de Bogotá, ya que aportan un porcentaje al requerimiento nutricional diario de nuestros niños y niñas, dado que la leche trae diversas propiedades enriquecedoras, apostándole a tener adultos sanos en el futuro".

Angélica Parra

Coordinadora de Nutrición - Banco de Alimentos de Bogotá



Campaña Alimenta Compartiendo

ALIMENTA COMPARTIENDO

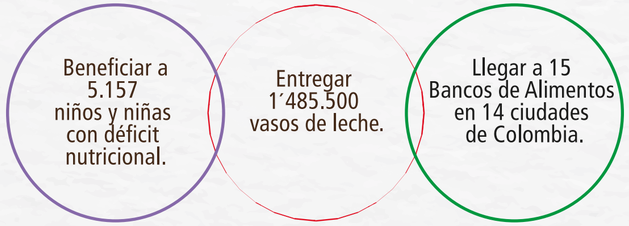
En Colombia, el 13.2% de los niños menores de cinco años sufren de desnutrición, una enfermedad dada por la baja ingesta de alimentos sanos y necesarios para el desarrollo de todas las capacidades físicas, motoras, e intelectuales. Cuatro de cada diez niños en nuestro país enfrentan alguna vez en su vida esta realidad.

Teniendo en cuenta este panorama, Alquería contribuye para que los niños colombianos tengan una alimentación saludable, pues nuestra empresa considera que, si un país presenta desnutrición en su población infantil, corre el riesgo de tener un bajo desempeño escolar como consecuencia de limitaciones en el aprendizaje generado por la deficiencia de nutrientes en ellos. De esta forma la campaña *Alimenta Compartiendo*, que se desarrolla en el marco de la celebración del Día Mundial de la Leche (decretado por la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y



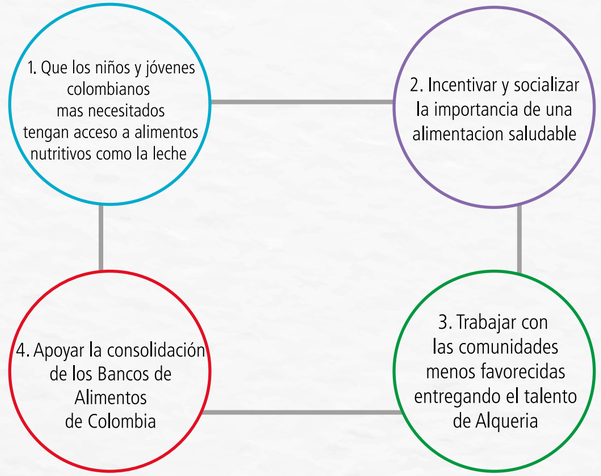
la Alimentación (FAO) el 1 de junio), ofrece 1 vaso de leche diario durante un año a la población infantil.

La campaña *Alimenta Compartiendo* para el periodo del 2016 logró un impacto dentro de la comunidad de la siguiente forma:



Objetivos de la campaña

A través de esta iniciativa, aseguramos que la niñez y la juventud colombiana mas necesitadas, tengan acceso a un vaso de leche diario durante un año. Con este aporte contribuimos a fortalecer la seguridad alimentaria en nuestro país a través de cuatro enfoques:



"La campaña Alimenta Compartiendo, es más que una campaña. Es el acercamiento a una realidad social. Tener hoy en día la posibilidad de garantizar un vaso diario de leche en 12 organizaciones ubicadas en Bogotá, con más de 900 niños, solo nos deja hablar de oportunidad y gratitud.
La leche con todas sus propiedades permite que estos niños que se encuentran en situación de vulnerabilidad cuenten con un alimento sano, saludable y lo disfruten en sus diferentes preparaciones".

Doris Rodríguez

Gerente Gestión de Donantes - Banco de Alimentos de Bogotá



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

Ciudades	Banco de Alimentos	Vasos de leche	Niñez beneficiada
Bogotá	Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos Bogotá	264.960	837
Neiva	Fundación Banco Diocesano de Alimentos de Neiva	86.400	220
Cúcuta	Corporación de Servicio Pastoral Social - Diócesis de Cúcuta	115.200	360
Barranquilla	Pastoral Social de Barranquilla	139.968	430
Cartago	Fundación Banco Diocesano de Alimentos de Cartago	95.616	272
Pereira	Fundación Caritas Banco de Alimentos de Pereira	100.800	290
Santa Marta	Pastoral Social de Santa Marta	77.760	210
Ibagué	Banco Arquidiocesano de Alimentos	106.560	310
Manizales	Banco Social Carita Arquidiocesana de Manizales	110.592	324
Villavicencio	Pastoral Banco de Alimentos de Villavicencio	81.504	223
Cartagena	Banco Arquidiocesano de Alimentos Cartagena	80.640	220
Bucaramanga	Banco de Alimentos de Bucaramanga	106.560	310
Medellín	Fundación Saciar	115.200	317
Medellín	Fundación Banco Arquidiocesano de Medellín	115.200	317
Cali	Fundación Arquidiocesana Banco de Alimentos de Cali	172.800	517
	Total general	**1.485.500**	**5.157**

Programa Desayunos Saludables

En la edad infantil el desayuno se considera una de las comidas más importantes del día, con repercusiones sobre el estado de salud, pero también sobre el rendimiento escolar.

La ración del desayuno desempeña un papel fundamental en el equilibrio nutricional. Los niños que no desayunan, ingieren menos micronutrientes si se comparan con los niños que desayunan de forma regular; esa baja ingesta no se compensa con el resto de las comidas.

Teniendo en cuenta que el objetivo del Gobierno Nacional es reducir la tasa de desnutrición a un dígito, desde Abaco en alianza con Alquería, Alpina, Kellog's, Blu Logistics y nueve Bancos de Alimentos asociados, se gestiona la implementación del programa *Desayunos Saludables* en Colombia. Con dicho programa se brinda un desayuno integral durante 24 días del mes a más de 3.400 niños y niñas en situación de vulnerabilidad ubicados en 9 ciudades del país, a través de 44 Instituciones sociales.

Este programa se viene ejecutando durante dos años consecutivos, gracias al compromiso y responsabilidad para reducir el hambre en el país, reconociendo la importancia del desayuno diario y el impacto que este genera en la vida de las personas, principalmente en los menores, por parte de los siguientes aliados:

- **Tres empresas donantes de producto:** Alquería, Kellogg's y Alpina, quienes aportan el cereal y la leche del desayuno.

- **Una empresa donante de servicio de transporte:** Blu Logistics, que nos permite llevar los alimentos del desayuno hasta las 9 ciudades donde operamos el programa.

- **Nueve Bancos de Alimentos ubicados en las siguientes ciudades:** Barranquilla, Bogotá, Manizales, Cartagena, Cúcuta, Ibagué, Neiva, Pereira, Villavicencio, quienes aportan la porción de fruta y coordinan la operación del programa en territorio con las instituciones beneficiarias.

Con este programa buscamos:
- Garantizar una alimentación inocua a los niños y niñas beneficiarios.
- Promover y fomentar hábitos y estilos de vida saludables en los niños beneficiarios y sus familias.
- Contribuir a mejorar los niveles de aprendizaje en los niños y niñas beneficiarios.

La ración de desayuno para cada niño/niña está compuesta por:
- 197 mililitros de leche promedio (acorde a la edad).
- 30 gramos de cereal.
- 80 gramos de fruta.



Aporte Mensual



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

Ciudades	Banco de Alimentos	Beneficiarios	Aliados
Bogotá	Fundación Banco Arquidiocesano de Alimentos Bogotá	1400	Abaco, Alpina, Kellogg´s y Blu Logistics
Neiva	Fundación Banco Diocesano de Alimentos de Neiva	180	Abaco, Alpina, Kellogg´s y Blu Logistics
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 Caritas Arquidiocesana de Manizales	264	
Villavicencio	Pastoral Banco de Alimentos de Villavicencio	163	
Santa Marta	Pastoral Social de Santa Marta	160	

De esta forma, Alquería aportó al programa más de 105.504 litros de leche al año para que cada uno de los niños con déficit nutricional pudiera acceder a un desayuno saludable.

Programa Piloto Refrigerios Reforzados

Este programa nace de la alianza de Alquería, Fundación Nutresa y el Banco de Alimentos de Bogotá, la cual pretende apuntarle a la realización de un programa nutricional dirigido a niños, niñas y adolescentes de 1 a 18 años, que se encuentran en un estado de vulnerabilidad e inseguridad alimentaria.

La inseguridad alimentaria sigue siendo un problema en Colombia con el 42,7% de la población con disponibilidad y capacidad limitada de adquirir alimentos nutricionalmente adecuados e inocuos, es decir, en la población más vulnerable. El acceso y disponibilidad a una alimentación completa, variada, equilibrada y de calidad nutricional y microbiológica, ha sido un obstáculo en el proceso de conseguir individuos más saludables, algo semejante ocurre con los factores como: el mal hábito de omitir tiempos de comida relacionado al bajo ingreso económico, la disponibilidad de tiempo y la falta de conocimiento sobre lo importante de un plan alimentario con los cinco tiempos de comida.

No obstante, al considerar la importancia de los tiempos de comida en los niños, niñas y jóvenes, en los que no es usual el consumo de refrigerios, no solo se evidencia que una de cada dos personas no incluye tiempos de comida intermedios en la alimentación diaria, sino también el bajo consumo del desayuno específicamente en la ciudad de Bogotá que equivale al 10,4% de la población. Esto, convierte a Bogotá en la ciudad donde se encuentran las menores proporciones de consumo del desayuno.

Por otra parte, no solo hablamos de hábitos saludables con la inclusión de una alimentación equilibrada, sino también de prácticas de actividad física. En los niños y niñas de 5 a 12 años, la prevalencia de actividades sedentarias como ver televisión y jugar videojuegos por más de dos horas es de 57,9% y de 13 a 17 años del 67%. A nivel nacional, Bogotá se encuentra entre las ciudades más sedentarias, principalmente en la población de 13 a 17 años.

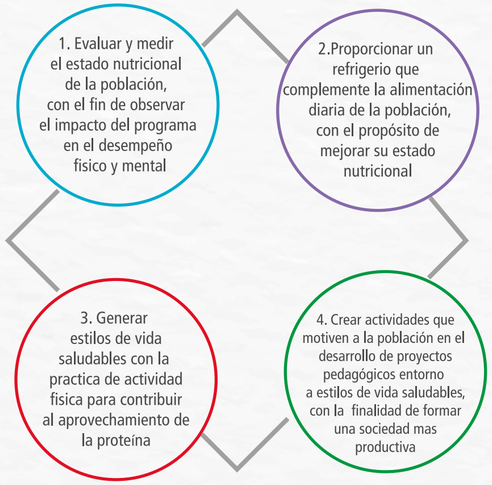
Teniendo en cuenta el panorama expuesto anteriormente, la propuesta que trae el programa piloto *"Refrigerios Reforzados"* consiste en complementar el aporte de calorías y nutrientes esenciales para el crecimiento y desarrollo de los niños, gracias al acompañamiento y seguimiento del área de nutrición del Banco de Alimentos de Bogotá.

De esta forma, el programa piloto se está implementado durante un año (agosto 2016 – agosto 2017) **con 75 niños y niñas en la jornada escolar de la Fundación Liceo Esperanza y Fundación Sociedad Vecinal de Suba**, donde se ofrece un refrigerio reforzado que de el requerimiento diario de calorías y nutrientes.

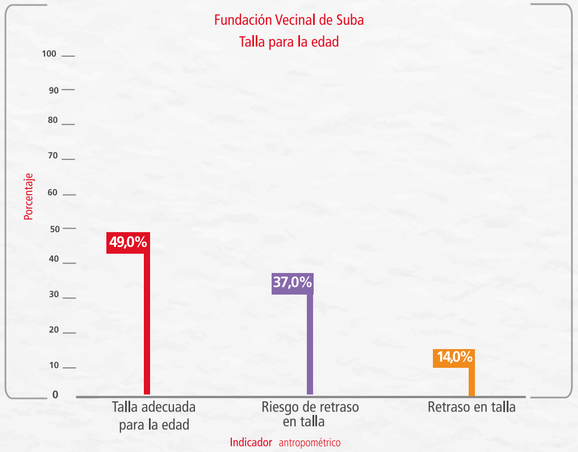


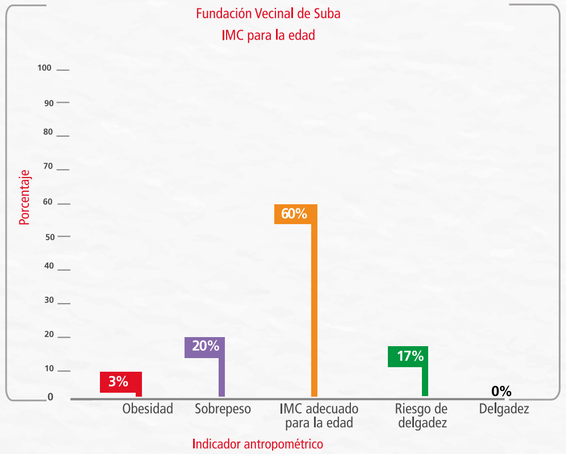


Para determinar el impacto del programa se diseñaron los siguientes indicadores de efecto y gestión :



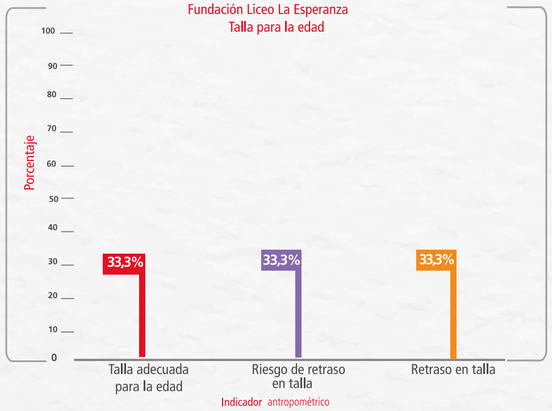
Durante la primera fase del programa se realizó la medición antropométrica de los niños y niñas que hacen parte del mismo, los cuales fueron analizados a partir de los patrones de crecimiento adaptados y publicados en la Resolución 2465 de 2016.



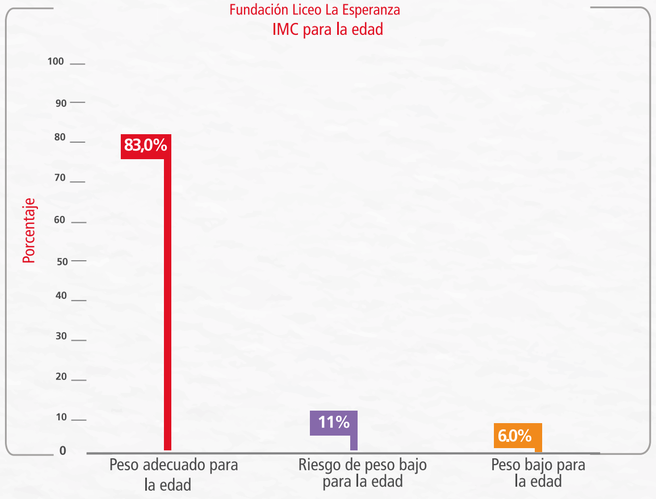


Estos resultados indican que 5 de los 35 niños y niñas tiene un retraso en talla para su edad, 13 de ellos tienen riesgo de retraso en talla y 17 de ellos se encuentran en la talla adecuada para su edad.

Respecto al indicar de IMC (Índice de Masa Corporal) se evidencian estados de malnutrición, como lo son obesidad (1 niño) y sobrepeso (7 niños). En relación al estado de riesgo de delgadez, se encontraron 6 niños. 21 de ellos presentan un adecuado IMC para la edad.



En la Fundación Liceo La Esperanza el indicador de talla arrojó: 6 casos de retraso, 6 en riesgo de talla baja y 6 en talla adecuada para su edad, entre los 18 niños y niñas menores de 5 años.



Respecto al indicador de IMC, se evidenció 1 niño con peso bajo para su edad, 2 casos con riesgo de peso bajo y 15 casos con peso adecuado para su talla.

Estos resultados indican que en general tenemos un grupo importante de niños con alteraciones en la medición antropométrica, por lo tanto, estos casos tendrán un seguimiento especial del grupo de nutricionistas del Banco de Alimentos de Bogotá, y un seguimiento desde la parte de medicina familiar de la Universidad de la Sabana, para fortalecer el desarrollo psicosocial que pueden tener.

De acuerdo con los resultados de este piloto, el objetivo es replicar el modelo en los demás Bancos de Alimentos para obtener mediciones a gran escala y generar hábitos de vida saludables en la población más vulnerable de nuestro país.

"El programa Refrigerios Reforzados que ejecutamos con Alquería, contribuye a enfrentar los desafíos globales de malnutrición, mejorando el consumo de la población escolar y sus familias, para promover estilos de vida saludables, que contribuyan a su calidad de vida y a una alimentación sana y nutritiva".

María Clara Piedrahita

Directora Fundación Nutresa



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.

Durante el año 2016, trabajamos conjuntamente con la Mesa de Sinergia para desarrollar capacitaciones en temas como control de plagas y control de aguas, lo que le permitió a los Bancos de Alimentos y sus organizaciones asociadas fortalecer sus conocimientos en estos temas y generar acciones de cambio. Sumado a lo anterior, se entregó un kit de control de aguas, control de plagas y más de 220 batas y cofias a cada Banco de Alimentos para generar recordación acerca de los temas vistos.

Por otra parte, gracias a la gestión de la Mesa de Sinergia en la que participa Alquería, ABACO, Nutresa, Asebiol y Éxito se realizó la primera Gira Logística para los Bancos de Alimentos de Colombia, la cual tenía como objetivo hacer un recorrido por las empresas del grupo, para que los Bancos invitados tuvieran la oportunidad de conocer su funcionamiento logístico y modelo de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura). Durante este espacio los cinco mejores Bancos de Alimentos a nivel nacional (Banco de Alimentos de Cúcuta, Cartago, Bogotá, Pasto y Barranquilla) fueron premiados por su gestión y empeño en el desarrollo de sus labores para lograr el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura, por mantener la calidad e inocuidad de los alimentos que donamos para llegar a las más de 530.000 personas en situación de vulnerabilidad, a través de 3.194 organizaciones sin ánimo de lucro.







En el marco de la Gira Logística visitamos las siguientes empresas las cuales son un modelo en procesos logísticos e implementación de BPM:

- Cedi Éxito en Funza.
- Planta Nacional de Chocolates.
- Planta Enrique Cavelier Alquería.

Aplicación Perfil Higiénico Sanitario No. 4:

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

Cada PHS se evalúa con los siguientes criterios:

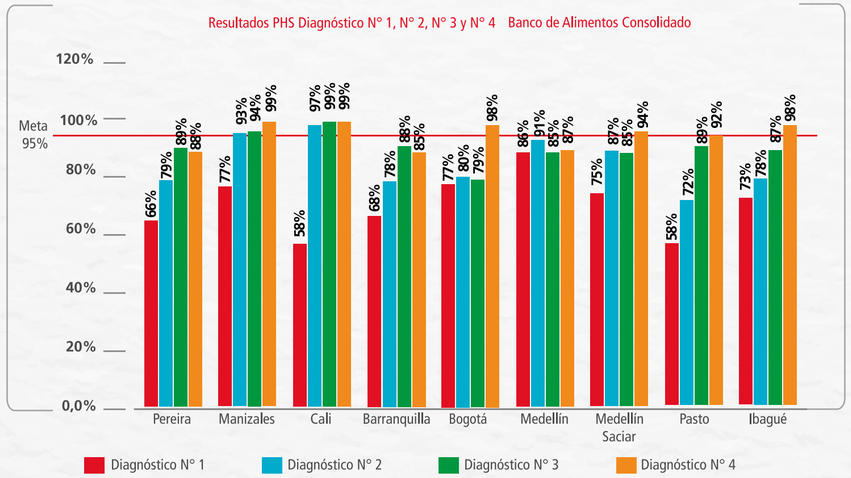
- Edificaciones e instalaciones.
- Condiciones específicas de las áreas de elaboración de los alimentos.
- Personal manipulador de alimentos.
- Requisitos higiénicos de fabricación.
- Plan de saneamiento.
- Almacenamiento y transporte.

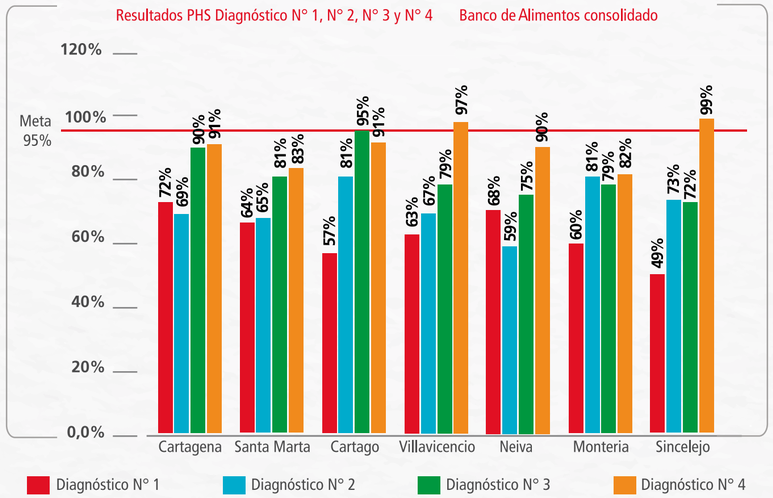
El cumplimiento de los PHS se califica según el siguiente rango:

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

De esta forma, Alquería ha participado en el desarrollo de los PHS y su aplicación, en conjunto con Nutresa y Asebiol a los Bancos de Alimentos, logrando que 7 de estos cumplan con las Buenas Prácticas de Manufactura en un 95% y los demás se encuentren sobre el 80%.





18.2 Diversidad y Equidad de Género

A lo largo del 2016, en Alquería hemos trabajado con un equipo de líderes en desarrollar e implementar una Política de Equidad de Género y Diversidad que nos permita tener un marco de referencia para guiar los procesos de la empresa hacia la igualdad de oportunidades para el liderazgo y el desempeño de todos los Colaboradores.

Cuando hablamos de diversidad nos referimos a mantener nuestra mente abierta para conocer y aprovechar el talento de Colaboradores de diferentes géneros, orígenes, ideas, culturas, grupos étnicos, generaciones, orientaciones sexuales, identidades de género, habilidades y capacidades.

Para lograrlo, con el apoyo de Aequales (empresa consultora especialista en equidad de género y diversidad) realizamos grupos focales y talleres de sensibilización en las Regionales Sabana, Antioquia, Occidente y Costa que nos permitieron hacer un diagnóstico e identificar las oportunidades de mejora para focalizar nuestros esfuerzos en términos de equidad y diversidad, resultando en los siguientes objetivos que trabajará la política:

- Garantizar la igualdad de oportunidades para todos los miembros de la Familia Alquería bajo el Marco Conductural y el perfil del Líder Alquería, sin sesgos ni discriminación de ningún tipo.

- Lograr la permeabilidad y sostenibilidad de la diversidad y equidad de género.

- Hacer de la diversidad un elemento de la Identidad Cultural de Alquería.

Los objetivos descritos se desarrollarán a través de planes de trabajo que lidera el Comité de Acompañamiento a la Equidad de Género y Diversidad, desde Gestión Humana, en el cual participan áreas como Negocios Competitivos, Industrial, Servicios Compartidos y miembros del Comité Directivo.

Retos 2017

Durante el año 2017 se pretende implementar un plan de acción que permita divulgar, sensibilizar y socializar la Política de Equidad y Diversidad de Género, con el fin de lograr que la Familia Alquería cada vez sea más competitiva.


FUNDACIÓN
CAVELIER
LOZANO
CREEMOS • APOYAMOS • COMPARTIMOS
Alquería

19. Fundación Cavelier Lozano

Nuestra Sociedad

Alquería nació hace más de medio siglo como el sueño de Jorge Cavelier Jiménez, Urólogo, Exministro de Salud Pública, Fundador del Hospital La Samaritana, la Clínica Marly y de la Cruz Roja Colombiana, que también presidió; y de su hijo, el agrónomo Enrique Cavelier Gaviria. Desde sus comienzos en la Hacienda Fagua, Alquería ha sido producto del esfuerzo, la constancia, el amor por el país, y el compromiso con la salud del pueblo colombiano. Por esto, su *slogan* inicial "Una botella de leche, una botella de salud" resume el sueño realizado del Profesor Cavelier y su hijo.

La Familia Cavelier, dispuesta a procurar una mejor calidad de vida y un cambio para las comunidades con escasos recursos económicos, decidió en 2010 crear la Fundación Cavelier Lozano (FCL), cuya premisa ha sido la educación como único camino a la paz, al ser la mejor herramienta para lograr la equidad y las profundas transformaciones sociales que Colombia necesita. Es por esto, que la Fundación dedica su esfuerzo a trabajar con instituciones de educación básica, media y superior, organismos oficiales y actores de la sociedad civil.

La estrategia de la Fundación ha sido incidir en la mejora de la calidad de la educación pública y el acceso de jóvenes vulnerables, a la educación superior de calidad. En un trabajo conjunto con el Estado y aliados estratégicos que desean ayudar a construir la paz, que comienza cuando la población tiene igualdad de oportunidades para progresar y superar las condiciones económicas poco favorables a partir del conocimiento, la educación y la búsqueda de la excelencia.

En 2016, la FCL consolidó los programas en educación, al ubicar al 92% de los 38 Bachilleres TExc 2016 en la educación superior de calidad, de ellos, el 58% se financian por medio del programa Ser Pilo Paga del Gobierno Nacional; el 10% recibe financiación del portafolio de becas y el restante 24% financia su educación superior con recursos propios y otros programas. La Fundación acompaña al 8% de los Bachilleres TExc 2016, para lograr su acceso a la universidad en los semestres posteriores. Por otra parte, alcanzó el sueño de hacer de Cajicá el primer municipio de Cundinamarca entre los no certificados por sus resultados en educación y replicar el modelo de mejoramiento de la calidad en Chía y Zipaquirá

Educación y más educación

La educación moldea mentes, cambia destinos, crea ciudadanos, transforma países y consolida la paz. Es la semilla que produce los mejores frutos, las mejores cosechas y los mejores seres humanos. Todos los países con ciudadanos educados progresan, crecen y prosperan.

El país ha entendido que la educación es una inversión, no un gasto. Esta Colombia educada está empezando a tener ciudadanos que construyen paz. La nueva generación cree en el poder de la educación como motor de cambio y se sabe poseedora de una inteligencia puesta al servicio del país y de la humanidad en general. Por lo anterior, la educación es la línea que orienta los enfoques de la Fundación, los cuales se desarrollan a partir de cuatro programas:

1. Talentos Excepcionales - TExc
2. Mejoramiento de la Calidad Educativa
3. Fondo Excelencia Académica
4. Programa de Integración Lingüística

Estos programas se fortalecen con el paso del tiempo, ya que mejorar la calidad de la educación es una tarea a largo plazo.



1. Talentos Excepcionales - TExc

Motivada por el reconocimiento de que la educación es la base de la civilización y el mejor instrumento para el desarrollo sostenible, la transformación social y el progreso masivo, la FCL inició sus labores hace 7 años con Talentos Excepcionales. Por medio de este programa, se promueve y se facilita el acceso de los jóvenes de Cundinamarca quienes hacen parte de instituciones educativas oficiales, cuyas capacidades académicas y personales son sobresalientes, para que accedan, permanezcan y culminen con éxito su educación superior en las mejores universidades privadas y públicas del país.

Talentos Excepcionales brinda formación académica y personal a los jóvenes participantes como también a sus familias, quienes contribuyen a generar y potenciar las capacidades y las oportunidades para la consecución de una mejor calidad de vida de los estudiantes.

Estrategias del Programa

El programa plantea tres estrategias con las cuales acompaña a los estudiantes desde sus últimos grados de la educación media (10° y 11°) hasta que finalizan la educación superior a saber: Semilleros de Talentos, Portafolio de Becas y Acompañamiento a Bachilleres TExc.

Semilleros de Talentos

En esta estrategia, los estudiantes disponen de una ruta de mejoramiento y acompañamiento — con una duración de dos años — la cual les permite prepararse académicamente para la prueba Saber 11. Además de fortalecer sus habilidades personales y competencias socioemocionales, a partir de talleres que facilitan la toma de decisiones sobre su proyecto de vida.

Durante 2016, 100 estudiantes de 10° y 11° de 52 instituciones educativas oficiales de Cundinamarca participaron en los Semilleros de Talentos, 38 de ellos culminaron su bachillerato y se han convertido en Bachilleres TExc.



Este grupo de estudiantes recibió:

- 104 horas de refuerzo académico.
- 43 horas de formación en habilidades personales, proyecto de vida y preparación para los retos de la vida universitaria.
- Orientación vocacional en talleres grupales y sesiones individuales y de trabajo virtual para los estudiantes de grado 11.
- Un Campamento de Verano, que en 2016 tuvo como sede la Pontificia Universidad Javeriana en Bogotá, en el cual participaron los 38 estudiantes de grado 11°, durante las vacaciones académicas de mitad de año.

Portafolio de Becas

El portafolio otorga apoyo financiero a los estudiantes del programa que obtienen excelentes resultados en la Prueba Saber 11 y no poseen los recursos económicos para acceder a la educación superior de calidad. Para ello, el portafolio cuenta con 29 becas anuales, gracias a la participación de diferentes instituciones de educación superior, como la Universidad de los Andes, la Universidad de La Sabana, la Pontificia Universidad Javeriana, la Universidad del Rosario y la Universidad Sergio Arboleda.

En 2016, cuatro Talentos ingresaron a la educación superior de calidad, financiados por el portafolio de becas de la Fundación.

Acompañamiento a Bachilleres TExc

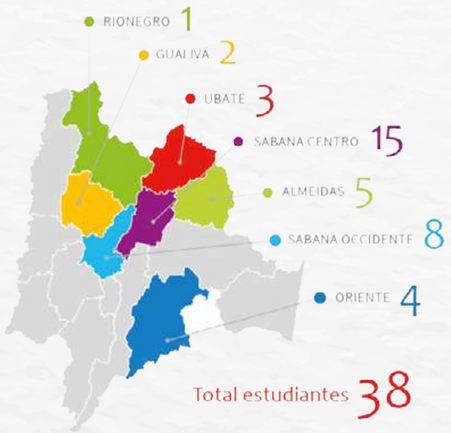
Para el cierre de 2016, en total el programa acompañó a 194 Bachilleres TExc. De ellos, el 96% (187 estudiantes) se encuentran activos en programas de educación superior, el 1% (2 estudiantes) finalizaron sus programas académicos; y la Fundación seguirá acompañando al 3% restante (5 estudiantes) para facilitar su acceso. El 35% de los Bachilleres TExc es becario del portafolio de becas de la Fundación Cavelier Lozano, el 33% financia su educación superior por medio del programa Ser Pilo Paga del Gobierno Nacional y el 32% se financia con becas propias de universidades y créditos educativos.

Como parte de esta estrategia de acompañamiento, cada año, la FCL propicia espacios de encuentro entre los estudiantes que cursan la universidad, para brindarles formación complementaria y fortalecer la construcción de la comunidad TExc.

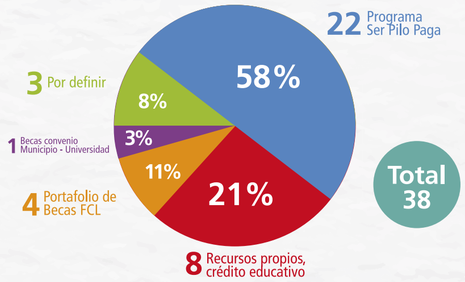
Ubicación Bachilleres TExc 2016 en universidades



Provincia de origen Bachilleres TExc 2016



Fuentes de financiación Bachilleres TExc 2016



"La vinculación a este programa ha cambiado mi vida totalmente. He tenido acceso a una gran cantidad de oportunidades gracias al apoyo de TExc. Al estar en la universidad he adquirido conocimientos y habilidades que no hubiesen pasado por mi mente cuando estaba en el colegio, ahora siento más pasión por el ámbito académico y educativo. También ha cambiado mi vida porque tengo una meta cada vez más clara para mi futuro.



Mi familia está muy orgullosa de mi ingreso a la universidad y lo que he logrado allí. Mi mamá, mi hermano y yo, nos hemos beneficiado al entender lo que representa estudiar en la Universidad de los Andes con el apoyo financiero que me brinda TExc.

Definitivamente, el apoyo de mi hermano y mi mamá, ha significado todo para seguir mi proyecto de vida. También el apoyo de la Fundación y del programa TExc, que me permitió entrar a la universidad y abrir un mundo nuevo para mí".

Estudiante: Javier Danilo Coronel Baracaldo
Ingeniería Biomédica, Universidad de Los Andes
Institución Educativa Departamental Rufino Cuervo, Chocontá, Cundinamarca

2. Mejoramiento de la Calidad Educativa

La Fundación Cavelier Lozano ha dirigido sus esfuerzos hacia un entorno regional, mediante el desarrollo de un modelo integral de mejoramiento que contribuye a transformar la calidad de la enseñanza y aprendizaje, y de la gestión escolar y comunitaria de las instituciones educativas oficiales. En un decidido empeño por despertar en los estudiantes un profundo afecto por el saber, por brindar a los docentes estrategias que permitan transformar sus prácticas pedagógicas y por asegurar unas instituciones educativas sólidas en su trabajo diario.

Con este deseo, en 2012, inició la implementación del Modelo de Mejoramiento de la Calidad Educativa con el proyecto *Mejores Instituciones Educativas, Mejor Futuro para Cajicá*. En alianza con la administración municipal y el acompañamiento de aliados estratégicos. El trabajo se ha orientado hacia la transformación de las seis instituciones educativas oficiales del municipio, mediante una apuesta de territorio que impacta al 100% del sistema escolar oficial.

El sueño de la Fundación es desplegar "una mancha de aceite" para conformar en Cundinamarca un clúster de municipios, cuya prioridad sea la educación, esto con el fin de que dichos municipios asuman para sus instituciones el modelo de Mejoramiento de la Calidad Educativa. El modelo en mención, que tuvo su inicio en Cajicá en 2012, continuó en 2016 con Chía y Zipaquirá.

Para 2016, el modelo de mejoramiento llegó a 19 instituciones educativas del sector oficial, 65 directivos docentes, 963 docentes y 24.212 estudiantes, con una inversión de la FCL cercana a los $592 millones. Por su parte, las administraciones municipales aportaron $771 millones.



Cajicá, lo más destacado de 2016

En alianza con la Fundación Nutresa, implementamos el proyecto educativo Líderes Siglo XXI, con 8 talleres donde participaron los equipos de calidad de las 6 instituciones educativas, con una duración de 25 horas. Para valorar la importancia de la actualización y el aprendizaje con pares, los rectores de las instituciones educativas acompañadas, participaron en la ponencia "Ponte las Gafas por la Educación", en el marco del Congreso Innovar para Enseñar y Aprender. En total, 30 directivos y docentes del municipio asistieron a este congreso.

Generamos espacios de aprendizaje para los 340 docentes del municipio con la Pontificia Universidad Javeriana, en la revisión y reflexión de las prácticas educativas, tanto desde lo disciplinario hasta lo didáctico, con un total de 200 horas de formación.

Con el objetivo de seguir apoyando la conformación de familias fuertes y sólidas que faciliten la educación de los estudiantes y sean el soporte de una sana convivencia en las instituciones educativas, en 2016, 35 docentes participaron en el diplomado "Liderazgo para la Familia y la Convivencia", con la Universidad de la Sabana, con una intensidad de 90 horas presenciales.

480 estudiantes de 11° participaron en una preparación para el desarrollo de habilidades académicas con el fin de optimizar sus resultados en la prueba Saber 11 en las áreas básicas del conocimiento. Este mismo grupo de estudiantes recibió formación en orientación vocacional y fortalecimiento de competencias socioemocionales con una duración de 24 horas con la Universidad de la Sabana.

Contribuimos a la transformación personal de los directivos docentes, docentes y estudiantes de grado 11° con sesiones de coaching individual y grupal con una duración de 232 horas.

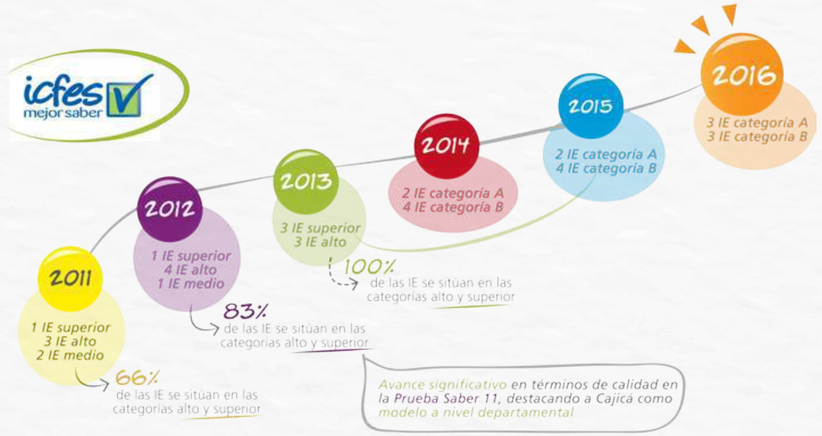
Avances durante el 2016

Tres de las instituciones educativas oficiales de Cajicá se clasificaron en categoría A y tres en categoría B en la prueba Saber 11.

Cajicá obtuvo el mayor número de estudiantes Ser Pilo Paga de los municipios no certificados de Cundinamarca, con 35 bachilleres.

La inversión de la Fundación Cavelier Lozano en el programa de mejoramiento de la calidad de la educación en el municipio fue de $287 millones. Por su parte, la Administración Municipal de Cajicá invirtió $526 millones.





Recorrido histórico del mejoramiento de las instituciones educativas de Cajicá

La Fundación y las Administraciones Municipales de Chía y Zipaquirá iniciaron en 2016 la implementación del modelo de mejoramiento de la calidad con sus cinco dimensiones.

En total durante 2016, la FCL acompañó a 13 instituciones educativas en Chía y Zipaquirá, con la implementación de la ruta de mejoramiento escolar del proyecto educativo Líderes Siglo XXI, por medio de 14 talleres en los que participaron los equipos de calidad, con una duración de 50 horas. Por su parte, 65 directivos y docentes asistieron al Congreso Innovar para Enseñar y Aprender.

El modelo de mejoramiento que también contempla la formación y actualización de los docentes con el acompañamiento de la Pontificia Universidad Javeriana, llegó a 623 docentes de los dos municipios con 854 horas de formación en el diseño de micro currículos y la valoración de prácticas evaluativas a partir de los referentes del Proyecto Educativo Institucional, los contenidos de las disciplinas y las metas de formación propuestas por cada una de las instituciones. Por otra parte, las 13 instituciones educativas participaron en 26 talleres de biopedagogía con una duración de 160 horas.

Los directivos docentes de Chía y Zipaquirá iniciaron su proceso de acompañamiento por medio de un coaching individual y grupal con una duración de 233 horas, el cual aportó al fortalecimiento de su liderazgo.

"Antes era una persona insegura y egoísta. Antes era una persona que no tenía clara la visión de algunas cosas. Gracias al proceso de la Fundación Cavelier Lozano hemos aprendido a aceptarnos, a asumir retos y a entender que somos capaces y que, si se puede soñar, se puede lograr".

Nicolás Hernández
Rector Institución Educativa Departamental Rincón Santo
Cajicá, Cundinamarca



3. Fondo Educativo Excelencia Académica

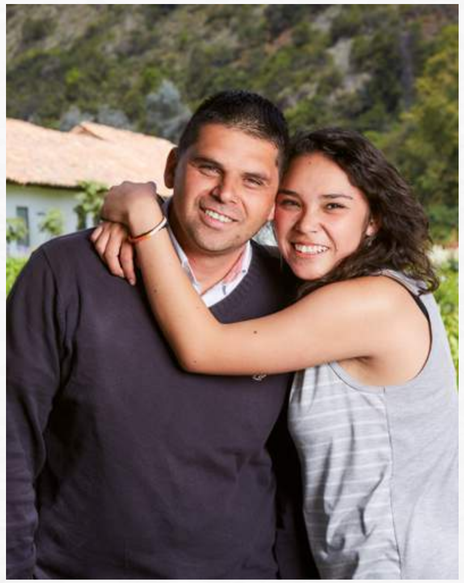
Por medio del Fondo Excelencia Académica, la Fundación promueve y facilita el acceso de los hijos de Colaboradores de Alquería a la educación superior.

Este fondo facilita al Colaborador y a su hijo los recursos necesarios para financiar su educación superior. Durante la carrera, el Colaborador devuelve al fondo el 10% de los costos de matrícula y el 90% corresponde a un crédito condonable por mérito académico.

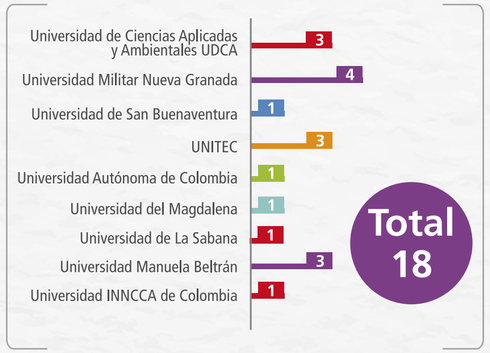
Los jóvenes que ingresan al Fondo asisten durante dos años a una ruta de mejoramiento académico en los grados 10 y 11, en la cual fortalecen sus competencias académicas y personales, además de exponerse a la prueba Saber 11. De esta forma, los estudiantes tienen una mayor probabilidad de obtener un desempeño sobresaliente en la prueba de estado. Para 2016, 22 hijos de Colaboradores participaron en la ruta de mejoramiento académico con una duración de 122 horas.

Como resultado de la ruta de preparación académica y vocacional, en 2016, 4 hijos de Colaboradores de Alquería accedieron a la educación superior, ingresando 2 de ellos, a la educación superior a través del Fondo Excelencia Académica. Los restantes 2 estudiantes ingresaron a la universidad financiados por el programa Ser Pilo Paga del Gobierno Nacional y serán acompañados por Talentos Excepcionales.

En el año 2016 el Fondo financió la educación superior de 18 hijos de Colaboradores de Alquería.



Ubicación de estudiantes en universidades



4. Programa de Integración Lingüística

Este programa 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. Se enmarca en el programa de Becas de Excelencia del Colegio. Desde su creación han ingresado 4 cohortes para un total de 18 becarios, quienes aprovechan las oportunidades académicas y culturales proyectadas en el currículo del colegio, como los viajes académicos a Francia y a otros países.

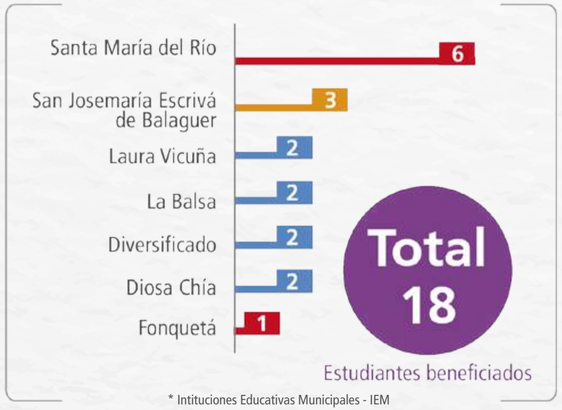
Este programa identifica estudiantes de grado 5°de primaria de las instituciones educativas oficiales de Chía, quienes después de un riguroso proceso de selección, ingresan al colegio con una beca completa para cursar su bachillerato.

La experiencia es posible, gracias a la alianza entre la Embajada de Francia, el Liceo Francés Louis Pasteur de Bogotá, la Fundación Cavelier 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.

En 2017 se realizará la convocatoria de la quinta cohorte del programa.



Estudiantes beneficiados



* Intituciones Educativas Municipales - IEM



Contenido

20. DASA de Colombia
21. Freskaleche
22. EPLAS
23. Enlace Logístico de Carga ELC
24. Filiales
25. CIMA Comunicación Digital

20. DASA de Colombia

20.1 Líneas de Negocio

Yogurt Alquería
Irresistible Sabor

Ahora, las **onces** son más **ricas**.

El nuevo **Yogurt Alquería** trae un portafolio completo para que todos los miembros de la familia se deleiten con su irresistible **sabor.**

Hecho a base de nuestro ingrediente más importante, **leche Alquería**, y combinado con ingredientes rigurosamente seleccionados, dan como resultado un abanico de sabores y texturas para cada miembro de la familia.





Bolsa Personal: Entendiendo que el consumidor necesita diversas opciones a la hora de alimentarse, más prácticas y asequibles, lanzamos un empaque práctico y económico (a solo $700). Este, mantiene los estándares de superioridad que buscamos en nuestros productos, pero satisface las necesidades actuales de nuestros consumidores.





Cuchareable: Generar propuestas que nos diferencien y sean novedosas en la categoría que jugamos, también es nuestro rol. Por eso, desarrollamos un delicioso Yogurt Cuchareable, cremosito, con trocitos de fruta y en los sabores preferidos por los colombianos (fresa y melocotón). De manera que, nuestros consumidores tengan ese momento de placer que buscan durante su jornada.

Botella: Pensar en satisfacer las necesidades nutricionales de la familia, a través de presentaciones prácticas y rendidoras da entrada a nuestro Yogurt Alquería en botella de 1,5 lts. Por su alto contenido de leche y trozos de fruta, este Yogurt tiene una textura cremosa e irresistible. Además, nutricionalmente genera un alto aporte de calcio y proteína, lo que ayuda a la mamá colombiana en su misión de alimentar saludablemente a su familia.



Logros 2016

Durante este año logramos robustecer nuestro portafolio. Creemos firmemente que, para consolidarnos como una marca relevante, necesitamos generar propuestas diferenciadoras en los segmentos importantes para la categoría.

Retos 2017

El 2016 finaliza con un portafolio sólido y con propuestas de valor claras hacia el consumidor; por ende, el reto de este año consistirá en aumentar la penetración de cada uno de nuestros productos en los hogares colombianos.
Lo haremos a través de dos pilares:

Conocimiento de marca: a diferencia de leches, nuestra división de Yogures aún no es tan conocida para los consumidores colombianos. Por tanto, hay una tarea de construcción interesante en esta categoría. Comunicar que estamos presentes y con una propuesta de portafolio interesante es uno de los compromisos que tenemos para este año.

Disponibilidad: trabajar en que cada colombiano tenga la oportunidad de encontrarse con alguna de las opciones de producto con las que cuenta Yogurt Alquería es una tarea relevante. Así, garantizaremos ser una marca accesible en aquellos momentos en los que el consumidor quiere deleitarse con una opción nutritiva y de excelente calidad.

Presencia en el Mercado

Yogurt Alquería es una marca que está en un proceso de construcción. Uno de los pilares claves para el 2017 es la disponibilidad, garantizando que nuestro producto esté presente en un mayor número de puntos de venta. De esta manera, trabajaremos para consolidarnos como una marca relevante en el mercado colombiano.



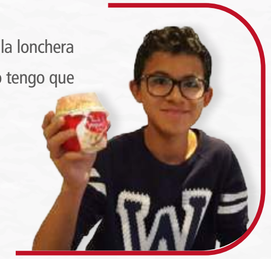
Gestión de Consumidores

Filosofía: trabajamos por y para nuestros consumidores. Estamos convencidos que propuestas con valor agregado, hacen la diferencia. Por tanto, dedicamos una gran parte de nuestros recursos al entendimiento del mercado y de nuestros consumidores.

Política: toda propuesta de producto pasa por un riguroso proceso de validación, donde evaluamos el potencial que podría tener en el mercado y la aceptación de parte de nuestros consumidores. Para los lanzamientos, evaluamos: fórmulas de los productos, sabores, empaques, entre otras variables; de forma que blindemos el impacto que pretendemos alcanzar.

Principales logros: desde el consumidor, hemos recibido el reconocimiento como una de las marcas más innovadoras, que trae propuestas de productos, a nivel de empaque: interesantes y diferenciadoras versus lo que hay en el mercado. Por ende, hoy nuestra venta se sustenta en Yogurt para niños (único en el mercado con pitillo) y Yogurt con cereal (único en el mercado con cuchara). Características que facilitan el consumo de los mismos y son valorados como atributos importantes.

> "Este nuevo yogurt Alquería con cereal es ¡delicioso!. Mi mamá me lo echó en la lonchera y me gustó mucho el empaque. ¡Es muy práctico, es rico y tiene cuchara! Ya no tengo que hacer fila en mi colegio, para que me regalen una y me lo pueda comer.
> Lo mejor de todo, no se me riega el cereal cuando lo sirvo en mi descanso".
> *Santiago Salazar, 13 años*
> *Consumidor Yogurt Alquería - Bogotá*



Nutriday
Calidad y Nutrición al mejor precio



Nutriday busca convertirse en el aliado en los niños en sus aventuras diarias con un portafolio y una amplia variedad de formatos y sabores, usando los personajes favoritos por ellos. ¡Con Nutriday la lonchera nunca será aburrida!

Nutriday fue desarrollada para entregarle a las mamás un portafolio de productos que le permita dar a sus hijos la nutrición esencial de una manera práctica y que a ellos les guste. Además, es buena fuente de calcio y hecha con toda la cremosidad y sabor de la leche Alquería.

Nutriday es una marca asequible que se convierte en una excelente opción para las mamás de Nivel Socio Económico (NSE) medio y medio alto.



Logros 2016

En 2016 la marca cerró el año creciendo por encima del 50% vs 2015 y nos llevó a tener una participación histórica en el mercado.

Esto lo hicimos a través del desarrollo de propuestas de valor en los segmentos más importantes de la categoría.

Bolsa Maxi Mini

Teniendo en cuenta que, en el segmento de bebidas lácteas, la bolsa personal es la presentación más representativa desarrollamos una bolsa personal con un extra contenido y un diferencial de precio *vs* nuestro principal competidor.

Aprovechando este desarrollo, se lanzó sabor a mora, completando así el portafolio de bolsas personales para la marca y alcanzando un 20% de crecimiento *vs.* 2015.





Lanzamiento Vaso

En vaso contábamos con una oportunidad importante porque, siendo el segmento de bebidas lácteas, la marca no participaba. Es por esto que, en 2016 se lanza una propuesta de vaso en los dos sabores preferidos por los consumidores: fresa y melocotón, a un precio de $500 y usando la licencia de personajes que tenía la marca en su momento.

Innovaciones

Además, para fortalecer el portafolio existente se desarrolló un *in&out* en el segmento de gelatinas, llevando más diversión a la niñez con sabor a fresa y todo el sabor del chocolate a la línea de adiciones.



Retos 2017

Nutriday es una marca que participa en tres segmentos del mercado que representan más del 50% de las ventas totales de PLF (Productos Lácteos Frescos) y en postres, participa con gelatinas de agua. Gracias a nuestro *expertise* en producción de yogurt cuchareable, la marca lidera este segmento con más de 55% de SOM (Participación de Mercado – por sus siglas en inglés).

Diversión

Nuestra visión es convertirnos en la marca más divertida dentro de nuestro target (niños y niñas de 6 a 12 años) y por ello que en 2017 nos enfocaremos en traer al portafolio propuestas que brinden experiencias únicas a nuestros consumidores, enfocándonos en seguir fortaleciendo nuestros *skus* claves para el desarrollo de la marca.





Aliados de las mamás

Trabajaremos en acciones que nos permitan construir credibilidad de la mamá hacia la marca, para lograr convertirnos en su aliado en la nutrición de sus hijos a través del aporte de calcio de nuestros productos, una amplia variedad de opciones en formatos y sabores y todo esto al mejor precio.

Activia
Salud Digestiva para las Mujeres Colombianas

Activia, el yogurt experto para la mujer, ofrece salud digestiva a sus consumidoras gracias a su exclusivo acti-regularis: un cultivo probiótico que ayuda a regular el tránsito intestinal, permitiendo a las mujeres sentirse bien por dentro todos los días para llevar una vida feliz.

Activia con una formulación superior, selección de frutas, cremosidad y una variedad de sabores que ayudan a regular el tránsito intestinal lento, busca que las mujeres colombianas mejoren su salud digestiva día a día.



Logros 2016

En 2016 el segmento de funcionales digestivos presenta una tendencia decreciente en los últimos años.

Activia enfocó sus esfuerzos este año en rentabilizar la marca, buscando mitigar este decrecimiento en volumen que se viene presentando a nivel global y en Colombia, y la pérdida de relevancia para el consumidor, logrando así, un crecimiento en contribución absoluta para la compañía de doble dígito.



Retos 2017

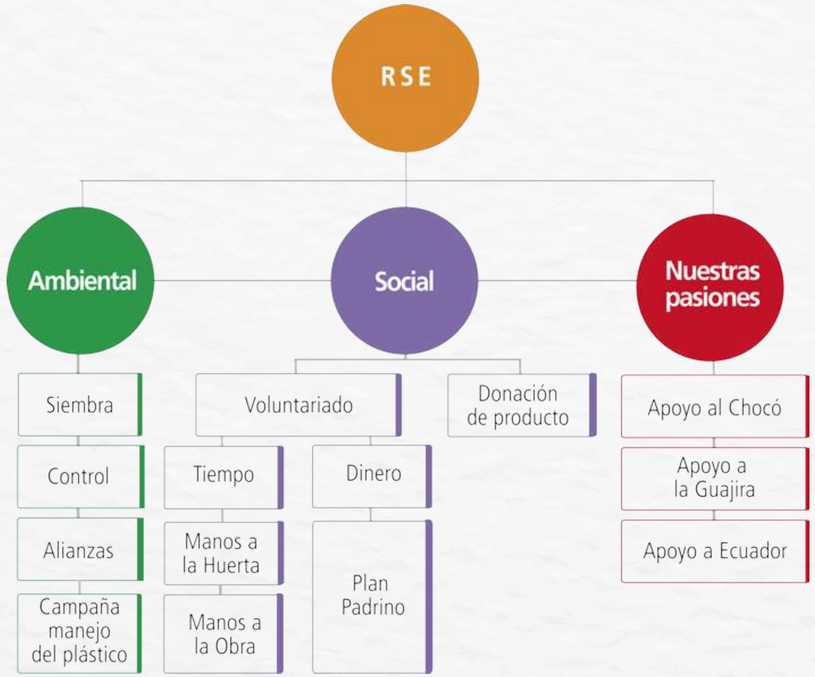
Para el 2017, el reto de Activia es buscar la relevancia del segmento para las consumidoras y ofrecerles nuevas opciones para contrarrestar el problema de tránsito intestinal lento.

Además de esto, Activia deberá encontrar una ecuación ideal entre su volumen y facturación, brindando un portafolio adecuado a todas sus consumidoras, precios más asequibles y generar estrategias que logren que Activia reconquiste los corazones de las mujeres.



20.2 Nuestra Responsabilidad Social

Somos conscientes del valor que tiene para nuestros Colaboradores el impacto que tenemos como compañía en la sociedad, es por eso que desarrollamos programas y campañas que les permiten involucrarse y ser agentes de impacto directo, sentirse parte activa de la solución a las problemáticas sociales que aquejan nuestro entorno, tales como: donación de tiempo en el hogar infantil Cerro Norte, donde contribuimos con nuestra mano de obra a desarrollar la huerta de los abuelos y los niños de la comunidad, la cual sirve de insumo a la alimentación de los mismos.







20.3 Nuestra Gestión Medio Ambiental

Nuestra política medioambiental se basa en una serie de principios básicos, que tienen en cuenta desde la aplicación de la tecnología para la preservación de los aspectos medioambientales en el diseño y desarrollo de productos, instalaciones y procesos, hasta la elección de proveedores que cumplan buenas prácticas medioambientales que les afecten.

Continuamente trabajamos en concientizar a los Colaboradores en su responsabilidad con el medio ambiente, desarrollando acciones y actividades que los conecten con su compromiso.

Durante el año 2016 realizamos la campaña Desembólsate del Plástico donde nos unimos a la iniciativa "Reembólsale al Planeta" una propuesta del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, y WWF, la cual busca promover el consumo responsable de bolsas, a través de tres acciones: la racionalización, la reutilización y la devolución para reciclaje de las bolsas plásticas.
A través de la compaña Desembólsate vinculamos a todos nuestros Colaboradores y sus familias concientizándolos del uso de bolsas plástica y buscando medios alternativos de empaque para sus compras, motivamos esta premisa generando una bolsa hecha en fique para las compras del hogar.

Contribuimos al desarrollo del Día Mundial del Agua, dando el apoyo al municipio de Cogua para su jornada ambiental.

Nos solidarizamos con ayudas para el Chocó, la Guajira y Ecuador.

Gestión de La Energía

Se redujo en un 20% el consumo de energía mediante un programa de control de fugas en aire comprimido, control presión de succión en compresores de frio y optimización eficiencia operacional en proceso.

Reto 2017

Seguir reduciendo los consumos de energía mediante la optimización de procesos en planta, debemos bajar cinco puntos con respecto al consumo del 2016.



20.4 Nuestra Gestión del Talento Humano

La felicidad de nuestros Colaboradores y generar un ambiente de reto y compromiso son los principales pilares de la gestión del talento de DASA de Colombia.

Para el 2017 seguiremos siendo el aliado estratégico en cada área, logrando conectar los desafíos del negocio, las oportunidades del mercado y seguir generando experiencias únicas para nuestros Colaboradores. Continuaremos descubriendo lo que les apasiona e incentiva para orientar su crecimiento y potencializar su talento.

Atracción y Selección

Conocedores del potencial y talento que poseen nuestros equipos, seguiremos generando espacios que permitan su desarrollo y crecimiento profesional.

Continuaremos promoviendo el crecimiento interno a través de los programas Crece con DASA de Colombia.

Trabajaremos en fortalecernos como una marca empleadora, reconocida por su liderazgo, generando orgullo para nuestros empleados, clientes y consumidores.

Capacitación y Desarrollo

En el 2016 desarrollamos programas a la medida, de acuerdo a las necesidades del negocio. Algunos de ellos en asociación con Alquería y el Sena (técnicos y tecnólogos acordes a los requerimientos de las áreas de mantenimiento, comercial y operaciones), impactando en 857 horas de entrenamiento.

Continuamos en el desarrollo de los programas de liderazgo dentro de la organización, con foco en liderazgo como rol, liderazgo transversal y situacional en los diferentes niveles que hoy componen nuestra estructura, logrando alcanzar 720 horas de formación.

Para el 2017 el reto es re diseñar nuestras capacitaciones, programas y talleres a las necesidades no solo del negocio, sino a los diferentes procesos de aprendizaje que tienen las nuevas generaciones que componen el mayor porcentaje de nuestra organización.



"Los temas que más edificaron mi vida en todas las áreas fueron: El feedback, aprender a hacer un buen feedback aplicando la técnica sándwich y buscando atacar el problema y no a la persona y el modelo Disc, cuya explicación me permitió identificar mi liderazgo. Así empecé a aprovechar mejor cada salida a campo, no solo para ver indicadores numéricos, sino también para conocer sus vidas, sus metas, sueños y sus luchas, permitiéndome esto entender su comportamiento frente a los resultados requeridos por la compañía. Todo esto ha traído como resultado un equipo estable que no solo trabaja por sus metas también por las mías".

Aracely Pulgarín

Jefe de Grupo Canal Tradicional - Regional Sabana



Bienestar

Nos emociona crear jornadas recreativas, deportivas y culturales que favorezcan el desarrollo integral de nuestros Colaboradores y encuentren variedad a la rutina y la cotidianidad, promoviendo la integración al interior de la compañía y extendiendo iniciativas sociales hacia sus familias.

Durante el 2016 tuvimos 14 actividades donde celebramos fechas especiales, disfrutamos de momentos divertidos y sorprendimos a nuestros Colaboradores con detalles cargados de mucho cariño.

Vivimos nuestras pasiones - Copa América

Vivimos la pasión del fútbol apoyando a nuestra selección en la Copa América, por eso durante el mes de junio, trasmitimos los partidos de Colombia.



Celebraciones Especiales

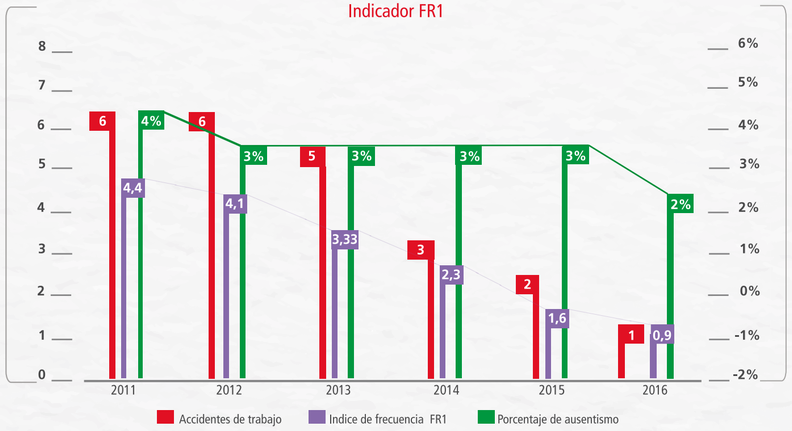
A nivel nacional celebramos día de la madre, día del padre, día de la mujer, día del amor y la amistad, Halloween y entregamos los kits escolares a los hijos de nuestros Colaboradores.



20.5 Nuestro Sistema de Gestión, Seguridad y Salud en el Trabajo –SG-SST DASA de Colombia

Logros 2016

Durante el año 2016 obtuvimos los mejores resultados en materia de accidentalidad, logrando un índice de frecuencia de 0,9 sobre 1.000.000 de horas hombre, lo cual equivale a un solo accidente durante todo el año.



FR1: Índice de frecuencia, el cual es el número de accidentes con relación a las horas hombre laboradas.

Nuestra reducción de accidentes se ha logrado tras la realización de múltiples acciones a lo largo de los últimos años. Destacamos las siguientes:

Apoyo de la alta dirección, política de autocuidado, seguridad en los procesos, seguridad en la distribución, concursos de apoyo al trabajo seguro, manual de procedimientos, programa anual de auditorías internas, plan anual de formación en prevención, evaluaciones de riesgo de los distintos puestos de trabajo, elaboración de los informes de seguridad, control específico de los contratistas.

Logramos integrar a todos los Colaboradores en la participación y la mejora continua de la Seguridad y Salud en el Trabajo, aprovechando el contacto diario que existe entre los jefes y cada una de las personas que tienen a cargo. Todo esto se hizo a través de las reuniones diarias de seguridad y las reuniones de resultados mensuales. Otras vías que se utilizaron para fomentar la participación, fueron el comité de seguridad y salud en el trabajo, la brigada de emergencia y el buzón de tarjetas Wise.

Ejecutamos al 99% la implementación del sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, dando cumplimiento al decreto 1072 del 2015 (Decreto único reglamentario del sector trabajo).

Tuvimos nuestra semana de la Seguridad y Salud en el Trabajo teniendo una activa participación de nuestro personal de planta y comercial. Dentro de las actividades más destacadas estuvieron: exámenes de glicemia, evaluaciones de riesgo osteomuscular, riesgo público, autocuidado en el trabajo, cuidado de manos, donación de sangre y brigadista por un día.

Todos los accidentes e incidentes fueron investigados por miembros del comité de Seguridad y Salud en el Trabajo, con la participación del Colaborador accidentado y su jefe inmediato, implementando las posibles acciones de mejora para mitigar los riesgos y evitar que estos vuelvan a ocurrir.

La percepción por parte de los Colaboradores ha sido excelente, se han mejorado los puestos de trabajo en materia de seguridad, higiene, ergonomía, entre otros, y hemos logrado una participación muy activa en el reporte de condiciones y actos inseguros. Nuestra cultura está basada en el autocuidado.

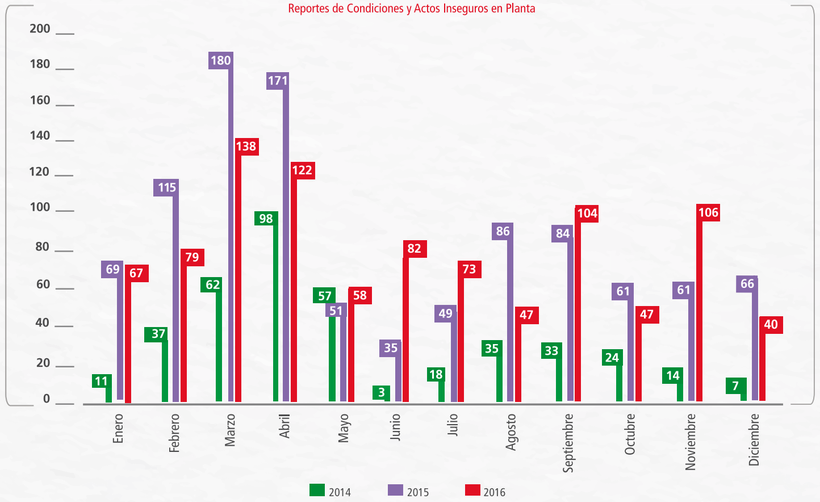


"En DASA de Colombia desarrollamos un plan de seguridad para el bienestar de Colaboradores, contratistas y visitantes. Contamos con herramientas para reportar condiciones y actos inseguros que afecten a la seguridad de nosotros los Colaboradores. Tenemos un canal directo con el área de seguridad, lo cual nos hace ser partícipes de todas las oportunidades de mejora que puedan implementarse en planta, para nosotros la seguridad no es negociable".

Nelson Romero

Operario de Mezcla - Planta Cajicá





En el plan de capacitación de la empresa está incluida la sensibilización y la formación relacionada con temas de Seguridad y Salud en el Trabajo, que se va llevando a cabo periódicamente, dando cobertura al 100% de los Colaboradores de la empresa.

Objetivos 2017

- Disminuir el número de incidentes, planteando como objetivo no superar el índice de frecuencia obtenido el año anterior.

- Mejorar los procesos de producción, haciendo énfasis en el programa Loto (sistema de etiquetado y candadeo), 12 básicos y en la ergonomía en los puestos de trabajo.

- Implementar y mantener nuestro sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

- Desarrollar programas e implementar controles orientados a prevenir incidentes, accidentes de trabajo, enfermedades laborales, en el marco de los riesgos identificados y valorados en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.

- Promover hábitos y estilos de vida saludables sobre las condiciones de salud identificadas; prevenir y mitigar el consumo de sustancias psicoactivas, aportando al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores de todas las áreas.

- Generar espacios para la participación, la comunicación, la consulta y la formación en todos los componentes del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

20.6 Nuestros (as) Proveedores (as)

El objetivo principal es la búsqueda de aliados estratégicos (proveedores), que brinden soluciones a las necesidades de la compañía y estén alineados en el cumplimiento de objetivos específicos de cada uno de los proyectos de innovación y productividad en los que sean involucrados.

Como parte del valor agregado, se busca que nuestros aliados estratégicos garanticen efectividad y eficacia dentro de la operación diaria, como también, que cuenten con los recursos necesarios que les permitan reaccionar ante cualquier eventualidad que surja durante el proceso (venta y pos-venta).

La compañía busca contar con aliados estratégicos que además de suplir las necesidades del negocio, propongan constantemente alternativas que contribuyan al crecimiento de la organización. En la categoría de directos[1] , buscando alternativas que ayuden a mejorar la estructura de costos de cada uno de los productos y en la categoría de indirectos[2] , proponiendo soluciones que suplan los requerimientos realizados por parte de la organización, respetando en ambos casos los acuerdos comerciales pactados en la negociación.

Como parte del proceso que garantiza lo anteriormente mencionado, la compañía hace énfasis en las condiciones de mercado, trayectoria y participación en el mercado nacional e internacional, capacidad de producción y ubicación geográfica garantizando una correcta estrategia logística, estructura de costos, tecnología y nivel de inversión en los últimos años.

El 2016 estuvo acompañado de grandes retos para el área de compras, no solo por la coyuntura país, sino también por la realidad y estrategia del negocio. Sin embargo, se obtuvieron resultados positivos tanto para materia prima como para empaques. En materia prima, la negociación de leche en polvo permitió alcanzar los ahorros esperados, ya que se adoptó la figura de importadores directos eliminando así, el margen de intermediaros. Así mismo, se implementaron modelos de rebates[3] con los proveedores de cereales, lo cual trajo como un reto aumentar el volumen de compra para así obtener un descuento en el precio final. Adicionalmente, se implementaron negociaciones de triangulación de monedas con los proveedores del exterior, particularmente cereales, modelo que permitió anular en cierta medida el efecto negativo de la tasa de cambio sobre las importaciones. Finalmente, se hace importante mencionar el trabajo que en conjunto realizaron el área de I+D[4] y proveedores, en la homologación y unificación de sabores, permitiendo aumentar la escala de compra y mejorar el precio (economía de escala).

En la categoría de empaques, resaltó la sinergia con nuestro socio estratégico (Productos Naturales de la Sabana-Alquería) para aumentar el número de unidades por embalaje por medio de cestillos[5] , lo cual permitió la disminución de compra de corrugado y optimizar el proceso logístico. Al igual que en la categoría de materias primas, se trabajó en conjunto con los proveedores la homologación y unificación de referencias de corrugado, lo cual permitió mejorar el precio aumentando el volumen de compra de algunas referencias. Ahora bien y sin lugar a duda, el reducir el peso por vaso bebible de Yogurt Alquería en un 47%, junto con el cambió de etiqueta de plástico PVC, por una de cartón, fue el proyecto más disruptivo de la categoría. Con este proyecto no solo se logró una disminución en los costos sino también la huella de carbono de los productos utilizados por la compañía.

En el 2017, se trabajará bajo la perspectiva de aumentar la participación de proveedores nacionales sobre el total de la compra para así, lograr disminuir el *lead time*[6] actual de algunos materiales. Esto permitirá disminuir los inventarios de seguridad, mejorando el espacio en bodega y el capital de trabajo de compañía.

Por otro lado, la leche en polvo jugará un papel importante, ya que, por medio de Productos Naturales de la Sabana y las empresas de la Familia Alquería, se tendrá la oportunidad de obtener leche en polvo descremada 100% nacional, contribuyendo de manera positiva en los costos de almacenamientos y fletes.

Finalmente, la categoría de empaques, trabajará para reducir en un 9% el espesor de la lámina de poliestireno (material utilizado para formar los potes de 100gr), logrando un menor consumo de plástico por producto, lo que a su vez se traduce en un menor costo. Parte del reto del 2017, será introducir al mercado nuevos materiales más amigables con el medio ambiente como lo es el PET, material que será utilizado desde el primer Q en las sobrecopas para cereal.

1. Directos, materias primas que se convierten en el producto final.
2. Indirectos, demás categorías, que tienen relación directa o indirecta con el producto final.
3. Rebate: descuentos.
4. I+D: Investigación y Desarrollo.
5. Cestillos: Canastillas plásticas utilizadas para el transporte de productos.
6. Lead time: tiempo de entrega.

20.7 Nuestra Gestión de Distribuidores (as) y Contratistas

Filosofía - Política y Logros

Para el área de Logística es de vital importancia contar con distribuidores y contratistas involucrados con la calidad de entrega y respeto por nuestros productos como bien más preciado de la compañía.

Para ello a la hora de la búsqueda de sus servicios, buscamos más un aliado estratégico que un transportador de mercancía. Nos interesamos porque en la negociación haya un gana-gana, asegurando la sostenibilidad del negocio para ambas partes, siempre rigiéndonos por el cumplimiento de los estándares de calidad y la satisfacción de nuestros clientes finales.

Se logró ampliar el número de operadores logísticos para mayor flexibilidad, continuidad y contar siempre con un plan alternativo en caso de saturación de capacidades.

Con algunos contratistas logramos ver la negociación a libro abierto para entender en dónde estaban las oportunidades para ambas partes, para así, llegar a un acuerdo acorde al mercado y que fuese sostenible en el tiempo.

20.8 Logística y Almacenamiento

Antecedentes y Marco General

Nuestra logística desde los inicios del negocio se ha basado en un trabajo mancomunado con los demás negocios de Alquería (leche y snacking). Con ellos transportamos un gran porcentaje de la venta tanto a centros de distribución de las principales ciudades del país, como a centros de distribución tercerizadas, en regiones donde no tenemos almacén propio.

Adicionalmente, transportamos productos a algunos clientes con operadores logísticos tercerizados de la región y con reconocimiento a nivel nacional a lugares donde los otros negocios de leche y snacking no llegan actualmente.

Compromiso con el Medio ambiente

- En nuestra filosofía de operación está siempre velar por el cuidado del medio ambiente, por eso seguimos de cerca y con frecuencia semanal, indicadores de pérdidas de productos como porcentaje de devolución[7], porcentaje de fecha corta[8] para tomar las medidas necesarias e inmediatas para bajarlas a lo mínimo posible.

- Junto con nuestros transportistas y el área comercial también trabajamos en aumentar lo máximo posible la utilización de los camiones para disminuir fletes y así aportar en parte a las emisiones de CO_2[9] al medio ambiente.

7. Porcentaje de devolución: cantidad de producto devuelto por clientes que no se vendió sobre cantidad entregada por la compañía
8. Porcentaje: cantidad de producto vencido en bodegas sobre cantidad producida.
9. CO_2 : gas carbónico.

Modernización de Infraestructura

Llevamos un monitoreo de ubicación y control de temperaturas en tiempo real con uno de los operadores más grandes de transporte de producto.

Contamos con *data loggers*[10] para el monitoreo y registro al 100% de la bodega de almacenamiento.

Manejamos el sistema de inventarios por el aplicativo WMS que contempla el uso de un software de aplicación, hardware, terminales de radiofrecuencia y sistemas de códigos de barras, este aplicativo permite contar con el inventario en línea y tiempo real para su cuantificación en todas las sedes.

Además, es óptimo para planeación de inventarios, sectorización de la bodega, reducción de tiempos muertos, entre otros. Lo cual permite maximizar la capacidad instalada.

Logros 2016

En el 2016 se focalizaron esfuerzos en pro de mejorar las entregas a los clientes en tiempo, cantidad y calidad de los productos, por ello se mejoró la frescura en la entrega de los mismos en tres y cuatro días más de vida útil, trayendo consigo una reducción del 20% y 40% del nivel porcentual de devolución y fecha corta respectivamente *vs* el año anterior.

Adicionalmente, se mejoró un 14% el costo por kilo transportado, lo que traduce un aumento en la utilización de los camiones de 63% en el 2015 a un 70% en el 2016, aportando a la reducción de costos y al medio ambiente.

Para el caso de almacenamiento, se optimizó el almacenamiento por medio de utilización de cestillos reemplazando el cartón en algunas referencias para un manejo de un 30% más en volumen *vs* año anterior sin ampliación de bodegas.

Se mejora el proceso de separación en la fuente de desechos por daños y averías de productos en logística, para una mejor y más amigable disposición de estos desechos.

Retos 2017

Llegar a una mayor cantidad de clientes y consumidores conservando la calidad en la entrega y mejorando en conjunto con los transportadores y operadores, el costo logístico de la compañía.

Pretendemos llegar a un nivel mínimo de utilización de camiones del 80% en pro del costo y cuidado del medio ambiente sin afectar el consumidor final.

Las pérdidas de productos de la compañía por causales de devolución, fecha corta y averías[11], estimamos bajarlas a niveles mínimos como compromiso social, ambiental y financiero.

"El Yogurt que traen de DASA de Colombia ha sido muy bueno para los niños y para los adultos. Es un buen producto que por ahora no ha salido con ningún defecto y es bueno para la salud. La gente no tiene problema con hacer la compra y tiene buena salida".
Pedro Sánchez
Dueño del Supermercado Don Pedro
Barrio Santa Helenita, Bogotá



10. Data loggers: instrumento para medir y registrar la temperatura del cuarto frio las 24 horas del día.
11. Averías: producto que se deteriora en las bodegas por mal manejo.

21. Freskaleche

Freskaleche S.A.S es una empresa santandereana ubicada en el kilómetro 3 vía Chimita, parque Industrial de Bucaramanga. Dentro del portafolio ofrecemos productos lácteos y alimentos procesados que cumplen los requisitos legales de calidad inocuidad y medio ambiente. Nuestra población objetivo, se encuentra en los Santanderes, Cesar, Boyacá, Casanare y Arauca; contamos con 1.200 Colaboradores (incluidos contratistas y auxiliares de distribución) en la Planta de Bucaramanga, Planta de Aguachica, Centro de Distribución de Barranca y Cúcuta.

En el 2016, en Freskaleche obtuvimos ingresos por un valor de $202.539 millones de pesos.

21.1 Nuestra Identidad

Historia

En 1982 nace Cooproleche Ltda. Fruto de la unión de esfuerzos, regocijo y anhelos de un grupo de personas, que, con el deseo de cooperar y hacer realidad juntos el sueño de crear una cooperativa para los productores de leche de Santander y el Magdalena Medio, se asocian y cumplen con este propósito. En aquella época, el objetivo era buscar un mercado para sus productos y mejores precios, generando empleo, progreso y desarrollo para sus asociados y la región.

En enero 1991, se transforma en Freskaleche S.A. iniciando sus actividades como sociedad anónima y funcionando así hasta el 2015.

En este mismo año, se produce la venta del 100% de sus acciones a Productos Naturales de la Sabana - Alquería, convirtiéndose en la razón social de Freskaleche S.A.S.

Misión

Desarrollar, producir y comercializar productos lácteos y alimentos procesados que aporten bienestar y nutrición a nuestros consumidores cumpliendo con altos estándares de calidad y políticas organizacionales, con el fin de generar beneficios a la sociedad, a nuestros proveedores, clientes, Colaboradores, como también rentabilidad para los accionistas.

Líneas de Negocio Freskaleche



Los negocios de Freskaleche, quedaron definidos bajo la estructura nacional de compañía así:



Línea de Negocio Nutrición Freskaleche

Está compuesto por el grupo de leche entera. En el año 2016 participó en el total del volumen de venta del 63.9% y leche en polvo con un 5.8%; para un total del 69.7%





Analizando los resultados en volumen de las cifras de Freskaleche del año 2016 *vs* el 2015, el Negocio de Nutrición, crece un 0.7%. La leche entera se mantuvo estable y la leche en polvo comercial logra un crecimiento del 13.4% apalancado por los resultados del Centro de Distribución de Cúcuta.

En la última medición de la firma Nielsen, para el periodo de octubre de noviembre de 2016, Freskaleche mantiene el liderazgo en la participación de volumen en los Santanderes con el 52.6% (la siguiente marca en segunda posición, tiene el 13.2% de participación).

Línea de Negocio Bienestar Freskaleche

Este Negocio lo compone la leche deslactosada, la cual participó con el 19.5% del volumen de ventas del 2016. La leche light (baja en grasa) con el 1.5%, para un total de 21% de participación del volumen de este negocio.





De acuerdo con los resultados en volumen de las cifras de Freskaleche del año 2016 vs. el 2015, el Negocio de Bienestar decrece un 7%.

Según información de Nielsen en volumen del Negocio de Bienestar, Freskaleche mantiene la mayor participación con 39.5% (la siguiente marca en segunda posición participa con el 15%).

La suma del Negocio de Nutrición y Bienestar representa un 90,7% del total de las ventas en volumen de Freskaleche.

En mayo del 2016 se realizó una extensión de línea en la leche light, cambiando la unidad de empaque de 900 ml a 1100 ml, resaltando el contenido de vitaminas en la vista frontal del empaque y el texto "light en calorías". Este cambio frenó la caída de esta referencia, la cual a mayo decrecía el 15% y a cierre del 2016 se recupera en 9 puntos, con este cambio.



Retos 2017

En los Negocios de Nutrición y Bienestar queremos lograr un crecimiento en los grupos de leche entera, deslactosada y light del 7% y en leche en polvo del 30%. Para ello se trabajará bajo los pilares de mercadeo: "posicionamiento, crecimiento y desarrollo de canales".

Adicionalmente mejorar el mix de participación en el volumen de las ventas totales de leche deslactosada en un 25% en los Cedis (centros de distribución) de ventas en Cúcuta, Aguachica y Barrancabermeja.

Línea de Negocio de Indulgencia Freskaleche



El Negocio de Indulgencia en el año 2016, lo conformaban los grupos de crema, quesos y mantequilla industrial. Se obtuvo un crecimiento del 1% frente al año anterior en los productos industriales, se presentó en el primer semestre desabastecimiento por el fenómeno del Niño teniendo como consecuencia escasez en la materia prima. Este negocio tiene una participación del 2.1% en las ventas.

La crema comercial Freskaleche, entre sus logros, obtuvo un crecimiento del 67% frente al año anterior, y participa con el 30% en el negocio con una sola referencia 200 grs. Este producto ha tenido muy buena aceptación en el consumidor por su textura y sabor, en este año la comunicación fue dirigida incentivando los usos del producto y creando experiencias en los puntos de venta. En quesos se decrece el -4%, del portafolio y se eliminaron dos referencias buscando generar mayor rentabilidad.

Retos 2017

El negocio de crema de leche comercial mantendrá el crecimiento a doble dígito sobre las ventas 2016, trabajando en tres pilares: comunicaciones, enfocada a usos del producto, distribución y visibilidad.

En quesos, lograr un crecimiento frente al año anterior de manera rentable y desarrollar nuevas referencias que optimicen los procesos de producción y márgenes de este negocio.

Línea de Negocio Snacking BLN Freskaleche





Dentro de este negocio, el grupo de leche personal inició en el año 2016 ajustando el contenido de 250 ml a 200 ml, rentabilizando la referencia al mantener el precio al canal. La leche entera de 200 ml durante el año 2016 mantuvo ventas estables.

Avena dentro de sus logros presentó un crecimiento del 14%, enfocado en la comunicación y resaltando momentos de consumo. Esta esta referencia participa con el 1.4% en el negocio Freskaleche con una sola presentación de 200 gr.
Para el 2017, el objetivo es crecer un 15% en volumen comparativamente con 2016 y con oportunidad de negocios en el canal institucional. En avena buscamos un crecimiento para el año 2017 del 14% y vamos a trabajar sobre los pilares de distribución y comunicación enfocada en beneficios y visibilidad.

Línea de Negocio Snacking BLN Freskaleche



Este negocio está compuesto por la marca de jugos Tangelo, cuyas ventas participaron con el 4% del volumen de Freskaleche al cierre del año 2016 y con respecto al 2015 la marca decrece un -20%. La categoría de jugos a nivel nacional decreció en el 2015, direccionado por campañas de consumo saludable, reemplazando el consumo por jugos naturales (36% de participación).

Logros 2016

Se implementaron alianzas con *Snacks* para dinamizar la rotación del producto en el mercado. En la presentación flexible se implementó el cambio de contenido pasando de 250ml a 200ml lo que permitió bajar la transacción de la unidad a $500 siendo más competitivos.

Retos 2017

Debemos crecer un 8,7% con respecto a las ventas del 2016. Enfocados en un mix de 70% de ventas en flexibles y 30% en rígidos, buscando optimizar los márgenes y productividad en el negocio.

Se trabajarán tres pilares desde Freskaleche:

- Comunicación a través de los diferentes medios de comunicación ATL y BTL en la regional.
- Visibilidad de la marca y del producto en punto de venta y en los canales.
- Alianzas estratégicas para fortalecer la marca.

Línea de Negocio Yogurt Freskaleche



En el 2016, se inició con una depuración en varias líneas de producto: kumis, bebida láctea y Livens (yogurt funcional), generando un decrecimiento del -4.9%.

La participación de la marca Yogurcito representa el 70% del negocio y en el 2016 los volúmenes se mantuvieron estables *vs* el 2015. La marca ejecutó en el 2016, la versión número 14 de la copa Yogurcito de Fútbol, en la cual participaron 3.900 niños de las ciudades de Bucaramanga, Barrancabermeja, Cúcuta, Aguachica y Ocaña. Adicionalmente, se realizaron actividades enfocadas a generar consumo y rotación de la marca.

Retos 2017

Obtener un crecimiento del 6% bajo los pilares de mayor conocimiento de nuestro consumidor, distribución, fortalecer la marca a nivel nacional y lanzar nuevas presentaciones que generen valor a la categoría.

Marca Corporativa
©Marketing Deportivo 2016

Freskaleche se ha caracterizado por apoyar diversos deportes:

Atlético Bucaramanga



Con el Atlético Bucaramanga, Freskaleche busca tener un mayor acercamiento de la marca con los aficionados, los tenderos y los consumidores patrocinando al equipo icono de la región.

Real Santander



Freskaleche patrocina el equipo profesional de fútbol Real Santander y las escuelas de formación deportivas, en las cuales se apoya el sueño de 2.000 niños inscritos entre los 6 y los 17 años de ser futuras estrellas de fútbol nacional con proyección internacional, sus sedes están distribuidas en el área metropolitana de Bucaramanga.

Copa Yogurcito



La Copa Yogurcito Freskaleche nació en el 2003 y sus objetivos han sido brindar esparcimiento y recreación, además de generar una sana competencia entre los niños. De 80 equipos inscritos en aquella época pasamos a 398 en su última edición. Ya son 14 versiones en las cuales han participado 32.300 niñas y niños de las diferentes regiones. Este evento deportivo se ha convertido también en un semillero del fútbol colombiano. Dos ejemplos de esto son Eduard Andrés Atuesta Velasco y Michael Nike Gómez, quienes en 2009 participaron en la copa, representando a Vélez y Barrancabermeja respectivamente y fueron titulares de la selección Colombia sub20 que compitió en el suramericano de la categoría Ecuador 2017.

Búcaros Freskaleche

El baloncesto profesional, es representado en la región por el equipo Bucaros Freskaleche, quienes, en el campeonato realizado en el 2016, quedaron de subcampeones. El impacto logrado se resume en la exposición de la marca en televisión nacional y el seguir cultivando la identidad de la compañía, apoyando otras disciplinas deportivas igualmente exitosas. El apoyo de Freskaleche se ve reflejado en los seis títulos acumulados jugando en la liga profesional de baloncesto colombiano.

21.2 Nuestra Estructura Organizacional



21.3 Nuestros Aspectos Económicos

Presencia en el Mercado

En el 2016 la cifra de participación de mercado fue de 74 millones de litros, cantidad equivalente a 177 mil millones de pesos de la unidad de negocio de productos Freskaleche.

El volumen de ventas esperado para el año 2017 es de 91.4 millones de litros y 223 mil millones de pesos en la Regional Este.

Retos 2017

Los retos para el año 2017 se centran en lograr un crecimiento en ventas del 7% *vs* el año 2016, enfocados en el fortalecimiento del Negocio de Bienestar y en la recuperación de volúmenes de ventas en Tangelo.

Resultados económicos Freskaleche 2016

Freskaleche S.A.S presentó un crecimiento del 9,1% en las ventas con respecto al 2015, aumentando el margen bruto en un 4.7%. Su margen operacional decreció en un 30.6% con respecto al año anterior, y el EBITDA fue inferior al del 2015 por los cambios climáticos. Además, se incluyeron gastos no recurrentes de la sinergia que ascendieron a los 2.000 millones de pesos.

Estado de Resultados a 31 Diciembre de 2016 -COLGAAP
Freskaleche S.A.S

Expresado en Millones de Pesos	2016	2015	% Crecimiento
Ventas	$ 202.539	$ 185.588	9,1%
Utilidad Bruta	$ 59.408	$ 51.992	14,3%
Margen Bruto	29,3%	28%	4,7%
Utilidad Operacional	$ 10.610	$ 14.018	-24,3%
Margen Operacional	5,2%	7,6%	-30,6%
Utilidad Neta	$ 2.519	$ 5.429	-53,6%
Margen Neto	1,2%	2,9%	-57,5%
Ebitda	$ 15.258	$ 17.861	-14,6%
Margen Ebitda	7,5%	9,6%	-21,7%

Se destaca en las cifras de 2016 el incremento de 6.4% en los activos no corrientes, representado principalmente en rubro de propiedad planta y equipo por nuevas inversiones en maquinaria y ampliaciones de bodegas. Por otra parte, se resalta la disminución de los pasivos no corrientes en un 6.7% al trasladarse a activos corrientes, esto por los créditos obtenidos en el 2015 y que inician la amortización de capital en el 2017. Durante el 2016 no se hicieron nuevos créditos, debido a que tuvimos liquidez para cumplir con todas las obligaciones.

Expresado en Millones de Pesos	2016	2015	% Crecimiento
Activos	$ 98.876	$ 99.740	-0,9%
Activo Corriente	$ 45.766	$ 49.824	-8,1%
Activo No Corriente	$ 53.110	$ 49.916	6,4%
Pasivo	$ 60.700	$ 59.151	2,6%
Pasivo Corriente	$ 6.628	$ 1.211	447,3%
Pasivo No Corriente	$ 54.072	$ 57.940	-6,7%
Patrimonio	$ 38.176	$ 40.589	-5,9%

21.4 Nuestros Aspectos Ambientales

Uno de nuestros principales pilares es la sostenibilidad del negocio, la cual contempla la sostenibilidad ambiental, mediante la protección de los recursos naturales. Se encuentra enmarcada dentro de nuestra política de gestión integral, con el cumplimiento de los requisitos legales y la prevención de la contaminación en todos nuestros procesos. Como resultado de estas actividades, en el año 2005 nos fue otorgada la certificación del Sistema de Gestión Ambiental, bajo la norma técnica colombiana NTC ISO 14001:2004, reconocimiento que nos ha impulsado a mantener y mejorar continuamente nuestro sistema de gestión, a través del mejoramiento de nuestros procesos y el cumplimiento estricto de la normatividad ambiental aplicable.

Gestión del Agua

En Freskaleche S.A.S el recurso agua tiene una importancia considerable por su utilización para la limpieza y saneamiento de los equipos utilizados en producción y de las diferentes áreas y espacios dentro de la compañía. Por tal motivo, se realiza la medición y control del indicador de consumo de agua teniendo en cuenta los litros procesados de todos nuestros productos. Este indicador se ha mantenido en el tiempo gracias a los proyectos ejecutados, que han permitido la disminución en el consumo de agua y a las acciones tomadas a tiempo basadas en la medición diaria del consumo del recurso.

Gestión del la Energía

Energía eléctrica

La estrategia para el uso eficiente de la energía eléctrica en Freskaleche S.A.S se basa en la medición, monitoreo y control, así como la selección de tecnologías que optimicen el consumo de recursos. Esto permite ahorro económico y menor impacto ambiental. Dentro de la medición se realizó un pareto para determinar cuáles equipos impactaron más en el consumo energético, identificando tiempos muertos de proceso y retirando equipos cuya operación puede ser suplida por otros equipos alternos de menor consumo, sin afectar la capacidad productiva de la planta. Como estrategia de control se estableció el indicador de consumo de energía que evalúa estos consumos por volumen procesado, con el fin tomar decisiones que apunten al mejoramiento continuo.

Energía calórica (gas natural)

La estrategia para el uso eficiente de la energía calórica (consumo de gas natural) en Freskaleche S.A.S se basa en la medición, monitoreo y control permanente de los consumos de combustible en la caldera para la producción de vapor. Dentro de la medición se realizó un Pareto para determinar cuáles equipos impactaron más en el consumo de vapor, identificando los equipos con mayor demanda calórica, cuya operación puede ser suplida por otros equipos de mayor capacidad que pueden absorber el proceso total. Como estrategia de control se estableció el indicador de consumo de gas que evalúa estos consumos por volumen procesado, con el fin tomar decisiones que apunten al mejoramiento continuo.

Gestión de residuos sólidos y líquidos

En el enfoque para el manejo de los residuos sólidos y líquidos en Freskaleche S.A.S se tiene una cultura ambiental dirigida a la reducción, reúso y reciclaje de los residuos generados. Con el fin de mantener esta cultura, el área de Gestión Ambiental realiza seguimientos periódicos de toda la gestión general de los residuos y actividades, direccionadas a la capacitación continua de todos nuestros Colaboradores lo que ha permitido que los residuos se gestionen así:

- Los residuos peligrosos son gestionados a través de empresas que cuentan con licencia ambiental para toda su gestión garantizando la disposición segura de estos materiales.
- Se separan y comercializan los materiales aprovechables producto de nuestros procesos para que puedan retornar a la cadena productiva mediante procesos seguros de reciclaje.
- Las tapas plásticas son donadas a la fundación Sanar, entidad que aprovecha este material para el financiamiento de tratamiento para niños que sufren de cáncer.

Compromiso con el Medio Ambiente

En el área Logística y Almacenamiento, estamos comprometidos con el medio ambiente, se garantizan las operaciones administrando la correcta clasificación de residuos, implementando tejas traslúcidas en bodegas para el no uso de energía artificial, y control en los lavados estrictamente requeridos.



Nuestros (as) Colaboradores (as)

Compensación y Beneficios

Logros 2016

- Se mejoró el clima laboral, generando confianza, credibilidad y sentido de pertenencia por parte de los Colaboradores hacia la compañía.
- Hubo participación e integración de todos los Colaboradores por medio de espacios abiertos.
- Se estableció la política de beneficios económicos para la compañía, junto con el sistema de beneficios flexibles.
- Se mantuvieron las buenas relaciones sindicales.
- Se desarrolló una sinergia de trabajo entre Alquería y Freskaleche con un impacto positivo y exitoso a nivel laboral.

Retos 2017

- Continuar la mejora en el ambiente laboral de la compañía.
- Fortalecer a directores y jefes de área en liderazgo y trabajo en equipo con un programa de capacitación y entrenamiento.
- Generar un proceso de mayor productividad laboral.
- Continuar con los procesos de sinergias dentro de la empresa.
- Mantener las buenas relaciones, cordialidad y respeto con el sindicato.
- Establecer las acciones de mejora derivadas de los resultados de la batería de riesgo psicosocial.
- Establecer una muy buena relación de trabajo en beneficio de todos los Colaboradores, en cada una de las actividades a desarrollar con la nueva ARL (Colpatria) que prestará su servicio en la compañía.

"El Beneflex que nos facilitó la empresa me ha beneficiado mucho no solo a mí sino a toda mi familia que también disfruta bastante. Actualmente recibo el beneficio de leche, las primas extralegales, tengo la tarjeta Big Pass de movilidad y adicional a eso tengo la posibilidad de ahorrar dinero también. Agradezco a Freskaleche porque a través de estos beneficios no solo nos tuvieron en cuenta a nosotros los Colaboradores, sino también a cada una de nuestras familias".

Leidy Romero

Mercaderista Supermercados - Bucaramanga



Gestión del Talento Humano Freskaleche

Atracción y selección

Logros 2016

- La compañía mantuvo una baja rotación de Colaboradores (1.44%) debido al compromiso y sentido de pertenencia hacia la compañía.
- La nueva política de beneficios económicos, elevó el nivel de atracción de los Colaboradores hacia la compañía, aumentando el nivel de exigencia para los procesos de selección que se realicen.
- Se consolidó el proceso de selección con la participación directa y toma de decisión final del candidato seleccionado por parte del jefe inmediato, lo cual ha garantizado la selección de la persona indicada en el cargo requerido.

Retos 2017

- Se realizará actualización en los perfiles de cargos, con el fin de homologarlos a la alineación que se viene realizando en cuanto a funciones y responsabilidades en cada uno de los procesos de la compañía, lo que permitirá un mejor Proceso de Selección

"Me siento muy orgulloso de trabajar en Freskaleche, gracias a mi trabajo mi vida ha cambiado, mi familia se siente feliz, esta es una gran empresa y creo que soy muy importante para todos, así me lo hacen sentir.
Freskaleche apoya mucho al personal sordo como yo y a otras personas discapacitadas.
Gracias Freskaleche. Amo Freskaleche y espero estar aquí muchos años más".

Luis Rueda

Operario de Producción - Planta Bucaramanga



Bienestar

Logros 2016

- Se realizaron conversatorios con los Colaboradores y sus familias, con el fin de apoyarlos en problemáticas de índole personal, social y/o familiar.
- Las entidades apoyadas por Freskaleche como fundaciones y asociaciones atendieron a los Colaboradores con dificultades personales y familiares.
- Freskaleche participó y acompañó al 100% de los Colaboradores en fechas y acontecimientos especiales como: día de la mujer, día del hombre, día la secretaria, día de la madre, Halloween, día del amor y amistad, fiesta de la familia.
- Se realizó la creación de un fondo económico para los Colaboradores con calamidades domésticas.
- Durante el año los Colaboradores y sus familias participaron en cursos de manualidades, pintura y comida saludable.
- Se lograron espacios en familia con la participación de los Colaboradores en los torneos deportivos (fútbol femenino y masculino, voleibol, basquetbol).
- Freskaleche, en unión con las EPS, ARL Cajasan (Caja de Compensación) y empresas invitadas, realizó la novena semana de la responsabilidad y el bienestar empresarial, donde los Colaboradores visitaron los diferentes stands y disfrutaron de manualidades, spa, campañas y conferencias en temas como: drogadicción en los jóvenes, alcoholismo, estrés, y cuidado de la salud previniendo enfermedades.

Retos 2017

- Seguir impulsando y festejado las fechas y acontecimientos especiales en los Colaboradores y sus familias.
- Evaluar y medir el grado de satisfacción de las actividades de bienestar.
- Buscar mayores y mejores beneficios que contribuyan a mejorar la calidad de vida en la semana de la responsabilidad y el bienestar empresarial y demás actividades que se realicen.
- Mejorar los canales de comunicación y el ambiente laboral en la compañía.

Programa Reconocimientos

La compañía mantuvo hasta el año 2016, un programa de reconocimiento económico por antigüedad laboral (5, 8, 12, 15, 20 y 25 años) con el fin de premiar su compromiso laboral.





Novena semana de la responsabilidad y el bienestar empresarial 2016 y celebración de Halloween.

Headcount por lugares de trabajo

Ciudad	Número de Colaboradores	Porcentaje
Aguachica	205	28%
Barbosa	2	0,3%
Barrancabermeja	36	4,9%
Barranquilla	2	0,3%
Bucaramanga	428	58,5%
Cúcuta	52	7,1%
San Gil	3	0,4%
Socorro	2	0,3%
Tunja	2	0,3%
Total	**732**	**100%**

Headcount por Proceso

Proceso	Número de Colaboradores	Porcentaje
Auditoría Interna	5	0,68%
Dirección de Abastecimiento	37	5,05%
Dirección Administrativa y Financiera	96	13,11%
Dirección Desarrollo Humano Organizacional	22	3,01%
Dirección Gestión Integral e Innovación	42	5,74%
Dirección Mercadeo y Trade Marketing	12	1,64%
Dirección Producción Aguachica	74	10,11%
Dirección Producción Bucaramanga	105	14,34%
Dirección Sistemas de Información	18	2,46%
Dirección de Ventas	190	25,96%
Dirección Jurídica	2	0,27%
Dirección Logística	126	17,21%
Gerencia	3	0,41%
Total	**732**	**100%**

Desarrollo y Formación

Logros 2016

- Se establecieron los programas de formación en temas esenciales como BPM, HACCP, negociación en punto de venta, salud en el trabajo, comunicación, estableciendo más de 8.000 horas de formación y entrenamiento hacia los Colaboradores.
- El 80% de las vinculaciones laborales, fueron cubiertas a través de concursos internos de vacantes. Esto permitió que la mayoría de vacantes, fueran ocupadas por Colaboradores de la misma compañía y se generara desarrollo de carrera.
- Se realizó el proceso de formación académica para aquellos Colaboradores antiguos que a pesar de su edad no habían finalizado su primaria y/o bachillerato.
- Se realizó el proceso de formación y entrenamiento de los nuevos líderes funcionales de la compañía, quienes realizaron todo el proceso de capacitación a los Colaboradores en el uso adecuado de la herramienta de comunicación Google, por medio del proyecto CIMA Freskaleche

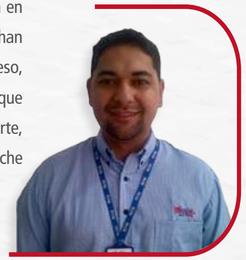
Retos 2017

- Establecer el programa técnico comercial para el grupo de asesores comerciales.
- Culminar el programa técnico en mantenimiento industrial para los Colaboradores del área de producción en Aguachica.
- Desarrollar el proceso de formación en liderazgo y coaching para el grupo de directores y jefaturas.

"La sinergia a mí me ha parecido buena, porque me ha permitido ejercer mi tecnología en gestión logística y ahora estoy trabajando en facturación, mis condiciones económicas han mejorado y me siento feliz porque me dieron esta oportunidad de estar en un nuevo proceso, en total llevo trabajando con la empresa 3 años. Durante todo este tiempo he notado que me tienen en cuenta, me tratan bien y tenemos muy buenos beneficios como transporte, alimentación y adicional a esto el Beneflex. Me siento agradecido con la familia Freskaleche por lo vivido y por lo que sé que podré vivir aquí".

Javier Torres

Auxiliar Facturación - Bucaramanga



Seguridad y Salud en el Trabajo

Logros 2016

- Reducción en la accidentalidad laboral *vs* el año 2015, en un 36%.
- Cero accidentes mortales, graves o severos.
- Desarrollo para los Colaboradores del programa "amo mi vida, cuido mi corazón".
- Instalación de las líneas de vida vertical en los tanques de almacenamiento de leche.
- Instalación de las líneas de vida horizontal en los techos de la planta de leche.
- Formación a nivel de diplomado por medio del SENA en Seguridad y Salud en el Trabajo para 40 Colaboradores.
- Formación a nivel de diplomado por medio del SENA en gestores de seguridad y salud cardiovascular en el ámbito laboral para cinco brigadistas.
- Certificación en manejo de montacargas para cinco Colaboradores.

Retos 2017

- Disminución en la accidentalidad laboral del año 2017 *vs* el año 2016 en un 30%.
- Cambio de ARL, pasando de Sura a Colpatria.
- Implementación efectiva del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Implementación efectiva del programa de vigilancia para riesgo psicosocial.

"Me siento motivado por el cuidado y atención que me brinda la empresa. Las áreas de Gestión Humana a través del proceso de salud integral nos facilitan los elementos de protección personal necesarios para estar seguros, nos capacitan, nos enseñan a hacer pausas activas, nos programan actividades de recreación, deporte y cultura.

En Freskaleche me siento muy bien".

Rafael Rojas

Operario de Abastecimiento - Planta Bucaramanga



Comunicaciones Internas

Medios de información y espacios de participación

Logros 2016

- Se programaron espacios abiertos de participación y conocimiento de la compañía para el 100% de los Colaboradores.
- Reuniones de grupos primarios por áreas de labor.
- Aplicación de la herramienta Hangout como medio de comunicación interno.
- Se incrementó el número de carteleras informativas en las plantas de Bucaramanga y Aguachica.
- Inclusión de los directores de área en la herramienta @vanzando.

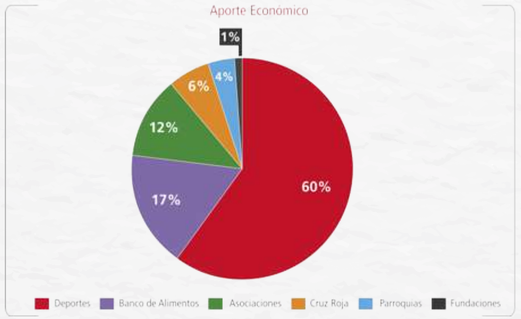
Retos 2017

- Por medio del sistema Google, se generará un solo medio de comunicación interno, el cual será manejado desde Gestión Humana.
- Actualización del afiche mensual de comunicación Mira.
- Inclusión de los jefes de área en la herramienta @vanzando.

Nuestro Aporte Social Externo Freskaleche

Freskaleche S.A.S en el 2016 aportó con producto a las comunidades menos favorecidas a través de las siguientes entidades: Hogares Teresa toda, Asociación Niños de Papel, Manos Amigas, Monasterio de la Visitación, Monasterio Concepcionista, Damas Rosadas, Monasterio Santa María del Carmero, Asilo San Rafael, Fundación Albeiro Vargas, Hogar Jesús de Nazaret, Fundación Futuro, Argemira Niños Especiales y Banco de Alimentos de Bucaramanga, beneficiando a más de 6.000 personas entre niños, jóvenes y adultos mayores.

En el 2016 Freskaleche entregó donaciones en dinero por 1.000 millones de pesos a entidades bajo tres pilares: educación, deporte y nutrición.



Nuestros (as) Proveedores (as)

1. En relación con nuestros proveedores de leche cruda: el trabajo estuvo siempre orientado a fomentar la mejora de la productividad, con miras a incrementar la producción y mejorar así el abastecimiento para la compañía, tratando de ofrecer al ganadero precios justos y sostenibles. De esta forma se buscó proteger la rentabilidad.

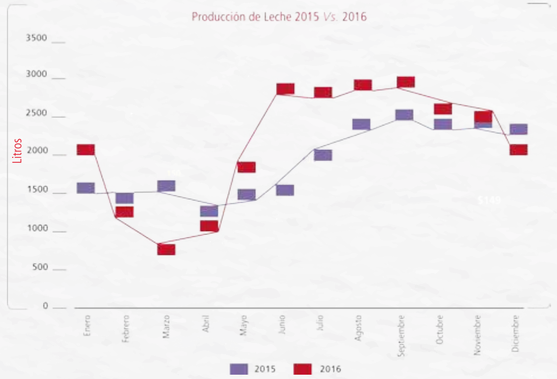
2. Respecto a nuestros proveedores, distintos a los de leche cruda: nuestra filosofía de trabajo se basó en los siguientes puntos:

- Hacer de los proveedores unos verdaderos aliados estratégicos.
- Realizar negociaciones que generen valor para la compañía, donde ambas partes ganen: empresa y proveedor.
- Homologar proveedores nacionales que puedan producir en Colombia repuestos de maquinaria importada, por estar en el exterior se paga en dólares.
- Incrementar la realización de contratos marco y acuerdos de servicio con el fin de asegurar el suministro durante uno o más años a precios más estables.

Logros 2016

- Se logró la implementación de los modelos productivos demostrativos, en las fincas de tres proveedores de leche cruda en la planta de Aguachica, ubicados en la vereda El Cedro del municipio de Gamarra (Cesar), otro en la vereda Los Cacaos del municipio de La Gloria (Cesar) y en la vereda Bellavista del municipio de Morales (Bolívar), respectivamente.

- Con el objetivo de iniciar la transferencia de tecnología y conocimiento a los proveedores que son vecinos, a cada uno de estos modelos, a través de la metodología de Escuela de Campo Agropecuaria (ECA), se contribuyó a impulsar el desarrollo económico de los proveedores de leche cruda.



- En la gráfica se aprecia la producción de leche del año 2015 frente a la producción del año 2016, en el modelo productivo implementado en la vereda Los Cacaos del municipio de La Gloria (Cesar), donde se obtuvieron 25.629 litros en el año 2016 frente a 22.819 litros del año 2015, que equivalen a un incremento en la producción láctea del 12.31% en la finca del proveedor de leche.

- En los otros dos modelos, la producción láctea del año 2016 comparada con la producción del año 2015, tuvo un incremento de 18.92% en el modelo de la vereda El Cedro y del 25.18% en el modelo de la vereda Bellavista.

Retos 2017

- En el 2017, esperamos consolidar la implementación de modelos productivos demostrativos, en 500 hectáreas de terreno, correspondiente a 50 proveedores de la planta de Aguachica. Esto incluye mejoramiento de praderas, sistema rotacional de manejo sostenible, mecanización de suelos mediante la subsanación; con el fin de impulsar el desarrollo económico de los proveedores de leche cruda, a través del ejemplo hacia los demás ganaderos.

- Lograr la capacitación de 70 personas en inseminación artificial, mediante convenio con el SENA, y de esta manera, lograr el mejoramiento genético que aumente la productividad en las explotaciones de nuestros proveedores de leche cruda.

- Finalmente, como complemento al mejoramiento genético, esperamos alcanzar la evaluación andrológica a 300 toros de nuestros proveedores de leche cruda, con el fin de contribuir a reducir la baja tasa de natalidad que presentan los proveedores en sus explotaciones, y de esta manera incrementar la productividad mediante una mayor cantidad de nacimientos de terneros al año que repercute en mayor producción de leche y mayores ingresos por venta de leche.

> "Con el acompañamiento de Freskaleche, el sistema de franjeo nos ayudó para poder organizar la parcela en pequeños módulos y poder rotar el ganado. De esta manera las reses comen todos los días un pasto de mejor calidad e igualmente se logra un mayor descanso en los potreros; como resultado de este programa podemos aumentar la producción de leche y cuidar los suelos".
>
> *Pedro Lázaro*
>
> *Proveedor de leche cruda - Vereda Los Cacaos, Municipio de La Gloria, Cesar*



Nuestros (as) Distribuidores (as) y Contratistas

Distribución y Transporte

La filosofía en Freskaleche hacia los contratistas y distribuidores está basada en tres pilares fundamentales: la confianza, el respeto y el trabajo en equipo de manera incluyente, los cuales permiten hacer partícipe a los contratistas del desarrollo de nuevos escenarios y nuevas propuestas que surgen como consecuencia de la dinámica de los mercados y la normatividad vigente.

La política en la gestión de contratistas y distribuidores está enmarcada en la formalidad y cumplimiento de los procedimientos, con el objetivo de encauzar la gestión, basados en procesos claros que dinamicen y den solución a los requerimientos de la operación correspondiente a la distribución y el transporte.

Logros 2016

El 2016 fue un año importante en la gestión de contratistas y distribuidores, encaminado a la formalización y estandarización de las buenas prácticas en el proceso, de las cuales podemos destacar los siguientes logros:

- Cumplimiento en el pago de la seguridad social en el 100% de los contratistas, lo cual garantiza un respaldo para ellos en salud, pensión y ARL.
- Implementación de la facturación directa a los tenderos y distribuidores de poblaciones.
- Administración de la documentación legal de cada contratista desde el área de L&D garantizando el control en la renovación de documentos y actualización permanente de los mismos.
- Promover la renovación de los vehículos más antiguos a través del plan Renovar 2016, permite a los contratistas renovar su patrimonio y seguir creciendo al ritmo de la compañía.

Logística y Almacenamiento

El proceso de logística y almacenamiento de FKL está caracterizado por la administración de bajos niveles de inventarios en producto terminado, lo cual se convierte en una ventaja competitiva. Por lo anterior, la compañía cuenta con espacios de almacenamiento limitados y acordes al requerimiento de la operación, que invitan a mantener esta política.

Logística FKL cuenta con 128 Colaboradores, los cuales están distribuidos en cuatro centros de distribución ubicados en Aguachica, Barranca, Cúcuta y Bucaramanga.

Modernización de Infraestructura

Logros 2016

El 2016 fue un año importante para el proceso logístico, entre los cuales se pueden destacar los siguientes logros:

- Ampliación de la bodega de producto terminado Bucaramanga, aumentando la capacidad de almacenamiento de 826 posiciones a 1.230 posiciones.
- Ampliación de la bodega de producto terminado de Cúcuta, aumentando la capacidad de almacenamiento de 80 posiciones a 290 posiciones.
- Ampliación de la bodega de producto terminado de Barrancabermeja, aumentando la capacidad de almacenamiento de 80 a 300 posiciones.
- Implementación de un cuarto frío nuevo para la ciudad de Bucaramanga, aumentando la capacidad de almacenamiento en productos refrigerados de 200 posiciones a 328 posiciones.
- Implementación de un cuarto frío nuevo para la ciudad de Cúcuta, aumentando la capacidad de almacenamiento en productos refrigerados de 12 posiciones a 32.

Retos 2017

El año 2017, viene cargado de nuevos retos y expectativas en la operación logística, dentro de los cuales se pueden destacar:

- Disminuir las bajas o pérdidas de producto terminado ocasionadas por devoluciones de los canales de distribución y otras ocasionadas en las bodegas de producto terminado a 1.800 millones en el año 2017.
- Garantizar un nivel de servicio al área comercial, superior al 98% total compañía, buscando la satisfacción de nuestros clientes y capturando las oportunidades del mercado.
- Reparar el piso y montar la estantería en la bodega de Aguachica, aumentando la capacidad de almacenamiento de 200 a 350 posiciones.
- Construir el cuarto de picado para leche ácida para el área de devoluciones en Bucaramanga, garantizando las condiciones adecuadas para el proceso.

"Siento orgullo de poder liderar este centro de distribución y haber participado en este proyecto de ampliación, que nos permite seguir creciendo y ofrecer un mejor nivel de servicio a nuestros clientes, garantizando inventarios adecuados en cantidad, tiempo y lugar".

Mario Gómez

Jefe de Logística - Bucaramanga



Nuestros (as) Consumidores (as)

Para Freskaleche lo importante es la gente. Este postulado es la base para el trabajo del área de Mercadeo y Trade Marketing de Freskaleche, la Región Oriente, Santanderes y Bucaramanga. La compañía mantiene su liderazgo en la comercialización de leche entera y deslactosada. (Fuente: Nielsen, oct-nov 2016).

El reto para el 2017 es estabilizar las ventas en el primer trimestre y lograr a final del año un crecimiento mínimo del 7% en volumen, siendo la marca Freskaleche la primera opción en la mente del consumidor en la toma de decisión de compra de leche entera o deslactosada. El negocio de Bienestar-leche deslactosada- es una oportunidad para generar mayores ingresos a Freskaleche, el precio promedio y el margen es mayor comparativamente con el negocio de Nutrición.

Yogurcito es una marca del negocio de Yogurt, con gran importancia para Freskaleche por el volumen, anualmente se desarrolla un torneo de fútbol con niños de 10 y 12 años (mercado objetivo de la marca) generando un vínculo emocional de consumo en el paso de niños a jóvenes y adultos. En el último año participaron 3.900 niños en el oriente del país. Para el 2017 el objetivo es mantener el torneo y contar con 4.100 niños en la convocatoria.

La textura y sabor de la crema de leche Freskaleche son dos factores esenciales a la hora de que el consumidor tome la decisión de llevar en sus compras el producto. Estos factores le permitieron a la marca lograr un crecimiento en el año 2016 del 64%. El reto para el 2017 es mantener el ritmo de crecimiento de manera rentable en dos dígitos y lanzar al mercado nuevas presentaciones.

El objetivo de la marca Freskaleche es mantener el liderazgo en la región oriente en el segmento de leches UHT, siendo la opción número uno para consumidores por su sabor y aporte nutricional y para los tenderos por la rotación y rentabilidad que generamos para sus negocios.

"Freskaleche es una empresa que vende productos de gran calidad, desde hace cuatro años y medio tengo mi negocio y durante todo este tiempo, siempre se han caracterizado por realizar muy buenas actividades para nosotros los tenderos y también para los clientes.
Recientemente fui ganadora de un concurso por ventas en la zona y gané un minicomponente y aumenté las ventas de Freskaleche. Es la marca de leche que más impulso en mi negocio; espero seguir trabajando la marca y agradezco por la colaboración, por apoyarnos y beneficiarnos a los tenderos".

Ofelia Núñez

Tienda Paty - Barrio Provenza, Bucaramanga



22. EPLAS
Envases Plásticos de la Sabana

22.1 Nuestra Identidad

Historia de EPLAS

Envases Plásticos de la Sabana es una compañía de la Familia Alquería, fundada en el año 2011. Nos dedicamos a la fabricación de envases flexibles de barrera para empaque de alimentos. Nuestro objetivo es contribuir como negocio a ser un socio estratégico para nuestros clientes entendiendo 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.

2009

Se inicia evaluación económica y viabilidad del proyecto, partiendo de los volúmenes que manejaba en ese entonces Alquería.

2010

Se formaliza el negocio ante el Cofa y la Junta Directiva de Alquería. A mediados de año se consolida juridicamente la empresa.

Se establece zona franca como ubicación de la empresa.

Se realiza la negociación de las máquinas.

2011

Se implementa el proyecto, construcción de la bodega, recepción y montaje de las máquinas.

Se proyecta la primera producción.

2012

Se homologa el film UHT blanco-negro.
Se facturaron más de 840 toneladas.

Se homologa el film blanco - blanco.
Se facturaron más de 7 toneladas.

Se homologa el film UHT metalizado.
Se facturaron más de 170 toneladas.

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 know-how y la excelencia en los productos y servicios ofrecidos.

Nuestra Política de Calidad

Envases Plásticos de la Sabana es una compañía de la Familia Alquería, dedicada a la fabricación de envases flexibles de barrera para empaque de alimentos. Nuestro éxito se basa en la generación de valor a nuestros clientes entregando productos de calidad y de manera oportuna, cumpliendo requisitos legales, reglamentarios y estándares nacionales e internacionales.

Nos apalancamos al interior de la organización con personal competente y motivado; consolidando continuamente las relaciones internas, con el fin de asegurar la mejora continua de nuestros procesos y la sostenibilidad del negocio.

Nuestro Portafolio de Productos y Servicios

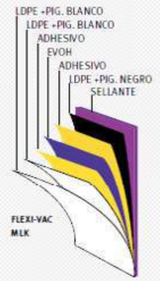
Películas Flexibles UHT para Empaque de Alimentos

Producción de película flexible UHT que ha sido especialmente diseñada para ser utilizada en el envasado aséptico de leche UHT.

Se trata de una película coextruida de siete capas, en la que se utilizan materiales especiales para brindar una alta barrera tanto en oxígeno, gases y vapor de agua, así como excelentes propiedades mecánicas y de sellado, aumentando de esta forma el tiempo de vida de la leche envasada.

La capa de evoh brinda una barrera excepcional al oxígeno, gases y olores preservando de mejor manera el producto envasado. Las poliolefinas utilizadas brindan una excelente barrera al vapor de agua, previniendo la migración de la humedad hacia o desde el producto empacado. La capa negra evita el paso de luz al interior del empaque, previniendo la oxidación de las grasas. La capa en contacto con el producto no tiene ningún colorante o pigmento. La capa sellante ha sido diseñada para una óptima integridad del selle, esta ofrece un amplio rango de temperatura de sellado, con una temperatura inicial de sellado baja, para obtener un excelente resultado, permitiendo obtener un sello íntegro.

La capa externa de polietileno más pigmento blanco, permite realizar impresiones de alta resolución para la identificación y comercialización del producto. Este producto es una excelente opción para mercados donde no existe acceso a refrigeración por parte de los consumidores finales y se requiere mantener las características de la leche por períodos prolongados.



Película Blanco / Negro UHT

Película coextruida de siete capas de alta barrera, a la luz.

Características

- Barrera al oxígeno a temperatura ambiente < 10 cm3/ m2/ día / atm.
- Cumple con las regulaciones para polímeros olefínicos del código de regulación federal actualmente en vigencia de la FDA, resolución 683.
- Alta resistencia mecánica al proceso de envasado y al peso del producto.
- Alta resistencia de las tintas al peróxido de hidrógeno.
- Alta ellabilidad.
- Bajos niveles de variación del calibre
- Alta barrera a la luz visible y ultravioleta.

Comercialización

Hemos desarrollado una amplia gama de productos dirigidos a este importante segmento:

- Línea de empaques de polietileno de alta barrera con una garantía de protección reconocida por importantes productores de leche.
- Polietileno de alta integridad de sellado, dirigidas al empacado de bebidas saborizadas con contenido de pulpa de fruta.



En el 2016 desarrollamos la película blanco/negro metalizada para las referencias deslactosadas de Alquería, con base en efectos logrados con tinta.

Para el 2017 trabajamos en desarrollar nuevas líneas de empaques laminados. Algunos de nuestros clientes nacionales son:
Productos Naturales de la Sabana - Alquería, Freskaleche, Coolechera, Colanta, Lácteos el Pomar, Lácteos Arboleda, Alimentos SAS.

Clientes Internacionales: Terbium, Lechera Guadalajara.

Clientes Industriales: Plastilene, Litoplas, Lactopack, entre otros.

22.2 Nuestra Estructura Organizacional

Para conseguir las metas propuestas se cuenta con una estructura organizacional liderada por la Junta Directiva, y que presentamos en el siguiente organigrama:



22.3 Nuestro Desempeño Económico

Resultados Financieros

P&G	Real	Presupuesto	Variación
Volumen (Ton)	**1.949**	**1.783**	**109%**
Ventas (MM/COP)	$ 27.003	$ 25.005	108%
Utilidad Bruta	$ 4.395	$ 2.756	159,5%
Margen Bruto	16,2%	11,0%	
Utilidad Operativa	$ 2.575	$ 1.076	239,3%
EBITDA	**$ 3.963**	**$ 2.275**	**174,2%**
EBITDA / Ventas	14,6%	9,1%	

Perspectivas 2017

Presupuesto 2017

P&G	2016	2017	Variación
Volumen (Ton)	**1.949**	**2.239**	**14,8%**
Ventas (MM/COP)	$ 27.003	$ 31.917	18,2%
Utilidad Bruta	$ 4.395	$ 5.949	35%
Margen Bruto	16,2%	18,6%	
Utilidad Operativa	$ 2.575	$ 3.938	52,9%
EBITDA	**$ 3.963**	**$ 5.083**	**28,2%**
EBITDA / Ventas	14,6%	15,9%	

22.4 Nuestra Gestión Ambiental

En Envases Plásticos de la Sabana tenemos implementado un programa de Gestión Integral de Residuos para la áreas de producción, recepción, almacenamiento de materias primas y producto terminado; este programa abarca la recolección, transporte, aprovechamiento, tratamiento y/o disposición final de los diferentes residuos que se generan.

Por medio de la gestión, con proveedores externos, aprovechamos los residuos generados en la elaboración de nuevos productos, evitando de este modo enviarlos a rellenos sanitarios.

Controlamos los consumos energéticos y los desperdicios de materia prima, incremenatndo la eficiencia de nuestros procesos productivos.

EPLAS adopta medidas ambientales de control y prevención, las cuales corresponden a acciones tomadas por parte de la organización.

22.5 Nuestra Gestión Social

Nuestros (as) Colaboradores (as)

Compensación y Beneficios

En diciembre del 2016, realizamos la implementación de la política de beneficios, haciendo una armonización de los paquetes de compensación extralegales, permitiendo que los Colaboradores de Envases Plásticos de la Sabana S.A.S. recibieran el plan de beneficios "Beneflex", disfrutando de la posibilidad de escoger opciones de inversión, seguridad y consumo.



Dentro de los retos para el 2017, nos enfocaremos en realizar la consolidación de las experiencias positivas para los Colaboradores de EPLAS con esta política de beneficios recién implementada.



Nuestra Gestión del Talento Humano

Atracción y Selección

Los principales logros que hemos tenido han sido la ampliación de la empleabilidad en nuestro sector de influencia, cerrando el año 2016 con un 45% de Colaboradores provenientes de pueblos como Funza, Madrid, Mosquera y Cota. De esta forma, contribuimos al desarrollo de la región y a brindarles una mejor calidad de vida.

De igual forma, el año pasado se realizó la promoción de tres Colaboradores, fomentando el desarrollo de nuestro equipo, logrando así un mayor compromiso y mejorando la calidad de vida de los Colaboradores y de sus familias.

"¡Este ascenso es lo mejor que me ha pasado en la vida! Llevo un año y medio, y ha sido una experiencia muy enriquecedora, que me ha permitido crecer laboralmente; ya manejo los montajes y el mantenimiento de la máquina.
Me ha ido muy bien económicamente, mi familia se ha visto beneficiada con todo lo que he recibido por el buen desempeño de mi labor".

Luis González
Auxiliar Sr Impresión - Planta EPLAS



Dentro de los retos para el 2017, nos enfocaremos en el desarrollo de alianzas público - privadas de la región, que permitan seleccionar el talento humano adecuado para los retos del negocio de EPLAS durante este año.

Desarrollo y Formación

Durante el 2016, se desarrolló un plan completo de inducción corporativa y entrenamiento en el cargo, para que las personas que ingresan por primera vez o aquellos que asumen nuevos retos, cuenten con las herramientas necesarias para alcanzar los objetivos trazados en estas posiciones y de esta manera facilitar su adaptación a la cultura EPLAS.

Además, desarrollamos capacitaciones encaminadas a fortalecer las competencias técnicas y de liderazgo de todo el personal. De los programas que más se destacaron durante el 2016 fueron los talleres de liderazgo de la Quinta Disciplina y un curso de estadística básica.

El reto para el 2017 es lograr la consolidación de la cultura EPLAS, que nos permita crecer como compañía, respondiendo a esas necesidades que el sector nos reta a superar en el día a día.

"La capacitación del primer módulo de estadística estuvo enmarcada en conceptos básicos estadísticos, lo cual facilitó su entendimiento y su aplicación en la operación. Nos permitió revisar diferentes conceptos de procesos, ya que se realizó en conjunto con miembros del área de calidad de Alquería y fue un proceso muy productivo".

Olga Gamba
Coordinadora Sr Calidad - EPLAS



Bienestar

El 2016 fue para EPLAS un año muy especial, en donde se hicieron muchas actividades, contando con la participación de alrededor 200 personas, entre Colaboradores y sus familias. Se destacaron actividades como el día de la madre y día del padre, un día de trabajo con papá y mamá, torneo de ping pong, celebración de Halloween y fiesta de la familia.



Para el 2017, el reto está en realizar actividades encaminadas a generar sentido de identidad de EPLAS como compañía, permitiendo mayor integración de los Colaboradores y sus familias.

Reconocimiento

Se implementó un programa de reconocimientos, en donde todos los Colaboradores, sin importar su rol o cargo, pudieron realizar un reconocimiento a sus compañeros en cualquier instancia y momento, haciéndolos sentir destacados al recibir un sello que se entregaba de manera simbólica de acuerdo a las categorías creadas en el plan.

Los sellos se entregan por: Excelente trabajo, Buena Persona, Colaborador, Trabajo en Equipo, Increíble, Gracias, Líder, Bienvenido, Buen Ciudadano, Tu Seguridad Primero y Orgullo EPLAS.



> "Los stickers de reconocimiento son una excelente iniciativa, ya que permiten valorar la competencia de cada Colaborador y reconocer la importancia que tiene al formar parte de la familia EPLAS. Actualmente los reconocimientos han permitido que los Colaboradores se sientan valorados en su cargo y han aumentado el nivel de productividad, gracias a estos incentivos hoy estamos más felices de trabajar en esta maravillosa compañía".
>
> *Johanna Sepúlveda*
> *Especialista Logística - EPLAS*



Retos 2017

Lograr espacios de acercamiento de manera informal entre los líderes con sus equipos y entre compañeros, para que de esta forma generemos más confianza y cohesión de equipos.

Sistema de Gestión Seguridad y Salud en el Trabajo SGSST

Logros 2016

Implementación de los Cinco Minutos de Seguridad

Con el fin de lograr espacios proactivos y de reflexión en las áreas, sobre temas de seguridad, se llevan a cabo antes de iniciar la jornada laboral, y son dirigidos por cualquier Colaborador.

Identificación de condiciones inseguras

- Condiciones anormales de operación.
- Riesgo evidente.
- Elementos del ambiente de trabajo que ponen en riesgo nuestra seguridad.

Reporte de actos inseguros

- Identificación de actos inseguros cometidos por las personas los cuales pueden ser la causa principal de los accidentes y las lesiones.



Implementación de pausas activas

Las pausas activas han sido una de las principales herramientas implementadas en EPLAS para promover actividad física enfocada a mejorar movilidad articular, realizar estiramientos y ejercicios que propicien cambios de posición y disminución de cargas osteomusculares, por mantenimiento de posiciones prolongadas y/o movimientos repetitivos durante la jornada laboral.



Retos 2017

Objetivos:

Disminuir la accidentalidad generada por accidentes de trabajo en un 45% respecto al año anterior.

Tácticas

- Ejecutar y hacer seguimiento de los Cinco Minutos de Seguridad al inicio de cada turno de trabajo (según temario establecido por mes).
- Hacer seguimiento a indicadores de cumplimento y cobertura.

Disminuir el nivel de ausentismos al 10% respecto al número de días perdidos en 2016.

Tácticas

- Desarrollar actividades de promoción y prevención (semana de la salud).
- Formular el programa para la prevención del consumo de alcohol, tabaco y drogas (lineamientos generales dados por medicina laboral).

Implementar programas de gestión para los riesgos prioritarios identificados.

Tácticas

- Actualizar la matriz de identificación de peligros, evaluación y valoración de riesgos y determinación de controles.
- Validar, con los líderes de proceso, las medidas de control propuestas para la eliminación/minimización del riesgo.
- Plasmar en el plan de acción maestro, todos los controles propuestos y las acciones derivadas de los mismos.

Comunicaciones Internas

Medios de Información

EPLAS cuenta con tres carteleras ubicadas en zonas comunes, las cuales se actualizan con noticias de interés para nuestros Colaboradores, reseñas del sector lácteo y plástico, y entrevistas a Nuestro Coordinador de Sueños.





Espacios de Participación

Equipos Primarios

Los equipos primarios han sido primordiales para la obtención de los resultados de la encuesta de clima laboral realizada en el 2016. Son espacios en los que se promueve que se comparta información de los líderes con sus equipos de trabajo, se revisen metas e indicadores, se haga seguimiento de los objetivos que se trazan desde la dirección, y se establezcan acuerdos para alcanzarlos.

Durante el 2016 se realizaron 40 equipos primarios, y el objetivo para este 2017 es ampliar la cobertura de esta actividad en un 50%, llevando a cabo 60 reuniones.

"Los equipos primarios son muy buenos, ya que expresamos nuestras inquietudes y dudas sobre nuestros procesos, nos enteramos de cómo vamos y hacia qué punto queremos llegar. Nos comparten las ideas que tiene la compañía y las acciones de mejora para las dificultades que se presentan en el proceso".

Gustavo Osorio

Auxiliar Sr Impresión - Planta EPLAS



Espacios Abiertos

Es un espacio muy valioso, pues cada Colaborador tiene la oportunidad de expresar lo que piensa y siente, así mismo, el líder está informado de lo que está sucediendo en el área. Esta iniciativa es muy valorada por todos, porque permite la construcción de relaciones sólidas y de confianza, en donde se solucionan rápidamente los inconvenientes.

Durante el 2016 se realizaron 40 espacios abiertos, y el objetivo para este 2017 es ampliar la cobertura de esta actividad en un 50%, llevando a cabo 60 reuniones.





Nuestros (as) Clientes

Envases Plásticos de la Sabana contribuye como negocio al ser un socio estratégico para nuestros clientes, entendiendo 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.

Fundamentos de nuestra Propuesta de Valor



23. Enlace Logístico de Carga S.A.S

Enlace Logístico de Carga - ELC, es una empresa ubicada en la ciudad de Girón, dedicada a la prestación de servicios de transporte terrestre de carga. Fue constituida mediante acta de accionistas del 6 de diciembre de 2013.

ELC ofrece el servicio de transporte nacional terrestre de carga a Freskaleche S.A. y Productos Naturales de la Sabana - Alquería, con una variada flota para el transporte de materia prima y producto terminado.

23.1 Identidad

Historia

- 2012: ELC nació de la necesidad de organizar, legalizar y estructurar el sistema de transporte de carga, que se utilizaba individualmente por algunos socios en la empresa Freskaleche S.A. Por eso, a mediados de octubre de 2012 se dió inicio a este proyecto.
- 2013: El Ministerio de Transporte otorga a ELC la habilitación para prestar el servicio de transporte público terrestre de carga, mediante resolución No. 010 del 14 de febrero de 2013.
- 2014: Durante este año ELC adquiere nueva flota tales como una turbo, una tractomula, dos remolques furgón y un remolque tanque. En este año, ELC pasa a ser parte de la empresa Freskaleche S.A, único accionista.
- 2015: ELC comienza operaciones con Alquería en la Costa Atlántica y Santander.

Misión

Somos una organización que proporciona soluciones logísticas de transporte terrestre de carga a nivel nacional, reconocida por la confianza, la seguridad, el cumplimiento y la excelencia en la prestación de sus servicios.

Visión

En el 2019 seremos reconocidos a nivel nacional como una organización modelo en desarrollar soluciones logísticas integrales, especializada en servicios de transporte multimodal y dedicados con innovación tecnológica, apoyada en talento humano competente y comprometido.

Política de Gestión

Nuestra Política de Gestión es prestar un servicio de transporte de carga confiable, cumpliendo todos los requisitos legales y reglamentarios de la legislación colombiana y otros requisitos que haya suscrito la organización. Con el fin de mantener altos estándares de calidad, seguridad, ambiente y mejoramiento continuo, buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Estamos comprometidos con la seguridad industrial y salud ocupacional, mediante el control de los riesgos, la promoción de la calidad de vida laboral, prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales, daños a la propiedad y control de los impactos socio-ambientales de nuestras actividades.

Buscamos mantener un alto nivel de seguridad en nuestra organización mediante la ejecución de acciones destinadas a controlar y prevenir actividades ilícitas, el lavado de activos y la financiación del terrorismo.

Desde la gerencia destinaremos los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios para el desarrollo del Sistema de Gestión.

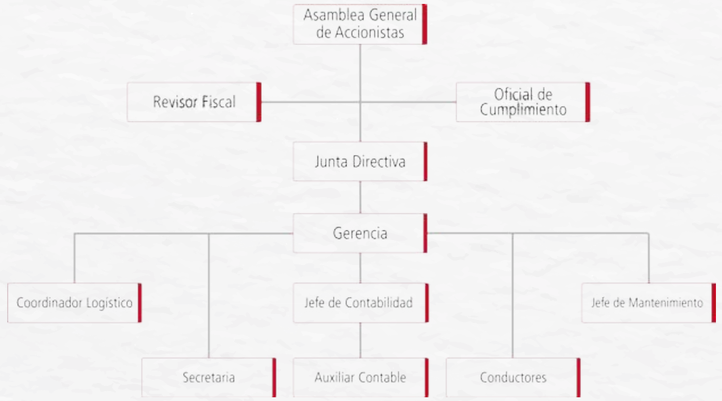
Objetivos Corporativos

- Minimizar los accidentes de trabajo y enfermedades laborales mediante una excelente gestión de los riesgos y peligros asociados a nuestros servicios.
- Disminuir los impactos ambientales generados por nuestras actividades, creando conciencia en nuestros Colaboradores hacia la prevención de la contaminación.
- Incrementar la satisfacción y lealtad de nuestros clientes.
- Consolidar una organización eficiente, eficaz y rentable en permanente búsqueda del mejoramiento continuo.
- Cumplir los requisitos legales y reglamentarios de nuestros clientes.
- Asegurar la legalidad en nuestros servicios a través de criterios de prevención contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo.

Valores:
Compromiso - Perseverancia - Crecimiento - Responsabilidad - Integridad personal - Servicio

Gobierno Corporativo

Gerente: Elsa Patricia Monsalve Cruz Suplente del Gerente: Juan Camilo Lozano
Junta Directiva principales: Jaime Eduardo Gómez G. - Oscar Javier García S. - Diego S. Ardila J.
Junta Directiva Suplentes: Álvaro Villa Ochoa - Ernest Pfeifer Franco - Cesar H. Vera.



Logros 2016

En el mes de septiembre, obtuvimos la certificación BASC e integramos en un Sistema de Gestión, los sistemas Siplaft, BASC y comenzamos la implementación y aplicación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST, cumpliendo de esta manera con las disposiciones legales. Así mismo, implementamos la política de habeas data y creamos la página web *www.enlacesas.com*

Retos 2017

Para el año 2017 ELC será certificado por Icontec bajo la norma ISO 9001.



23.2 Nuestra Gestión Económica

Durante el año 2016 en ELC logramos incrementar la flota en cinco tractocamiones dando inicio a la operación con Alquería, para transporte de producto terminado en Medellín, Cajicá, Santa Marta y de leche cruda en San Alberto.

Alcanzamos ventas por $6.518 millones y un EBITDA de $1.590 millones con una flota total de 21 vehículos y 11 remolques furgones y tanques lecheros.

Para el año 2017, fijamos como meta lograr ventas por $8.500 millones y EBITDA de $2.112 millones, para lo cual tomaremos nuevas rutas con Alquería e incrementaremos la flota en un mínimo de cinco vehículos.



23.3 Nuestra Gestión Ambiental

En ELC contribuimos a la conservación del medio ambiente efectuando control de la disposición final de llantas, baterías de vehículos y vertimientos de aguas en lavaderos; apoyados con instituciones certificadas para tal fin. Contamos con el programa de uso eficiente de residuos y procedimiento para el manejo de residuos, todos enmarcados dentro del proceso de Gestión Ambiental.

23.4 Nuestros (as) Colaboradores (as)

El equipo de ELC está conformado por 35 Colaboradores de los cuales 26 son conductores y siete del área administrativa.



Durante el año 2016, en ELC logramos beneficios para nuestros Colaboradores tales como la vinculación al fondo FONALCANZAR, y convenios de libranza con Bancolombia.

Incrementamos nuestro equipo en cinco conductores, y una persona en el área administrativa.

Nuestros Colaboradores tuvieron participación en todas las actividades sociales organizadas por Freskaleche como: día de la mujer, día de disfraces y fiesta de la familia.

Así mismo, al interior de ELC realizamos actividades de bienestar, apoyados por la ARL y la Caja de Compensación.

Teniendo en cuenta que para nosotros lo más importante es el capital humano, fortalecimos el bienestar laboral y personal de nuestros Colaboradores y sus familias, mediante la celebración de fechas importantes con el fin de crear vínculos de apoyo mutuo.





24. Filiales Alquería

24.1 Casa Hacienda de Fagua

Casa Hacienda de Fagua



Nuestra Identidad

Historia

La Casa Hacienda de Fagua es una antigua casona colonial rodeada de hermosos jardines y montañas en las cercanías de Cajicá. La construcción de la casa de la Hacienda Fagua se remonta al año 1585, y en 1975 Colcultura la declarara monumento nacional.

En el año 1989 abrimos las puertas al público y en la actualidad es reconocida como uno de los lugares más exclusivos y privilegiados para organizar eventos sociales.

En los últimos años, la Hacienda Fagua amplió sus servicios para brindar a las empresas la posibilidad de realizar sus diferentes eventos con todas las comodidades de un centro de convenciones, en medio de la tranquilidad del campo, a solo 35 minutos de Bogotá.

Para seminarios y reuniones de trabajo puede albergar hasta 100 personas que pueden sentarse a trabajar sin ser interrumpidas durante uno o varios días. Se cuenta con una variedad de salones que se acomodan según las necesidades de la reunión. Los eventos sociales se organizan por lo general en el jardín, bajo carpas y se pueden atender hasta 500 personas sentadas, los cócteles se realizan en los salones de la casa.

La Hacienda cuenta con La Capilla Santa Margarita de Fagua, con una capacidad para 150 personas sentadas, la acústica de la Capilla, permite realizar conciertos en ella. Los clientes que requieren realizar tanto eventos sociales como empresariales, cuentan con una completa asesoría para que estos sean inolvidables.

24.2 Agropecuaria de Fagua

La sostenibilidad debe estar ligada fuertemente a los sistemas productivos desde dos enfoques, uno económico y otro medio ambiental, de manera que mediante una interacción eficiente se logren productos de calidad. Sin embargo, es importante señalar que el trabajo conjunto de los Colaboradores, es el eje fundamental para alcanzar cada objetivo; de forma que, Agropecuaria de Fagua propende por su bienestar.

Nuestra Identidad

Historia

Agropecuaria de Fagua S.A. inicia como lechería alrededor de los años 40, se encuentra ubicada en Cajicá Cundinamarca, kilómetro cinco, vía Cajicá-Tabio. Cuenta con un total de 150 hectáreas, de las cuales 110 están dedicadas a la producción de leche. Hace 30 años se encamina como sistema de lechería especializada, con la llegada de 100 animales Holstein provenientes de Canadá. Agropecuaria de Fagua ha venido consolidándose en la producción de leche, inicialmente desarrollaba actividades de apicultura, luego incorporó siembras de maíz y avena para la conservación de forrajes.

Entre las estrategias que se han desarrollado para una óptima producción lechera, se encuentra la estabulación de animales desde terneras a novillas próximas a parto. Sin embargo, se encontró que se logra una mayor estabilidad y bienestar de los animales mediante el pastoreo, por lo que se han desarrollado procesos activos de siembras incluyendo diferentes variedades de ryegrass, que permiten mejorar la calidad de la leche y reducir la inclusión de proteína en la dieta.

Misión

Ser un grupo agroindustrial líder en la región que busca optimizar la producción bajo un contexto de lechería especializada, con los más altos estándares de calidad manejando nuestros animales con criterio de bienestar y sanidad, para abastecer a la industria y así contribuir a la seguridad alimentaria del país.

Visión

Para el año 2027, Agropecuaria de Fagua seguirá consolidándose como una empresa líder que defiende y promueve el crecimiento sostenible de la producción lechera en la región, adoptando nuevas tecnologías para optimizar los recursos existentes, involucrando proyectos que contribuyan al cuidado y sostenimiento del medio ambiente.



Logros 2016

Durante el año 2016, el indicador de litros hectárea año cierra con 30.832 litros, lo que señala un aumento del 2,5 % y una producción total de 3.391.565 litros en el año 2016.

Retos 2017

Para el año 2017 esperamos cerrar con 31.980 litros hectárea año.

Aumento de la producción de forraje

El año 2016 permite la recuperación de las praderas, después de los efectos ocasionados por el fenómeno del Niño. Sin embargo, a pesar de dichas condiciones, el sistema de riego implementado desde el 2014, aumentó la producción forrajera pero bajo una mejoría en las condiciones ambientales, se logró un aumento de la producción de forraje del 45% y una reducción en el número de rotaciones por potrero del 33%.

Producción de forraje verde por hatos. Agropecuaria de Fagua. 2015-2016

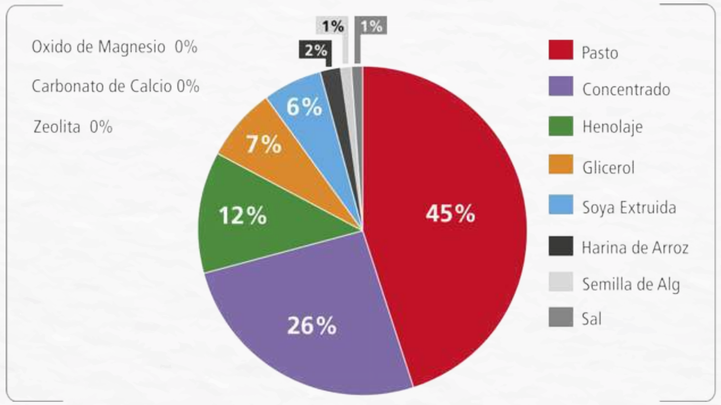
Hato	2015 Kg FV	2016 Kg FV
Hato 1	2.487.044	2.827.179
Hato 2 A	3.269.012	5.106.118
Hato 2 B	2.582.808	4.203.812
Hato 3	2.592.383	3.669.171
Total	10.931.247	15.806.279

Al revisar la producción de forraje reportada por los archivos de aforos o mediciones de producción de forraje, se encontró que en el 2016 fue del 2,02 kg de forraje verde, superior a los años anteriores como lo menciona la siguiente tabla.

Producción de forraje en meses de verano. Agropecuaria de Fagua. 2016

Meses Verano	2013	2014	2015	2016
Enero	1,13	1,40	1,01	0,319
Febrero	1,22	1,15	1,03	0,168
Junio	1,82	0,63	1,12	2,9
Julio	1,29	0,73	0,91	2,8
Agosto	1,27	0,68	0,89	2,9
Diciembre	1,18	1,13	0,58	3,0
Promedio	1,32	0,95	0,92	2,02

Lo anterior ha permitido aumentar la conservación de forrajes, por lo que en la actualidad el 60% de la alimentación de las vacas del hato es generada en Agropecuaria, presentando reducciones en los costos en silo de maíz y henolaje.



Por lo tanto, es deber de cada sistema productivo innovar en las formas de producción, para que se pueda dar un uso adecuado de los recursos naturales como el suelo y agua, de forma que se mitiguen los efectos ambientales.

Nuestra Dimensión Económica

Ventas de Leche

Las ventas de leche para el 2016 fueron de $3´808.526 con un precio promedio de venta de $1.130. Para el año 2017 se esperan alcanzar unas ventas de $ 3´958.560 con un precio promedio de venta de $ 1.100.

Ventas Lombricultivo

El proyecto de lombricultivo se inicia en el año 2013, con la implementación de tres camas piloto que permitieran estandarizar procesos y productos, dado el capital social que es incorporado a través de técnicos con conocimiento de lombricultura.

El proyecto nace de la necesidad de poder hacer uso de residuos, aquellos ocasionados por el restaurante que atiende a los Colaboradores de Alquería, o la materia fecal de las vacas, entre otros, que pueden ser usados para la alimentación y preparación de camas de la lombriz californiana. El resultado obtenido son abonos que logran aumentar la cantidad de materia orgánica en los suelos.

Nuestra Dimensión Ambiental

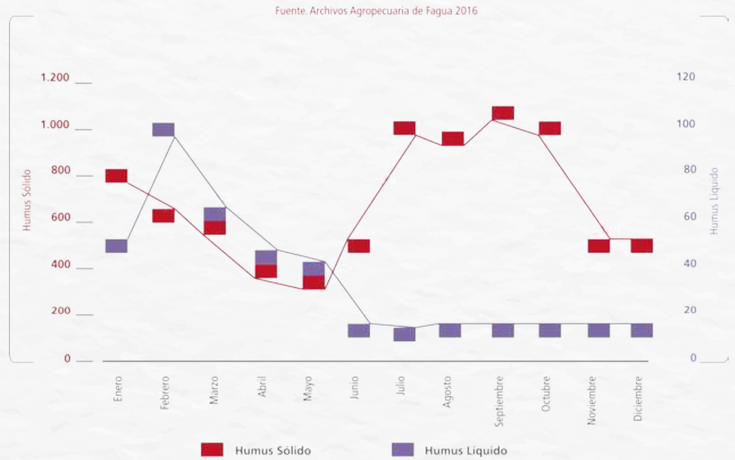
Aportes al Medio Ambiente

- Lombricultivo

El proceso de fabricación de humus sólido y líquido, a partir de residuos mediante la transformación que es realizada por la lombriz californiana, reduce el impacto ambiental que es generado por diferentes tipos de residuos que serán usados como sustrato para el lombricultivo. De esta forma, se logran transformar abonos con alto contenido de materia orgánica que mejora las propiedades físicas del suelo, haciéndolo más fértil y por ende se puede obtener una mayor producción de forraje verde para el consumo de los animales del hato.

Durante el 2016, se alcanzó una producción de 3.616 litros de humus líquido y 823 bultos de humus sólido, es decir, 41.150 kg. Al cierre del año 2016 se presenta un inventario de 1.660 litros de humus líquido y de 270 bultos de humus sólido.

Producción de humus sólido y líquido en lombricultivo. Agropecuaria de Fagua. 2016.



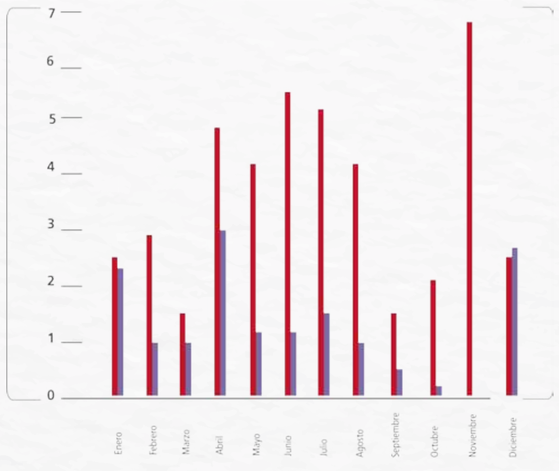
- Leche

En Agropecuaria de Fagua se encaminan esfuerzos para ofrecer a los consumidores un producto con calidad higiénica y composicional, por lo que se han diseñado estrategias de alimentación que permitan obtener un mayor aporte proteico en la leche. De esta forma, durante el 2016 se aumentó en un 6% el porcentaje de proteína con respecto al año 2015, pero los contenidos de grasa fueron estables.

Por otro lado, la sanidad de la ubre es medida de forma periódica, mediante el california test o test de mastitis, que nos permite conocer el estado sanitario como también la calidad higiénica de la leche, obteniendo solo un 3,9% para mastitis en grado tres y 1,4% en grado cuatro.

Es importante mencionar que el valor ideal en un sistema de lechería especializada que representa un adecuado manejo y rutina de ordeño, es de mastitis inferiores al 5%.

Sanidad de la Ubre. Agropecuaria de Fagua. 2016



Fuente. Archivo resultados test de mastitis 2016. Agropecuaria de Fagua.

- Sanidad de Hato

Generar productos con óptima calidad sanitaria, no solo es un proceso que se represente en la calidad de la leche, sino que también debe ser entendido desde la sanidad de los animales que conforman el hato, quienes a través de un adecuado bienestar y condiciones favorables que propendan por su cuidado, logran productos con óptimas condiciones.

Por esta razón, en Agropecuaria de Fagua se han establecido esquemas de vacunación que han logrado certificaciones declaradas para aftosa y brucelosis.

El proceso para alcanzar la certificación de brucella, consta de un muestreo cada dos años, realizando pruebas en animales mayores a 24 meses, mientras que para tuberculosis, se muestrean desde la sexta semana de nacimiento.

- Reducción de insumos químicos

Ante los retos del mercado y en la búsqueda de obtener producciones más eficientes, se han establecido prácticas agrícolas que pueden ocasionar daños a los suelos. Por esta razón, Agropecuaria de Fagua, realiza análisis periódicos de los suelos y de forrajes de forma que, se suministre tanto al suelo como a la planta solo los nutrientes ausentes o deficientes. De este modo, no se generan excesos que pueden ser tóxicos para los animales o para el medio ambiente. Se cuenta con un grupo de Colaboradores con capacidades para dar las recomendaciones precisas en el tratamiento de suelos y plantas, de igual forma el sistema de riego que se instauró desde el año 2014, permite una mayor eficiencia en la absorción de los nutrientes suministrados, como de las condiciones microclimaticas del suelo. Aunque las condiciones ambientales han sido adversas por el Fenómeno del Niño y fuertes heladas, el incremento para el año 2016 fue del 1%. Adicionalmente, existieron siembras o intersiembras en 98,6% de los potreros de Fagua durante el 2016, lo que en otras condiciones hubiese incrementado la cantidad de insumos usados.

Nuestra Dimensión Social



En Agropecuaria de Fagua contamos con un grupo de Colaboradores para cada uno de los procesos que se llevan a cabo, de la siguiente manera:

a) Jardinería: 8 Colaboradores
b) Ganadería: 16 Colaboradores
c) Lombricultivo: 2 Colaboradores

Con el fin de generar conocimientos y hacerlos más propositivos, se realizan de forma periódica capacitaciones sobre rutinas de ordeño, manejo de terneras y calostro, siendo apoyados por los proveedores, quienes tienen un vínculo con la mejora y sostenibilidad del sistema de producción. Igualmente, los estudiantes que realizan sus pasantías, dado que hacen un análisis más detallado y generan vínculos cercanos con los Colaboradores, realizan una capacitación sobre algún tema de interés que contribuya a mejorar las labores.

Reconociendo que el logro de las metas es una labor conjunta, al final del año, se realiza una reunión para todos los Colaboradores de Agropecuaria de Fagua, con el objetivo de mejorar y analizar las metas personales propuestas por cada una de las personas en el año, de forma que se logren establecer estrategias para el año siguiente.

Durante este proceso se benefician 30 familias directas, en donde se han generado vínculos de colaboración y camaradería entre todos los integrantes, generando un gran ambiente de trabajo.

"Todo lo que se, lo he aprendido acá. Tengo a cargo un equipo de 4 personas, quienes estamos encargados del mantenimiento de la maquinaria en Agropecuaria de Fagua. Me siento muy orgulloso del progreso y crecimiento que hemos tenido, la manera como se han organizado todos los procesos, dividiéndonos por equipo las diferentes labores. Quiero darle las gracias a Alquería por tenernos en cuenta y hacernos sentir parte de esta gran Familia".

Gerardo Torres

Trabajador de Mantenimiento - Agropecuaria de Fagua



24.3 Fonalcanzar

Fondo de Empleados

Es una empresa asociativa sin ánimo de lucro de responsabilidad limitada, que le presta sus servicios a los Colaboradores de Productos Naturales de la Sabana S.A. y sus empresas filiales o sociedades donde sea accionista. Su objetivo es fomentar el ahorro con miras a generar recursos destinados a la satisfacción de las necesidades de crédito y contribuir al mejoramiento económico y social de los Asociados y sus familias.

Perfil de Asociados

En diciembre de 2016 el fondo de empleados cierra con un total de 2.619 Asociados que se benefician de nuestros servicios.

Podemos observar que del total de Asociados el 63% son hombres y el 37% mujeres; distribuidos en las diferentes regiones.

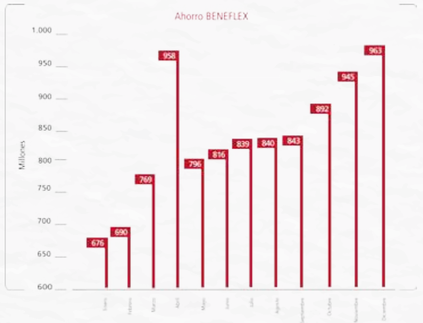


Líneas de Ahorro

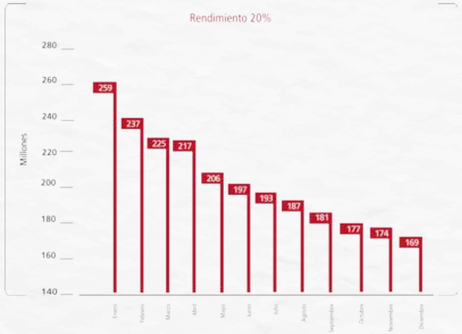
El Fondo de Empleados tiene definidas cuatro líneas de ahorro; a través de las cuales, al cierre del 2016 se consolida un ahorro total de $7.961 millones distribuidos por cada una de las líneas de la siguiente manera:



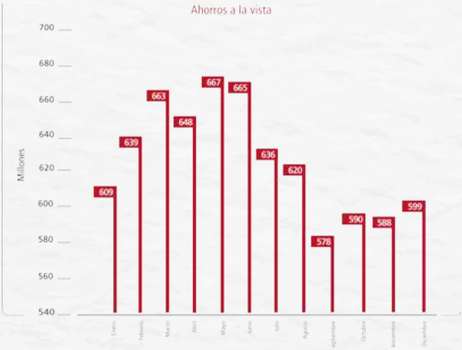
$ 6.230 millones de pesos en recursos ahorrados por nuestros asociados



$ 963 millones de pesos ahorrados por nuestros asociados con el beneficio empresarial



$ 169 millones de pesos ahorrados por nuestros asociados por el rendimiento Beneflex



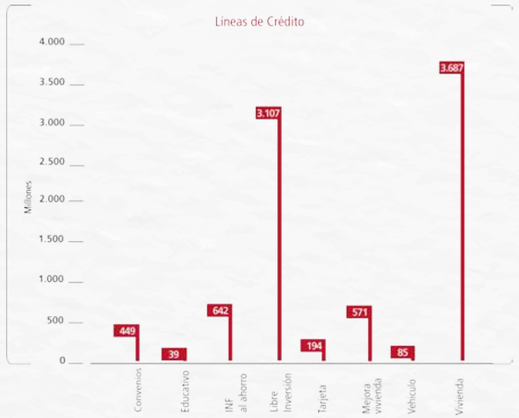
$ 599 millones de pesos ahorrados por nuestros asociados en Ahorros a la Vista

Líneas de Ahorro

El Fondo de Empleados tiene para sus Asociados las siguientes ocho líneas de crédito:

• Convenios • Educación • Inferior al ahorro • Libre inversión • Tarjeta de crédito • Mejoras de vivienda • Vehículo • Vivienda

A diciembre de 2016, se logra una inversión de $ 8.774 millones de pesos, distribuidos en nuestras diferentes líneas de crédito para los Asociados, como se muestra en la gráfica a continuación:



Fondo de Solidaridad

El Fondo de Empleados, orientado a cumplir una misión social, durante el año 2016 entregó a sus Asociados a través del fondo de solidaridad, auxilios con un aporte por valor de $7,5 millones de pesos, para apoyar calamidades.

Este fondo tiene como fin auxiliar a los Asociados en casos de verdadera y comprobada calamidad en estas modalidades.

Tipo de Auxilio	Número de Asociados	Valor
Auxilio Accidente de Tránsito	10	1.500.000
Auxilio de Hospitalización	8	1.200.000
Auxilio Funerario	31	4.650.000
Auxilio por Incendio	1	150.000
Total Auxilios	**50**	**7.500.000**

Bonos para Asociados

A diciembre de 2016, el Fondo de Empleados entregó a sus Asociados $460 millones de pesos en bonos Bigpass.

25. CIMA *Comunicación Digital*

Conexión / Innovación / Movilidad / Acción

Toda ruta de transformación digital en las organizaciones, plantea el reto de involucrar el mundo digital sobre los procesos de negocio y su capacidad de adaptación para aprender nuevas formas de interacción.

La gran Familia Alquería ha iniciado dicho proceso homologando y consolidando su capacidad digital de comunicación y colaboración en una alianza estratégica con Google y sus socios de implementación, logrando llevar la plataforma de G Suite (anteriormente llamada Google For Work) a nuestras compañías.

Cima persiguió los siguientes objetivos:

1. Democratización de los servicios de correo electrónico y colaboración (archivos compartidos, calendarios, reservas de salas, videoconferencias, chats y llamadas telefónicas internas) para los usuarios tecnológicos de todas las compañías, permitiendo interactuar con los mismos entornos y herramientas de trabajo y dinamizar procesos de negocio.

2. Sostenibilidad financiera: dado el crecimiento de los últimos años en las compañías de la Familia Alquería, el costo de plataformas tradicionales de correo electrónico y colaboración planteaban limitantes financieras para ampliar su cobertura. A partir de consolidar la demanda de todas las compañías sobre dichos servicios, nos permitió proponer un escenario de optimización de gasto más atractivo para diferentes jugadores de mercado.

3. "Información donde sea y como sea" fue un lema que, nos permitió definir el reto que presenta la movilidad actual necesaria para la dinámica de negocios. Esto fue un pilar por el cual la plataforma G Suite nos permitía trabajar bajo múltiples plataformas móviles que actualmente utilizan los Colaboradores de las compañías, logrando colocar todas las herramientas necesarias al alcance de su mano.

Si bien es nuestro primer paso en la ruta de transformación digital, ya podemos afirmar que tenemos una plataforma común y homologada para más de 1.700 personas que permite comunicarnos y colaborar para alcanzar la MEGA 2-20-20.



"Si puedes soñarlo, puedes lograrlo"

Walt Disney

Alquería

Trabajamos con el *corazón* para
transformar vidas en el campo.

Alquería