

## **INFORME DE GESTIÓN**

La disponibilidad de alimentos para una población creciente, la malnutrición, el cambio climático, el manejo responsable del agua y la inestabilidad en los precios de las materias primas son algunos de los retos globales que enfrenta el sector y que son comunes a nuestra Organización.

En 2016 afrontamos, además, la volatilidad de las monedas de la región, altas tasas de inflación, mayores costos de financiamiento, y en Colombia, particularmente, los efectos del fenómeno de El Niño y las dificultades del sector transportador.

Asumimos todos esos retos con nuestras capacidades de sostenibilidad corporativa, conscientes de que detrás de esta mayor incertidumbre no solo hay riesgos asociados, sino también importantes oportunidades en las dimensiones económica, social y ambiental.

Esas capacidades, sumadas a nuestro compromiso con el Desarrollo Sostenible, fueron de nuevo reconocidos al ser la Organización incluida por sexto año consecutivo en el Índice de Sostenibilidad Mundial y en el Índice de Mercados Emergentes 2016 de Dow Jones, y al recibir por tercer año la distinción “Categoría Plata” de RobecoSAM en su Anuario de Sostenibilidad 2017. Grupo Nutresa se consolida así como la segunda mejor empresa en el sector de alimentos del mundo por su gestión de sostenibilidad, al lograr el máximo desempeño en las variables de medición de administración de riesgo y crisis, códigos de conducta, administración de relaciones con los clientes, salud y nutrición, reporte ambiental, empaques, abastecimiento de materias primas, gestión de riesgos relacionados con el agua, indicadores de prácticas laborales y derechos humanos, y reporte social.

Esta gestión, acompañada de importantes esfuerzos en innovación, calidad y productividad, desplegados por un equipo competente y comprometido, nos permitió alcanzar los resultados que hoy presentamos en este informe integrado de gestión, elaborado según el marco del Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC, por sus siglas en inglés) y de conformidad con el nuevo estándar GRI opción exhaustiva, lo que significa no solo que este informe se ha preparado con los lineamientos mundiales de elaboración de reportes, sino que se desarrolla con base en la matriz de materialidad de Grupo Nutresa, pues considera los asuntos más importantes para la Organización y sus grupos relacionados.

Invitamos a revisar en detalle el documento impreso y la información complementaria disponible en medios digitales en nuestro sitio web.

## **CRECIENTE GENERACIÓN DE VALOR**

Grupo Nutresa presentó una dinámica de ventas muy positiva en 2016, tanto en el plano nacional como en el internacional. A nivel consolidado, se cerró el año con COP 8,7 billones en ventas, con un crecimiento de 9,2% sobre las registradas en 2015 y de un 8,3% excluyendo las ventas de las compañías adquiridas recientemente, para efectos de comparabilidad.

En Colombia las ventas fueron de COP 5,4 billones, con un crecimiento de 9,1%. Al excluir las ventas de los meses de enero y febrero de Grupo El Corral, que no son comparables con las de 2015, el crecimiento fue de 7,7%, el cual fue posible gracias a la construcción de una oferta de valor diferenciada para clientes, compradores y consumidores, y al desarrollo de redes de distribución, lo que nos permitió

llevar nuestros productos a más de 519.000 puntos de venta en Colombia con marcas conocidas y apreciadas.

Las ventas fuera de Colombia, medidas en pesos colombianos, fueron superiores en 9,4% a las registradas a diciembre de 2015 y ascendieron a COP 3,3 billones, que representan 38,2% del total; en dólares fueron de USD 1,1 billones, 1,0% menores a las del año anterior.

La utilidad bruta, COP 3,7 billones, creció el 7,9% respecto de la obtenida en 2015 y refleja el efecto combinado de una gestión responsable de los precios y el incremento de costos de algunas materias primas.

La variación de los gastos de administración y producción, en línea con el incremento de la utilidad bruta, permitió contrarrestar en parte el impacto del mayor esfuerzo requerido durante el año en cuanto a gastos de ventas, con lo cual el margen operacional se situó en 9,4%.

Los gastos postoperativos netos por COP 270.103 millones incluyen el incremento en el costo de la deuda por mayores tasas de interés de referencia durante 2016.

En materia de rentabilidad se reporta durante el año un margen ebitda del 11,9% sobre las ventas, el cual asciende a COP 1,03 billones, y crece 5,5% con respecto al de 2015. Este nivel se explica en gran medida por las altas tasas de inflación registradas durante el año, el efecto de la devaluación de las monedas y el fenómeno de El Niño en Colombia, que fueron mitigados, en parte, por una gestión de precios responsable con protección de los volúmenes, con una visión de largo plazo.

En consecuencia, la utilidad neta consolidada fue de COP 395.734 millones, que representa un margen sobre las ventas de 4,6%.

El activo creció 4,0% y cerró en COP 13,7 billones. Este incremento se debe en buena medida al mayor valor de nuestras inversiones en Grupo Sura y Grupo Argos.

El pasivo incrementó 1,8%, al cerrar en COP 5,3 billones, debido principalmente al aumento de las cuentas pasivas de capital de trabajo, manteniendo la deuda en un nivel adecuado, según nuestro perfil de riesgo financiero moderado.

El patrimonio cerró en COP 8,4 billones, con incremento de 5,4% con respecto al cierre de 2015.

Nuestra meta es la sostenibilidad de Grupo Nutresa y lograr los objetivos de creación de valor en el presente, manteniendo la capacidad de entregar resultados satisfactorios en el futuro, siempre teniendo en mente la construcción de un mundo mejor.

Los esfuerzos de productividad, el desarrollo de redes de distribución y la innovación, fueron determinantes para obtener estos resultados, y nos dejan una buena base para afrontar con optimismo el 2017.

## **RESULTADOS INDIVIDUALES DE GRUPO NUTRESA S. A.**

Cumpliendo con la normativa en Colombia, reportamos los resultados individuales de Grupo Nutresa S.A.: se registraron ingresos operacionales netos por COP 405.573 millones, de los cuales COP 353.743 millones corresponden a utilidad por el método de participación de nuestras inversiones en compañías

de alimentos y COP 50.453 millones a dividendos del portafolio de inversiones. La utilidad neta fue de COP 399.098 millones.

## **ADQUISICIONES Y OTROS PROYECTOS RELEVANTES**

Buscar oportunidades de llegada a mercados de interés para generar valor a nuestros accionistas y a los grupos relacionados de forma sostenible en el tiempo, es una misión permanente de Grupo Nutresa.

En 2016 comenzamos a extender en Centroamérica las categorías de nueces y café tostado y molido y continuamos el avance con galletas tipo saltín en Estados Unidos, pastas en México y pasabocas horneados en Chile.

En esa misma vía, y asegurando el abastecimiento eficiente de las materias primas cárnicas en Colombia, el Grupo adquirió el frigorífico Fogasa en Aguachica, Cesar.

## **INFORME ESPECIAL DE GRUPO EMPRESARIAL**

Al cierre de 2016, el Grupo Empresarial Nutresa estaba integrado por 73 compañías, agrupadas para efectos administrativos así: i) ocho negocios de alimentos y sus plataformas productivas en Colombia y el exterior; ii) redes internacionales de distribución; iii) compañías nacionales de distribución, y iv) centros de servicios administrativos, logísticos y de transporte, que prestan los respectivos soportes a las sociedades del Grupo.

En cumplimiento de lo establecido en el artículo 29 de la Ley 222 de 1995, se informa que Grupo Nutresa S.A., como matriz del Grupo Empresarial, recibió de sus subordinadas por concepto de ventas de bienes y servicios la suma de COP 1.452 millones, y la suma de COP 226.197 millones a título de dividendos. Durante el 2016 Grupo Nutresa S. A. avaló obligaciones financieras de sus subordinadas por COP 197.000 millones en beneficio de estas. Las subordinadas, por su parte, no efectuaron operaciones frente a terceros por influencia o en interés de la controlante.

Así mismo, en el 2016 Grupo Nutresa S. A. no dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de alguna de sus compañías subordinadas y ninguna de estas dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de Grupo Nutresa S. A.

## **DISPOSICIONES LEGALES**

Grupo Nutresa y sus subordinadas dieron estricto cumplimiento a las normas sobre propiedad intelectual y derechos de autor, tienen sus marcas debidamente registradas, cuentan con las respectivas licencias de uso del software instalado y conservan la correspondiente evidencia que permite verificar dicho cumplimiento.

En 2016 no se presentaron fallos judiciales relevantes. Tal como se comunicó oportunamente a través del mecanismo de información relevante, en 2016 se iniciaron dos procesos en Colombia y Chile.

En Colombia, Grupo Nutresa S. A. contestó la demanda civil presentada por Andrés Arcila Tobar en su contra y en contra de otros cuarenta y cuatro demandados. Demanda mediante la cual se pretende cuestionar la validez del contrato de compraventa de acciones de Rica Rondo S. A. suscrito el 28 de diciembre del año 2001.

En Chile, las compañías del negocio Tresmontes Lucchetti, subsidiarias de Grupo Nutresa, presentaron una reclamación ante los Tribunales Tributarios y Aduaneros de Santiago de Chile en contra de una resolución dictada por el Servicio de Impuestos Internos (SII) de ese país, por la cual se objetan las declaraciones de impuestos a la renta sobre el resultado del ejercicio 2014 de estas empresas y el reconocimiento de los efectos que según la ley corresponden a las reorganizaciones efectuadas, denegándose parcialmente la devolución de impuestos solicitada por las mismas.

Durante la misma anualidad, no se impusieron multas ni sanciones relevantes contra las compañías del Grupo, ni a sus administradores.

En la Nota 17 de los Estados Financieros Básicos de Grupo Nutresa publicados en nuestro sitio en Internet están detalladas las operaciones con accionistas y personas que trata el artículo 47 de la Ley 222 de 1995 y demás normas concordantes, operaciones que se celebraron en condiciones de mercado.

La Sociedad declara que no entorpeció la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores del Grupo Empresarial, conforme a lo dispuesto en la Ley 1676 de 2013, y adicionalmente certifica que los estados financieros y demás informes relevantes no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la Compañía, según lo establecido en el artículo 46 de la Ley 964 de 2005.

## **EVALUACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO DE LOS SISTEMAS DE REVELACIÓN Y CONTROL DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA**

El sistema de control interno de la Compañía comprende, entre otros componentes, los recursos necesarios para garantizar la exactitud y confiabilidad de la información requerida para planear, dirigir, controlar y medir el desempeño de sus negocios, así como para asegurar la revelación adecuada de la información financiera a sus accionistas y a otros inversionistas, al mercado y al público en general. Entre dichos recursos se tiene gestión integral de riesgos, sistemas de rendición de cuentas, planes y programas de control, herramientas presupuestales y de costos, plan de cuentas, políticas y procedimientos normalizados, formatos y sistemas integrados de información para documentar y registrar las operaciones, así como tableros de indicadores que soportan el monitoreo continuo de los procesos por parte de la Administración. La Auditoría Interna, mediante gestión de aseguramiento independiente e integral, vela en todos los procesos por el logro de las metas y objetivos de la Compañía y por la adecuada protección, aprovechamiento y conservación de los activos. La Revisoría Fiscal, por su parte, cumple la responsabilidad de verificar y dar fe pública sobre aspectos relevantes como la observancia por parte de la Compañía de las normas legales, estatutarias y administrativas, la razonabilidad de sus estados financieros y las revelaciones contenidas en los mismos.

En diciembre de 2016, luego de una evaluación externa de calidad, el Instituto de Auditores Internos -IIA Global- certificó a la Auditoría Interna de Grupo Nutresa frente a su marco internacional para la práctica

profesional. Dicho marco es un referente reconocido por organismos mundiales como OCDE, FMI y el Banco Mundial, con aplicación en más de 190 países del mundo.

Los resultados de las actividades de monitoreo continuo por parte de la Administración y de las evaluaciones independientes, realizadas por la Auditoría Interna y la Revisoría Fiscal, se comunicaron en cada caso de manera oportuna a las instancias pertinentes, incluido el Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos, lo cual permite confirmar que el desempeño de los sistemas de revelación y control de la información financiera de la Compañía y sus negocios es apropiado; estos sistemas aseguran la presentación adecuada y oportuna de dicha información y la misma es verificable con la contabilidad, en cuanto se refiera a operaciones que por su naturaleza se deban reflejar y revelar en los estados financieros, o de acuerdo con las expectativas, proyecciones, flujos de caja o presupuestos, si se trata de iniciativas o proyectos de negocios; todo dentro de las restricciones que en virtud de la ley, o de contratos o acuerdos de confidencialidad, se impongan respecto de la divulgación de esta clase de operaciones. Con base en las actividades mencionadas, se informa, además, que no se presentaron deficiencias significativas en el diseño y operación de los controles internos que hubieran impedido a la sociedad registrar, procesar, resumir y presentar adecuadamente la información financiera del período; tampoco se identificaron casos de fraude con efecto en la calidad de dicha información ni se presentaron cambios en la metodología de evaluación de la misma.

## **NUTRESA SOSTENIBLE**

Nuestra visión de desarrollo sostenible plantea una gestión responsable de los negocios que habilita a la Organización para progresar y crear valor a largo plazo.

En Grupo Nutresa reconocemos a nuestros grupos relacionados, nos ocupamos permanentemente de conocer sus expectativas y necesidades y las combinamos con los aspectos de interés de la Compañía. Esto nos permite definir las prioridades, convertir la sostenibilidad en nuestro marco de acción e integrarla con la estrategia.

Durante 2016 participamos activamente en el primer año de puesta en marcha de los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- al estar vinculados al Grupo Asesor del sector privado del Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y al Grupo de Liderazgo Corporativo creado por la Iniciativa de Reporte Global, GRI. Esto nos permitió priorizar aquellos ODS sobre los cuales enfocaremos nuestra gestión y las métricas asociadas, así como involucrar a proveedores de diferentes geografías para que se vinculen con estos desafíos globales.

Además de la posición obtenida en los índices de sostenibilidad de Dow Jones ya mencionada, recibimos en este período el premio ALAS20 en las categorías Empresa Líder en Sustentabilidad, Empresa Líder en Relaciones con Inversionistas y Empresa ALAS20 Colombia, reconocimiento a la gestión en sostenibilidad, a la consistencia en la divulgación pública de información sobre prácticas de relación con inversionistas y al buen gobierno corporativo.

Finalmente, el monitor de reputación empresarial Merco Empresas, en su edición 2016, ubicó a Grupo Nutresa como la segunda empresa mejor reputada de Colombia y en el primer puesto dentro del sector de alimentos y bebidas.

## **NUESTRO PLANETA**

Aunque el año 2016 presentó desafíos en materia climática, los mecanismos de contingencia adoptados por Grupo Nutresa evitaron que las operaciones se vieran afectadas. Esto ratifica la relevancia del trabajo continuo y consistente en la búsqueda de procesos y cadenas de valor ecoeficientes que contribuyan al cumplimiento de nuestros objetivos de crecimiento y rentabilidad con un menor impacto ambiental. Estos hechos nos impulsaron a definir una política de cambio climático que nos permitirá estar mejor preparados ante futuros eventos.

Durante el 2016 avanzamos en el cumplimiento de los objetivos ambientales al 2020 y redujimos en Colombia el consumo de energía en 17,1%, las emisiones de gases de efecto invernadero en 21,0%, el consumo de agua en 25,8% y el uso de material de empaque en 5,4%, indicadores por tonelada producida frente a la línea base de 2010.

En igual sentido, fortalecimos el desempeño ambiental de nuestra cadena de abastecimiento, en particular de las prácticas asociadas a la producción y beneficio de las materias primas, dado que los impactos ambientales más significativos ocurren por fuera de nuestras operaciones directas. Así mismo, continuamos trabajando de manera colaborativa en iniciativas que nos permitirán reducir los impactos y gestionar los riesgos asociados al desempeño ambiental de nuestros productos a lo largo de su ciclo de vida.

## **POR UNA MEJOR SOCIEDAD**

En Grupo Nutresa trabajamos en búsqueda del desarrollo humano y orientados a la consolidación de una cultura centrada en el reconocimiento y respeto del ser, el liderazgo transformacional, la inclusión, la valoración de la diversidad, la promoción de la vida en equilibrio, la gestión del clima laboral y el desarrollo de nuestros talentos. Y lo hacemos con la convicción de que los resultados y el logro de los objetivos se obtienen con personas comprometidas, apasionadas y competentes, y con ambientes de trabajo saludables y seguros.

En 2016 continuamos siendo la mejor Empresa para trabajar en Colombia en el sector de alimentos y en Chile nos mantuvimos dentro del grupo de los mejores empleadores, según los resultados de Merco Talento. Así mismo, terminamos el año en un nivel de excelencia de acuerdo con los resultados de clima laboral, fruto de nuestra permanente preocupación por gestionar la satisfacción y el compromiso de nuestros colaboradores, y presentamos al cierre del año niveles menores de accidentalidad gracias a la gestión de la salud ocupacional como prioridad.

Durante el año continuamos el proceso de validación y seguimiento a la gestión de buenas prácticas laborales por parte de proveedores y contratistas, identificando posibles riesgos y acompañando su desarrollo para mitigarlos y mejorar su competitividad.

Continuamos promoviendo el desarrollo de capacidades de las comunidades mediante proyectos de nutrición, educación y generación de ingresos y emprendimiento, con una inversión total en la región estratégica de COP 55.272 millones, para beneficio de 4.141.478 personas de bajos ingresos. Así mismo, el sentido colectivo y la visión sostenible siguen siendo talentos importantes en los colaboradores de

Grupo Nutresa, que se evidencian en los 11.862 voluntarios de las diversas geografías que aportaron 33.048 horas y donaron cerca de COP 163 millones para proyectos con comunidades.

## **PERSPECTIVAS**

Afrontaremos un ambiente de negocios cambiante y altamente competido en una región que presenta también una de las mayores oportunidades de crecimiento del mundo.

Los cambios económicos, demográficos y sociales, la reducción de la pobreza y el fin de los conflictos armados contribuirán al mejoramiento de la dinámica en las geografías donde actuamos.

Vemos con optimismo el futuro; desarrollaremos nuevas capacidades que, combinadas con las actuales, y en un marco de desarrollo sostenible y de innovación, nos habilitarán para lograr las metas que nos hemos trazado.

## **AGRADECIMIENTOS**

Expresamos nuestro agradecimiento a todos los colaboradores por su consagración y compromiso, a nuestros clientes, consumidores, proveedores y a la comunidad en general, por motivarnos para gestionar una organización más humana y sostenible; y de manera especial a los accionistas por su confianza y apoyo a nuestro propósito de construir un mundo mejor donde el desarrollo sostenible sea para todos.

Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio - Presidente Junta Directiva

David Emilio Bojanini García

Gonzalo Alberto Pérez Rojas

María Clara Aristizábal Restrepo

Jaime Alberto Palacio Botero

Mauricio Reina Echeverri

Cipriano López González

Carlos Ignacio Gallego Palacio – Presidente Grupo Nutresa