

INFORME  
INTEGRADO  
2017



UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS



# Crecimiento rentable [GRI 102-7]

- ▲ Crecimiento
- ▼ Decrecimiento



## VENTAS TOTALES

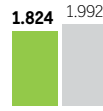
Miles de millones de COP

**8.696**

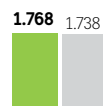
2016: 8.677

Crecimiento  
▲ 2,4%\*

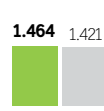
\*Sin Venezuela a partir de octubre de 2016



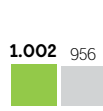
▲ 1,1%\*



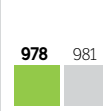
▲ 1,8%



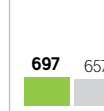
▲ 3,0%



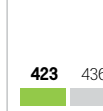
▲ 4,8%



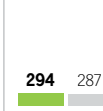
▼ -0,3%



▲ 6,1%



▼ -3,0%



▲ 2,4%

## EBITDA

Miles de millones de COP

**1.044**

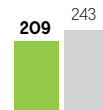
2016: 1.029

Crecimiento  
▲ 3,9%\*

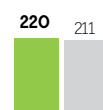
Margen 2017  
12,0%

Margen 2016  
11,9%

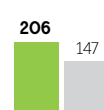
\* Sin Venezuela a partir de octubre de 2016



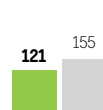
▼ -4,6%\*



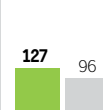
▲ 4,6%



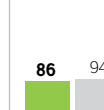
▲ 40,8%



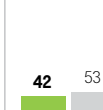
▼ -22,1%



▲ 31,9%



▼ -8,5%



▼ -20,7%



▲ 11,5%

Margen

2017: 11,5%  
2016: 12,2%

2017: 12,5%  
2016: 12,1%

2017: 14,1%  
2016: 10,3%

2017: 12,1%  
2016: 16,2%

2017: 13,0%  
2016: 9,8%

2017: 12,4%  
2016: 14,3%

2017: 10,0%  
2016: 12,2%

2017: 9,9%  
2016: 9,1%

## VENTAS COLOMBIA

Miles de millones de COP

**5.495**

2016: 5.363

Porcentaje de ventas totales  
63,2%

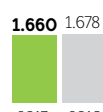
Crecimiento  
▲ 2,5%

Volumen 2017:  
-2,6%

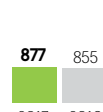
Precio 2017:  
5,2%

Volumen 2016:  
0,2%

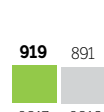
Precio 2016:  
7,8%



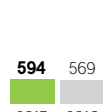
▼ -1,1%



▲ 2,6%

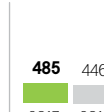


▲ 3,2%

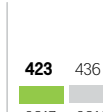


▲ 4,5%

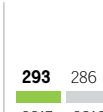
No aplica



▲ 8,7%



▼ -3,0%



▲ 2,3%

Vol.

2017 2016  
-2,8% -1,7%

2017 2016  
-3,8% -0,7%

2017 2016  
-1,3% 2,1%

2017 2016  
3,8% 2,2%

No aplica

2017 2016  
-8,9% -7,7%

2017 2016  
1,5% 6,8%

Precio

2017 2016  
1,8% 8,6%

2017 2016  
6,6% 9,6%

2017 2016  
4,6% 9,7%

2017 2016  
0,7% 4,8%

No aplica

2017 2016  
6,6% 6,5%

2017 2016  
0,8% 4,1%

## VENTAS INTERNACIONALES

Millones de dólares

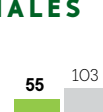
**1.084**

2016: 1.087

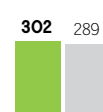
Porcentaje de ventas totales  
36,8%

Crecimiento  
▲ 5,7%\*

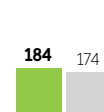
\* Sin Venezuela a partir de octubre de 2016



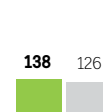
▲ 34,5%\*



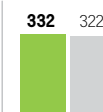
▲ 4,3%



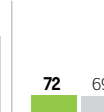
▲ 5,6%



▲ 9,3%



▲ 3,0%



▲ 4,0%

No aplica

No aplica

## VENTAS POR INNOVACIÓN

(% sobre las ventas totales)

**20,2%**

2016: 17,9%

## EXPORTACIONES DESDE COLOMBIA

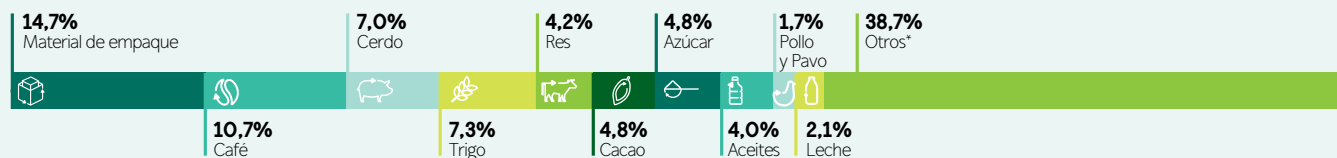
(% sobre las ventas totales)

**19,4%**

2016: -0,9%

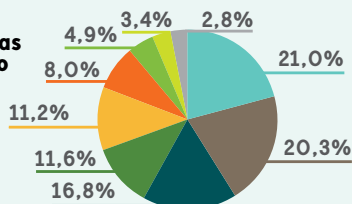
## Diversificación de materias primas

% costo de producción

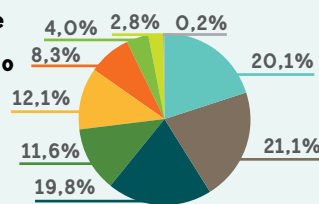


\*Incluye mano de obra directa, CIF y otras materias primas menores.

## Porcentaje de las ventas por negocio



## Porcentaje del ebitda por negocio



- Carnicos
- Galletas
- Chocolates
- Cafés
- TMLUC
- Alimentos al Consumidor
- Helados
- Pastas
- Otros

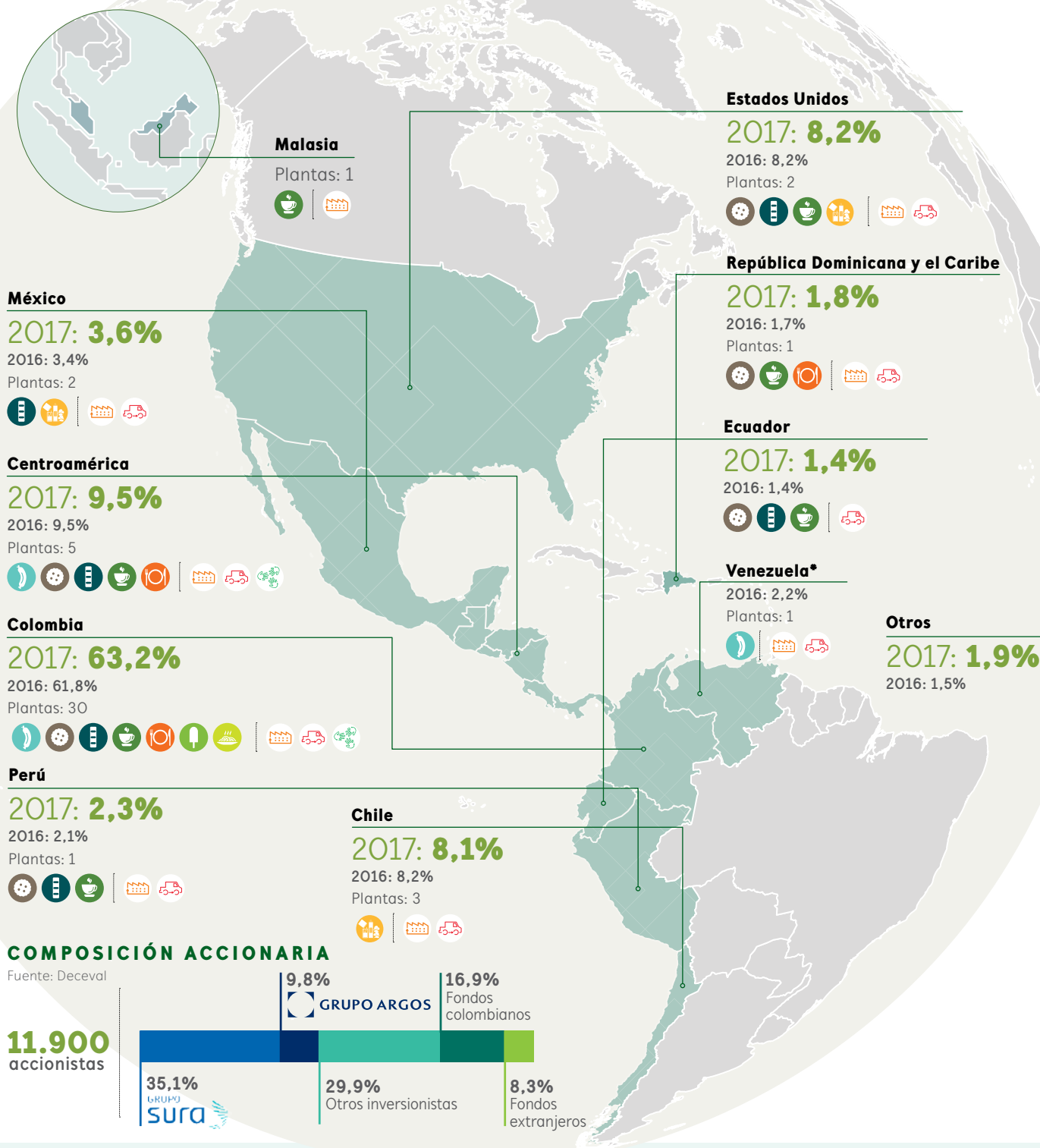
# Presencia en nuestra región estratégica

[GRI 102-4]  
[GRI 102-7]

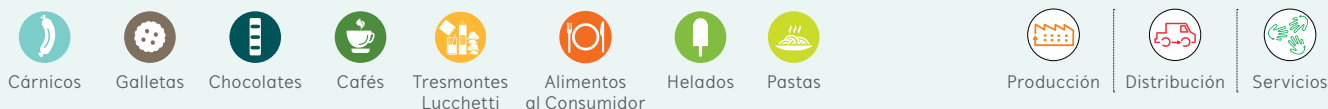
**46**   
Total plantas

**14**    
Total países con red  
de distribución y plantas

## DISTRIBUCIÓN Y VENTAS



## CONVENCIONES



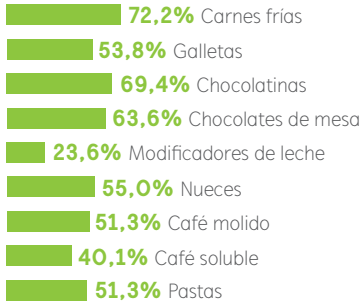
\*A partir de octubre de 2016 Grupo Nutresa ha clasificado su inversión en Venezuela como un instrumento financiero, en el marco de aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera, NIIF, vigentes.

## PARTICIPACIÓN DE MERCADO Fuente: Nielsen

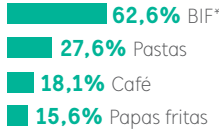
### En Colombia

**59,8%**

Participación consolidada Grupo Nutresa en Colombia



### En Chile



### En México



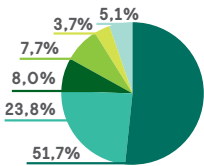
\*Bebidas Instantáneas Frías

**#1**

En hamburguesas y parrilla en Colombia

En heladerías en Costa Rica y República Dominicana

## VENTAS POR CANAL GRUPO NUTRESA



### PUNTOS DE VENTA:

**1.363.940**  
Vendedores: **13.574**

### RED NOVAVENTA:

**150.170**  
Mamás Empresarias

- Tradicional (tiendas y autoservicios)
- Cadenas de supermercado
- Alimentos al Consumidor
- Alternativo
- Industrial
- Institucional

### EMPLEADOS:

**46.577**  
Colombia: **72,4%**  
Exterior: **27,6%**  
(Directos, indirectos y aprendices)

**Hombres: 63,5%**

**Mujeres: 36,5%**  
(Directos y aprendices)

## NUESTRO COMPROMISO A LARGO PLAZO

**MEGA 2020**  
**Duplicar nuestras ventas 2013**

Meta entre el **12%** y el **14%** del margen ebitda

Para lograr la meta ofrecemos a nuestro consumidor alimentos y experiencias de marcas conocidas y apreciadas, que nutren, generan bienestar y placer; que se distinguen por la mejor

relación precio/valor; disponibles ampliamente en nuestra región estratégica; gestionadas por gente talentosa, innovadora, comprometida y responsable, que aporta al desarrollo sostenible.

## DIFERENCIADORES DE NUESTRO MODELO DE NEGOCIO



### Nuestra gente

Promovemos ambientes de participación, el desarrollo de competencias del ser y el hacer, el reconocimiento, la construcción de una marca de liderazgo, además de una vida en equilibrio para las personas.



### Nuestras marcas

Nuestras marcas son líderes en los mercados donde participamos, son reconocidas y apreciadas, nutren, generan bienestar y hacen parte del día a día de las personas, con una excelente relación precio/valor.



### Nuestras redes de distribución

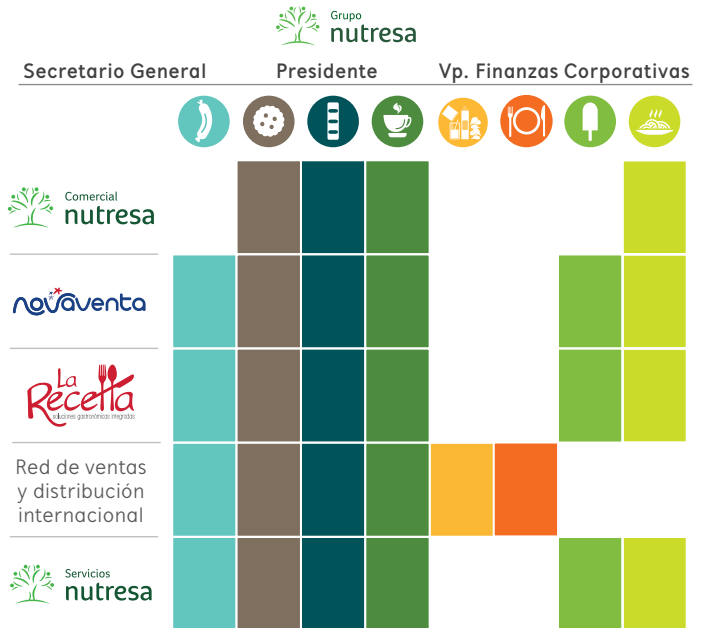
Nuestra amplia red de distribución, con una oferta diferenciada por canales y segmentos y con equipos de atención especializados, nos permite tener nuestros productos disponibles, con una adecuada frecuencia y una relación cercana con los clientes.

## PRINCIPALES RIESGOS DE NUESTRO MODELO DE NEGOCIO

- Volatilidad en precios de las materias primas y en tasas de cambio.
- Afectación de los negocios por un entorno altamente competitivo.
- Regulaciones en materia de nutrición y salud en los países donde tenemos presencia.

# Estructura empresarial

[GRI 102-24]



## ESTRATEGIA DIGITAL

En Grupo Nutresa vivimos la transformación digital como parte fundamental de un modelo corporativo propositivo e innovador que busca construir un futuro entre todos.

Buscamos ofrecer mejores experiencias a compradores y consumidores. Por eso dentro del proceso de transformación digital nos enfocamos en tres dimensiones claves: digitalización de procesos, de canales y de negocios.



## MÁS INFORMACIÓN EN [informe2017.gruponutresa.com](http://informe2017.gruponutresa.com)

La información incluida en este resumen ejecutivo es consistente con la del Informe Integrado de Grupo Nutresa S.A. disponible en la página [http://informe2017.gruponutresa.com/pdf/informe-integrado\\_2017.pdf](http://informe2017.gruponutresa.com/pdf/informe-integrado_2017.pdf)

Con el fin de formarse una opinión más amplia y profunda sobre las acciones llevadas a cabo y los resultados obtenidos por Grupo Nutresa S.A. sobre el desempeño económico, social y ambiental, lea junto a esta publicación el Informe Integrado de Grupo Nutresa S.A.

El alcance y los resultados de nuestro trabajo se describen en el Informe de Aseguramiento que se encuentra publicado en la página web [http://informe2017.gruponutresa.com/pdf/informe\\_de\\_verificacion.pdf](http://informe2017.gruponutresa.com/pdf/informe_de_verificacion.pdf)

KPMG Advisory Services S.A.S. | Marzo de 2018



# Resultados 2017

## De nuestros objetivos estratégicos para 2020



### Actuar íntegramente

Capacitación a la Junta Directiva en materia de sostenibilidad

Colaboradores de la región estratégica formados en riesgos, crisis y continuidad de negocio  
**+1.000**

Sensibilización y capacitación a colaboradores en prevención de LA/FT  
**+9.600**

**90** talleres en gestión de riesgos, crisis y continuidad de negocio

### Fomentar una vida saludable



Productos con rotulado frontal (GDA)  
**2017: 86,3%**  
2016: 85,8%

Producción fabricada en centros certificados  
**2017: 79,2%**  
2016: 79,3%

Volumen de ventas de productos que cumplen el perfil nutricional Nutresa  
**2017: 63,6%**  
2016: 63,0%



### Construir una mejor sociedad

Proyectos de desarrollo de capacidades  
**2017: 789**  
2016: 694

Colaboradores con capacidades especiales  
**2017: 288**  
2016: 251

Voluntarios  
**2017: 13.002**  
2016: 11.862

Inversión en comunidades  
**2017: 62.367**  
2016: 55.272   
Millones de COP



### Gestionar responsablemente la cadena de valor

Tasa de frecuencia de accidentalidad  
**2017: 2,02**  
2016: 2,11

Índice de satisfacción de clientes en Colombia  
**2017: 88,3%**  
2016: 88,8%

Inversión en calidad de vida, formación y auxilios para empleados  
**2017: 101.814**  
2016: 98.387   
Millones de COP

Abastecimiento con proveedores locales  
**2017: 80,0%**  
2016: 84%

Clima organizacional  
**2017: 83,3%**  
2016: 83,4%

\*El Reconocimiento Emisores – IR otorgado por la Bolsa de Valores de Colombia S.A. no es una certificación sobre la bondad de los valores inscritos ni sobre la solvencia del emisor\*.

### Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva



Variación en la productividad  
**2017: 0,7%**  
2016: +2,5%

Éxitos innovadores por empleado  
**2017: 0,22**  
2016: 0,22

Ventas de productos innovadores  
**2017: 20,2%**  
2016: 17,9%

Marcas con ventas mayores a USD 50 millones  
**2017: 18**  
2016: 18

### Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos



Reducción del consumo de energía\*  
**2017: -17,3%**  
2016: -17,1%

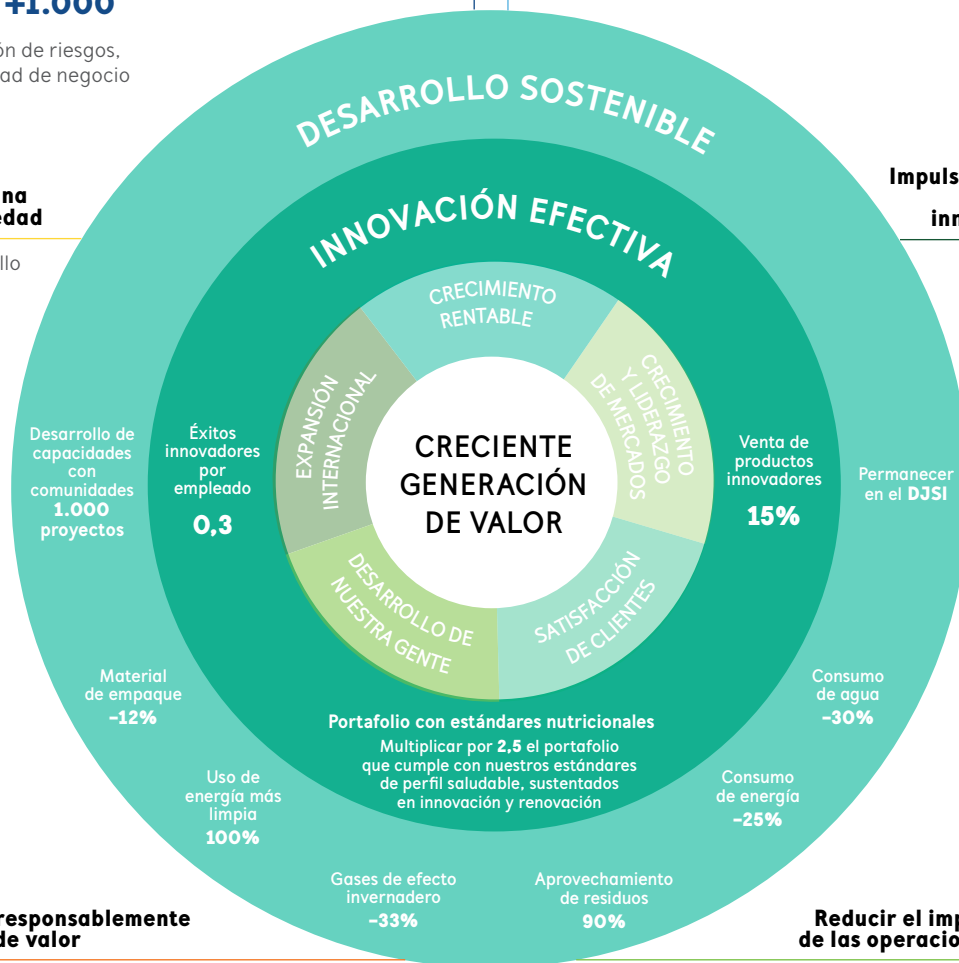
Reducción de las emisiones de GEI\*<sup>1</sup>  
**2017: -41,4%**  
2016: -21,0%

Reducción del consumo de agua\*  
**2017: -28,1%**  
2016: -25,8%

Reducción del consumo de material de empaque\*  
**2017: -2,4%**  
2016: -5,4%

Inversión en gestión ambiental en Colombia millones de COP  
**2017: 27.022**  
2016: 20.401

\*Base 2010. Por tonelada producida en Colombia  
<sup>1</sup> Esta reducción se da por el suministro de energía verde certificada, considerada 0 emisiones.





Personas de contacto **[GRI 102-53]**

**Sol Beatriz Arango Mesa**

Presidenta Servicios Nutresa  
Vicepresidenta Desarrollo Sostenible Grupo Nutresa  
sbarango@serviciosnutresa.com

**Catherine Chacón Navarro**

Directora de Relación con Inversionistas Grupo Nutresa  
cchacon@gruponutresa.com

**Claudia Rivera Marín**

Directora de Sostenibilidad Grupo Nutresa  
cprivera@serviciosnutresa.com

Para preguntas y comentarios  
sobre el reporte y sus contenidos contacte a:

**Santiago García Ochoa**

sgarcia@serviciosnutresa.com  
Teléfono: (574) 365 5600, ext. 45539

Edición periodística y gráfica:

**Taller de Edición**

**[www.tallerdeedicion.co](http://www.tallerdeedicion.co)**

Fotografía:

**Romi Díaz**



## Contenido

- 04 Acerca de este Informe integrado
- 06 Modelo de involucramiento con grupos relacionados
- 08 Análisis de materialidad
- 10 ODS
- 12 Informe de gestión

### Modelo Corporativo

22

- 24 Junta Directiva
- 26 Equipo Directivo
- 28 Estrategia para nuestro primer siglo 1920-2020
- 30 Objetivos estratégicos para 2020
- 32 Estrategia digital
- 34 Gestión integral de riesgos y principales riesgos del negocio
- 36 Modelo de negocio

### Actuar integralmente

38

- 40 Gobierno corporativo
- 44 Riesgo y cumplimiento

### Desempeño de los negocios

48

- 50 Cárnicos Nutresa
- 52 Galletas Nutresa
- 54 Chocolates Nutresa
- 56 Cafés Nutresa
- 58 Tresmontes Lucchetti
- 60 Alimentos al Consumidor
- 62 Helados Nutresa
- 64 Pastas Nutresa
- 66 Redes Comerciales Secas - Unidad transversal
- 67 Servicios Nutresa - Unidad transversal

68

### Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva

- 70 Crecimiento rentable en los mercados y marcas confiables
- 74 Innovación efectiva

78

### Fomentar una vida saludable

- 80 Nutrición, vida saludable y Mercadeo responsable
- 84 Seguridad alimentaria
- 88 Alimentos Confiables

92

### Gestionar responsablemente la cadena de valor

- 94 Desarrollo de nuestra gente
- 98 Calidad de vida
- 102 Abastecimiento responsable
- 106 Ventas responsables

110

### Construir una mejor sociedad

- 112 Derechos humanos
- 116 Calidad de la educación

120

### Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos

- 122 Administración del recurso hídrico
- 126 Cambio climático y calidad del aire
- 130 Energía
- 134 Empaques y posconsumo
- 138 Gestión de residuos

142

### Estados financieros

- 144 Estados financieros consolidados
- 154 Estados financieros separados

# Acercas de este **informe integrado**

Para Grupo Nutresa, desde su modelo de involucramiento, es prioritario dar a conocer su gestión tanto de los riesgos como de las oportunidades a sus grupos relacionados, a través de la entrega de información transparente y oportuna, que evidencia la creación de valor hacia la sociedad.

Es por eso por lo que la Compañía ha preparado su Reporte Integrado 2017 [GRI 102-1], [GRI 102-50], para presentar el progreso en los tópicos más materiales para su crecimiento sostenible.

En este informe se reportan los propósitos, los principales avances en la implementación de la estrategia y las perspectivas a corto, mediano y largo plazo. Se destaca en este ejercicio de reporte un especial énfasis sobre cómo la Organización contribuye al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS– a través de las seis prioridades estratégicas: Actuar íntegramente, Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva, Construir una mejor sociedad, Gestionar responsablemente la cadena de valor, Fomentar una vida saludable, y Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos [GRI 102-12].

Además, se presenta la novena comunicación de progreso frente al cumplimiento de los diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas y la cuarta comunicación de progreso frente a los avances alcanzados por la Organización en los asuntos de mayor relevancia en la gestión del recurso hídrico al CEO Water Mandate.

El reporte fue elaborado de conformidad con la opción exhaustiva de los Estándares GRI. Para ese se utilizó también el suplemento del sector de alimentos de la guía G4 [GRI 102-54] e incorporó los principios y elementos del marco del Consejo Internacional de Reporte Integrado. Este abarca 21 tópicos relevantes de todos los países en los cuales Grupo Nutresa tiene operaciones significativas, con excepción de Venezuela, de la cual solo se incluyen datos financieros y número de empleados [GRI 103-1]. Para este informe se reexpresaron los datos de los indicadores [GRI 201-1]; por un cambio en la metodología de cálculo de los gastos operativos y [GRI 302-1] para el cual se

actualizaron los datos de 2016 que no incluían las fugas de refrigerantes, [GRI 102-48] [GRI 102-49] y no se incluye información del Negocio Alimentos al Consumidor en temas relacionados con Alimentos confiables, Abastecimiento responsable y Nutrición y vida saludable.

La información financiera de Grupo Nutresa y sus compañías subordinadas se prepara de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera –NIIF– aprobadas en Colombia y demás disposiciones legales emitidas por las entidades de vigilancia y control. Las empresas aplican prácticas y políticas contables adoptadas por la Matriz, las cuales, para el caso de las compañías subordinadas ubicadas en el exterior, no difieren sustancialmente de las prácticas contables utilizadas en los países de origen o se ha efectuado su homologación para aquellas que generan un impacto significativo en los estados financieros consolidados. Esta información fue auditada por PriceWaterhouseCoopers –PWC–.

La información no financiera es verificada por KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S. [GRI 102-56], firma auditora independiente que sigue los lineamientos de la norma internacional ISAE 3000 y cuyo informe ha concluido que la información se presenta de manera adecuada de conformidad con el estándar GRI. Igualmente, KPMG ha realizado un análisis de la coherencia entre la información descrita en el capítulo "Autodiagnóstico" de la Incorporación de los Principios y Elementos de Reporte Integrado, disponible en el sitio web del Informe.

Para una mayor comprensión del lector, se ha definido una iconografía que permite identificar con claridad los contenidos básicos GRI que responden a cada tópico material y los Objetivos de Desarrollo Sostenible con los cuales tienen relación.

## Guía de lectura:

Contenidos generales [GRI 101-1]  
Tópicos materiales [GRI 301-1]  
Suplemento sectorial [G4 FP1]  
Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS 16]

Para conocer el índice de contenido GRI, visite:  
[http://informe2017.gruponutresa.com/pdf/indice\\_contenido\\_GRI.pdf](http://informe2017.gruponutresa.com/pdf/indice_contenido_GRI.pdf)








# Modelo de involucramiento con grupos relacionados


[GRI 102-21] [GRI 102-40] [GRI 102-42] [GRI 102-43]

Grupo Nutresa fomenta la construcción de relaciones de confianza con sus grupos de interés, soportado en la entrega de información clara y transparente y en el uso de canales que permiten comprender sus necesidades y expectativas para posteriormente integrarlas en la gestión de la Organización.


Se presentan los propósitos y principales mecanismos para dicho involucramiento:


 Propósito	 Mecanismos de relacionamiento
---	---


 Promover un ambiente de confianza con accionistas y analistas de inversión, con el fin de entregar información relevante y confiable para la toma de decisiones de inversión.




**Accionistas**

- 
  - Asamblea de accionistas
  - Informe integrado
  - Conferencia con inversionistas
  - Boletín trimestral
  - Sitio web
  - Correo electrónico
  - Redes sociales

 Lograr el fortalecimiento y desarrollo de los proveedores y contratistas como socios en la cadena de abastecimiento para permitir su crecimiento y asegurar el suministro para la Organización.




**Proveedores**


- 
  - Evento de reconocimiento Proveedor Ejemplar
  - Portal de negocios en línea
  - Línea de atención a proveedores
  - Programas de desarrollo y fomento
  - Visitas de evaluación
  - Sitio web
  - Línea Ética
  - Informe integrado





**Estado**


 Contribuir al desarrollo de propuestas colaborativas para la política pública que favorezcan el progreso de la sociedad.


- 
  - Informes y reuniones de control
  - Espacios de participación gremial
  - Informe integrado






## Clientes


 Llevar a los clientes propuestas de valor diferenciadas con productos confiables y marcas líderes que permitan su crecimiento, satisfacción y lealtad.

- 
  - Red comercial
  - Escuela de clientes
  - Medición de satisfacción y lealtad
  - Encuentros con empresarios de canales alternativos
  - Portal de clientes
  - Programas de fidelización y relacionamiento
  - Línea de atención
  - Línea Ética
  - Sitio web
  - Correo electrónico
  - Redes sociales
  - Informe integrado




## Colaboradores


 Fomentar escenarios de conversación y participación que fortalezcan las relaciones de confianza y contribuyan al mejoramiento de prácticas organizacionales que favorezcan la calidad de vida en el trabajo, el desarrollo y la productividad.

- 
  - Conversatorios de derechos humanos
  - Encuesta de clima laboral
  - Intranets, boletines, carteleras, correo electrónico
  - Comités paritarios de salud ocupacional
  - Entrevista de retiro
  - Comités de convivencia
  - Buzones de sugerencias
  - Línea Ética
  - Encuesta de medición del riesgo psicosocial
  - Medición de liderazgo
  - Procesos de negociación colectiva




## Consumidores y compradores


 Contribuir al mejoramiento de su calidad de vida por medio de experiencias de marca memorables y propuestas de valor diferenciadas que respondan a sus necesidades de nutrición, bienestar y placer conectándose con sus motivaciones y propósitos de manera sostenible.

- 
  - Líneas de atención al consumidor
  - Redes sociales
  - Línea Ética
  - Sitios web de las marcas y compañías
  - Correo electrónico
  - Comunicación en medios masivos
  - Puntos de venta
  - Informe integrado

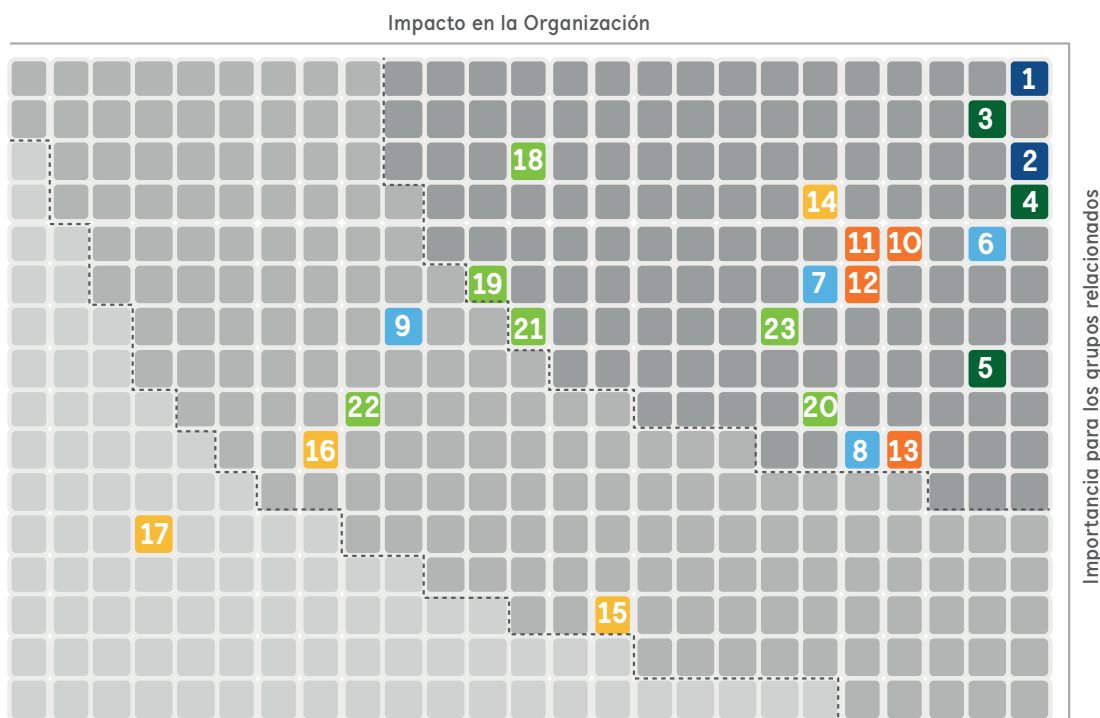


## Comunidades

 Asegurar el desarrollo de capacidades como herramienta para alcanzar su sostenibilidad y apoyar su bienestar a través de la destinación de recursos tangibles e intangibles.

- 
  - Grupos formativos
  - Encuentro con agricultores
  - Congreso Nacional de Educación
  - Encuentros de Secretarios de Educación
  - Comités y redes público-privadas
  - Informe integrado
  - Correo electrónico
  - Línea Ética
  - Sitio web

# Análisis de materialidad [GRI 102-46] [GRI 102-47]



## Tópicos relevantes



### Actuar íntegramente

- 1 Gobierno corporativo
- 2 Riesgo y cumplimiento



### Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva

- 3 Crecimiento rentable en los mercados
- 4 Marcas confiables con excelente relación precio-valor
- 5 Innovación efectiva



### Fomentar una vida saludable

- 6 Nutrición y vida saludable
- 7 Mercadeo responsable
- 8 Alimentos confiables
- 9 Seguridad alimentaria



### Gestionar responsablemente la cadena de valor

- 10 Desarrollo de nuestra gente
- 11 Calidad de vida
- 12 Abastecimiento responsable
- 13 Ventas responsables



### Construir una mejor sociedad

- 14 Derechos humanos
- 15 Desarrollo de propuestas colaborativas para la política pública
- 16 Calidad de la educación
- 17 Externalidades



### Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos

- 18 Administración del recurso hídrico
- 19 Energía
- 20 Cambio climático
- 21 Calidad del aire
- 22 Gestión de residuos
- 23 Empaques y posconsumo

Grupo Nutresa realiza su análisis de materialidad con el propósito de identificar los tópicos que más contribuyen a su capacidad de crear valor a corto, medio y largo plazo.

Este análisis considera las opiniones de sus grupos relacionados más relevantes, los riesgos globales y las tendencias emergentes del sector de alimentos y restaurantes, y empresas con modelo omnicanal, además de referenciación con pares internacionales de la industria y los criterios de la evaluación de diferentes monitores y *rankings* en sostenibilidad.

En 2017, Grupo Nutresa complementó el entendimiento de sus tópicos relevantes en la región estratégica realizando un análisis más detallado en Panamá, República Dominicana y Perú. Así mismo, revisó el trabajo realizado previamente en Colombia, Estados Unidos, México, Costa Rica y Chile.

Grupo Nutresa **complementó su ejercicio de materialidad,** ampliando el alcance durante 2017 a Panamá, Perú y República Dominicana.

## Como resultado de este proceso se dieron los siguientes cambios:



**Calidad del aire emerge como tópico material** debido al aumento en los riesgos operacionales y reputacionales, así como al incremento del interés de los grupos relacionados frente a esta materia. Lo anterior, producto de los cambios en las condiciones atmosféricas en los sitios donde opera Grupo Nutresa.



El tópico **Seguridad alimentaria** se traslada a la **prioridad estratégica Fomentar una vida saludable**, con el objetivo de abordar desde esta prioridad los desafíos relacionados con nutrición y seguridad alimentaria con foco no solo en los consumidores, sino también en las comunidades de influencia.



Se reestructura el tópico **Desarrollo de capacidades y educación** por uno nuevo denominado **Calidad de educación**, con el objetivo de promover con mayor énfasis una educación inclusiva y de calidad. El aspecto Desarrollo de capacidades se convierte en un enfoque transversal a la gestión de múltiples asuntos materiales.



**Seguridad de los alimentos** cambia su nombre por **Alimentos confiables** para brindar mayor claridad y entendimiento a los grupos de interés.



El tópico **Externalidades** se traslada a la **prioridad estratégica Construir una mejor sociedad**, ya que desde allí se abordan de manera más amplia la medición y reducción de las dependencias e impactos sobre la sociedad.

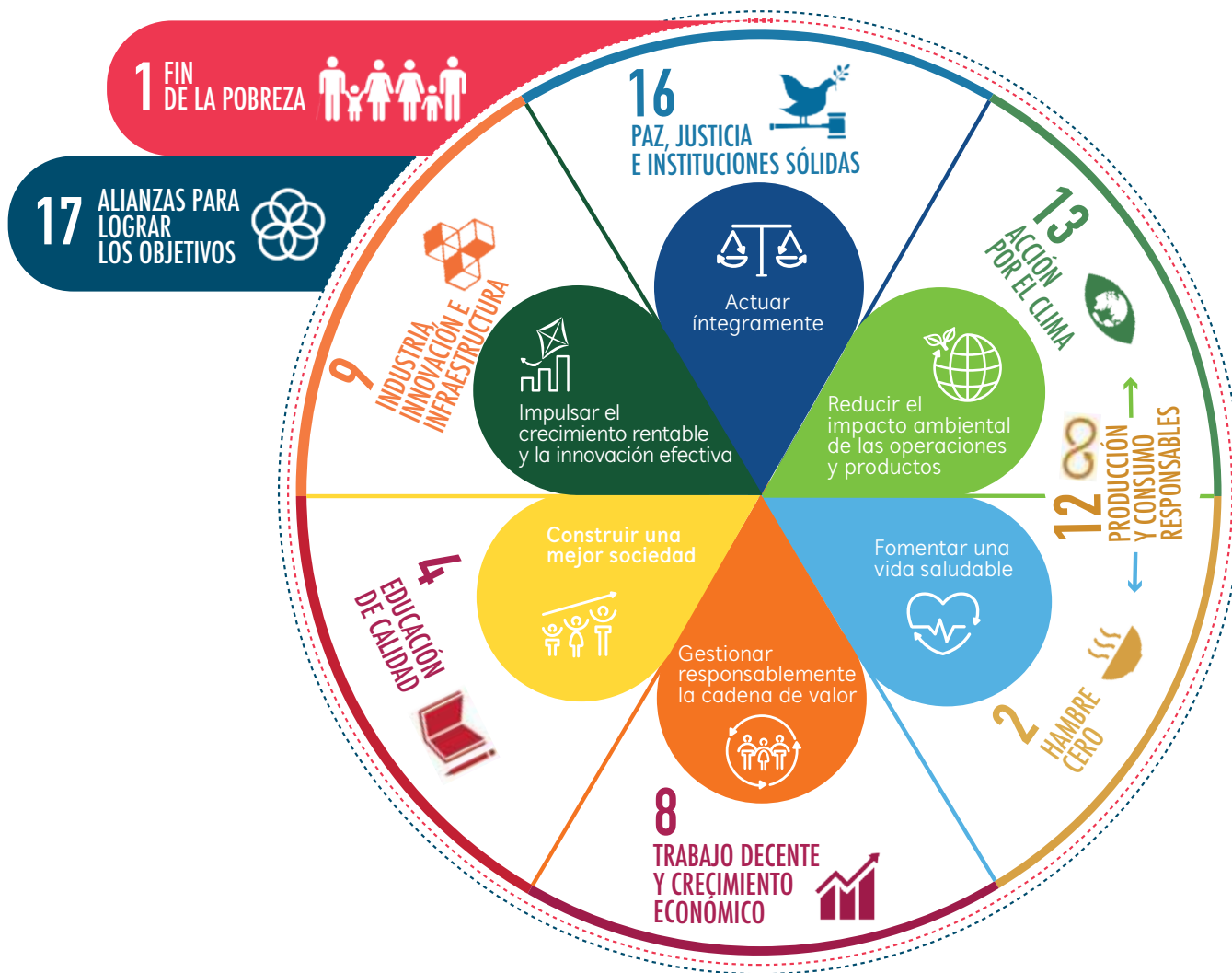


# Contribución a los Objetivos de **Desarrollo Sostenible**









Grupo Nutresa está convencido de que para aportar al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible debe trabajar de manera colaborativa con sus grupos relacionados. Por eso se ha comprometido desde cada una de sus prioridades estratégicas a diseñar e implementar acciones que lo permitan.

Se presenta la alineación de las prioridades con los ODS y los principales indicadores que muestran el avance en 2017 para el logro de las metas de la agenda 2030.

Grupo Nutresa enfoca su gestión en nueve ODS, a los cuales aporta a través de sus **prioridades estratégicas en sostenibilidad y del trabajo conjunto** con sus grupos relacionados.



Grupo Nutresa para direccionar su gestión y hacer significativa su contribución, ha priorizado unos ODS y sus metas sobre los cuales se enfocará en términos de actuación y medición. Los números que acompañan los indicadores en este documento indican dichas metas de la siguiente manera: **[1.1]**

<p><b>1</b></p>	 <b>FIN DE LA POBREZA</b>	<p>[1.1]</p>	<p><b>COP 812,8 millones</b>                  Ingreso promedio anual de asociaciones de productores por ventas a Grupo Nutresa</p>	<p><b>8</b></p>	 <b>TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</b>	<p>[8.3]</p>	<p><b>35</b>                  Organizaciones comunitarias desarrollan capacidades socioempresariales</p>	<p><b>12</b></p>	 <b>PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES</b>	<p>[12.2]</p>	<p><b>-28,1%</b>                  Reducción del consumo de agua*</p> <p><b>-17,3%</b>                  Reducción del consumo de energía*</p> <p><b>COP 27.002 millones</b>                  Inversión en gestión ambiental en Colombia</p>	<p><b>16</b></p>	 <b>PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</b>
<p>[1.6]</p>	<p><b>COP 62.367 millones</b>                  De inversión social en comunidades</p> <p><b>13.002</b>                  Voluntarios</p> <p><b>32.128</b>                  Horas invertidas en voluntariado</p>	<p>[8.5]</p>	<p><b>32,3</b>                  Horas promedio de formación por empleado</p> <p><b>COP 101.814 millones</b>                  Invertidos en calidad de vida, formación y auxilios para empleados</p>	<p>[12.3]</p>	<p><b>943,2 toneladas</b>                  De productos entregados a Bancos de Alimentos</p>	<p>[16.5]</p>	<p><b>+9.600</b>                  Colaboradores formados en prevención de LA/FT</p> <p><b>123</b>                  Incidentes en contra del Código de Buen Gobierno</p> <p><b>27</b>                  Incidentes de discriminación</p>						
<p><b>2</b></p>	 <b>HAMBRE CERO</b>	<p>[2.1]</p>	<p><b>301</b>                  Familias en programas de asistencia alimentaria</p> <p><b>5.000 m<sup>2</sup></b>                  Área de huertas comunitarias instaladas</p> <p><b>COP 646.405 millones</b>                  Venta de productos enriquecidos con macro y micro nutrientes deficitarios en la región estratégica</p>	<p>[8.7]</p>	<p><b>22,0%</b>                  Situaciones de riesgos en proveedores evaluadas en sostenibilidad</p> <p><b>Ambiente de trabajo seguro</b>  <b>9,2</b> LTIFR<sup>1</sup>    <b>0,7</b> OIFR<sup>2</sup></p>	<p>[12.5]</p>	<p><b>80,8%</b>                  Material de empaque usado con ciclo cerrado</p> <p><b>-2,4%</b>                  Reducción del consumo de material de empaque*</p> <p><b>90,3%</b>                  Aprovechamiento de residuos*</p>	<p>[16.6]</p>	<p><b>COP 5.565 millones</b>                  Inversión social en pos-conflicto</p>				
<p><b>4</b></p>	 <b>EDUCACIÓN DE CALIDAD</b>	<p>[4.1]</p>	<p><b>468</b>                  Colegios intervenidos por programas de Grupo Nutresa</p> <p><b>205</b>                  Colegios intervenidos con desempeño satisfactorio en las pruebas de estado</p>	<p><b>9</b></p>	 <b>INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA</b>	<p>[9.4]</p>	<p><b>17</b>                  Patentes y diseños industriales</p> <p><b>0,5%</b>                  De las ventas invertidas en I+D+i</p> <p><b>204</b>                  Personas con exclusividad en I+D+i</p> <p><b>20,2%</b>                  Ventas por innovación</p>	<p><b>13</b></p>	 <b>ACCIÓN POR EL CLIMA</b>	<p>[13.1]</p>	<p><b>-41,4%</b>                  Reducción de las emisiones de GEI*</p> <p><b>99,3%</b>                  Uso de energía más limpia</p>	<p>[17.16]</p>	<p><b>Indicador en construcción</b>                  Recursos movilizados mediante alianzas / Recursos invertidos por Grupo Nutresa</p>

\*Base 2010. Por tonelada producida en Colombia

<sup>1</sup> Tasa de frecuencia de lesiones con tiempo perdido

<sup>2</sup> Tasa de ausentismo por enfermedad laboral

# Informe de gestión

[GRI 102-10] [GRI 102-14] [GRI 102-54]

En Grupo Nutresa afrontamos cada día la oportunidad de mejorar la calidad de vida de millones de consumidores, de construir capacidades para el autodesarrollo de las comunidades con las que interactuamos y de generar un cambio positivo en el medioambiente a través de la gestión responsable de nuestra Compañía. Esta oportunidad es también un gran compromiso que asumimos con un modelo de negocio humano, sostenible, competitivo y transparente.

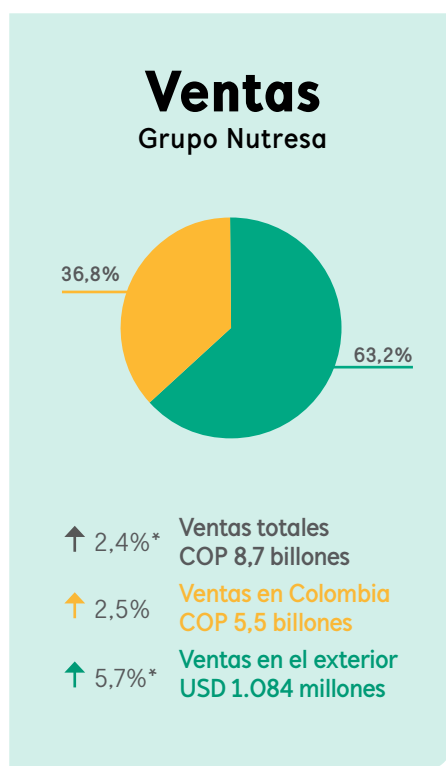
El 2017 fue un año de grandes retos y enormes satisfacciones para Grupo Nutresa. Tuvimos un ambiente de consumo retador en Colombia y otros países de nuestra región estratégica, situación que nos llevó a tomar decisiones ágiles para ganar la preferencia de los consumidores, compradores y clientes por los productos y experiencias que ofrecemos. Adelantamos también importantes programas de innovación y productividad que afianzaron nuevas capacidades que han quedado instaladas en la Organización y la fortalecerán en adelante.

Reportamos con satisfacción que Grupo Nutresa continúa siendo parte del grupo de empresas líderes en el mundo por su desempeño en sostenibilidad corporativa. Ingresamos por séptimo año consecutivo al Índice Global de Sostenibilidad Dow Jones, siendo calificados como la segunda empresa más sostenible del sector de alimentos del mundo y la única de un mercado emergente en hacer parte del mismo, recibimos también por cuarto año consecutivo la distinción "Categoría Plata" de RobecoSAM en su último Anuario de Sostenibilidad. Así mismo, ingresamos a un nuevo índice de sostenibilidad en la región, el Dow Jones Sustainability MILA Pacific Alliance Index, que busca evaluar y medir el desempeño de las compañías en el Mercado Integrado Latinoamericano en materia de sostenibilidad corporativa.

Estos reconocimientos reflejan una vez más los avances de cara a nuestros objetivos estratégicos, que plantean una gestión sostenible de nuestros negocios y nos habilitan para progresar y crear valor a largo plazo de la mano de un equipo de colaboradores comprometidos con esta visión.

Los resultados que presentamos en este informe integrado son elaborados según el marco del Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC, por sus siglas en inglés) y de conformidad con el estándar GRI opción exhaustiva, lo que significa que se ha preparado con los lineamientos mundiales de elaboración de reportes, y se desarrolla con base en la matriz de materialidad de Grupo Nutresa, considerando los asuntos más relevantes para la Organización y sus grupos relacionados.

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



\*No incluye las ventas en Venezuela a partir de octubre de 2016.



### Creciente generación de valor

Las ventas consolidadas de Grupo Nutresa en 2017 fueron de COP 8,7 billones, con un crecimiento de 2,4% sobre las registradas en 2016 luego de excluir, para efectos de comparabilidad, las ventas del mismo período en Venezuela. Vale la pena recordar que, a partir del 1º de octubre de 2016, la inversión en Venezuela se contabiliza como un instrumento financiero.

En Colombia las ventas fueron de COP 5,5 billones, con un crecimiento de 2,5% respecto a las del año anterior, y representan el 63,2% de las ventas consolidadas del Grupo.

Las ventas internacionales, al excluir lo facturado en Venezuela durante 2016, crecieron un 5,7% en dólares respecto al mismo período y se ubicaron en USD 1.084 millones, un 36,8% de las ventas totales del Grupo. Al expresarse en pesos colombianos, estos ingresos representan COP 3,2 billones, con un crecimiento del 2,4%. Reportamos también el desempeño sobresaliente de las exportaciones desde Colombia, que crecieron un 19,4% en dólares con respecto a las de 2016.

Estos resultados, tanto a nivel local como internacional, están soportados en una mejora en la mezcla de productos, una adecuada gestión de la innovación y una potente red comercial que nos permitió llevar nuestras marcas a más de 1,3 millones de puntos de venta en la región.

Como reflejo de una gestión responsable de compra de materias primas, un entorno de precios favorable en algunas de estas y los programas de productividad adelantados, la utilidad bruta mejoró en relación con el mismo período de 2016 y se ubica en COP 3,8 billones, un 3,5% superior respecto al año anterior.

Los menores gastos de administración y producción, en línea con el incremento de la utilidad bruta, permitieron contrarrestar en parte el impacto del mayor esfuerzo requerido durante el año en gastos de ventas, con lo cual el margen operacional se situó en 8,9%.

En cuanto a la rentabilidad, reportamos un ebitda consolidado de COP 1,04 billones, equivalente a un 12,0% de las ventas y con un crecimiento de 1,5% respecto al de 2016. Este resultado se explica en gran medida por una dinámica comercial moderada en nuestro mercado local y el efecto positivo de los proyectos de eficiencia y productividad, acompañados de una gestión de precios prudente para la protección de los volúmenes.

Los gastos posoperativos netos por COP 251.338 millones son un 6,9% menores frente a los de 2016 y se explican, principalmente, por una reducción del gasto financiero y el tratamiento de la inversión en Venezuela.

En consecuencia, la utilidad neta consolidada fue de COP 420.207 millones, un 6,2% superior a la registrada en el año 2016, y representa un 4,8% de las ventas.

Ofrecemos productos que aportan a la salud, la nutrición y el bienestar del consumidor. **Bénet, la bebida nutricional, y los snacks de Tosh** fueron algunos de nuestros lanzamientos.

Durante 2017  
nuestras marcas  
llegaron a más de  
**1,3 millones de  
puntos de venta**  
en la región.

En el Estado de Situación Financiera destacamos un crecimiento en el activo de 4,5%, el cual cierra el año en COP 14,3 billones. Este incremento se debe principalmente a una destacada generación de efectivo durante el período y la valorización de nuestras inversiones en Grupo Sura y Grupo Argos.

El pasivo total creció un 0,8%, al cerrar en COP 5,4 billones, debido principalmente al aumento de las cuentas pasivas de capital de trabajo.

El patrimonio cerró en COP 8,9 billones, con incremento de 6,7% con respecto al del cierre de 2016.

En medio de un entorno macroeconómico exigente que presenta permanentemente cambios y desafíos, es de vital importancia que Grupo Nutresa sea consistente en su estrategia de generación de valor, equilibrando de forma adecuada los compromisos financieros con sus grupos relacionados y la inversión necesaria a largo plazo para garantizar la sostenibilidad del negocio. En ese sentido, gestionamos con disciplina varias iniciativas que buscan mejorar el retorno del capital invertido, todo esto acompañado de innovación efectiva que nos habilita para seguir creciendo rentablemente.

### **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 434.312 millones, de los cuales COP 380.108 millones corresponden a utilidad por el método de participación de nuestras inversiones en compañías de alimentos y COP 54.204 millones a dividendos del portafolio de inversiones. La utilidad neta fue de COP 430.279 millones.

### **Nutrición, salud y bienestar**

En este período ratificamos nuestro compromiso de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros consumidores mediante alternativas de productos y experiencias que satisfagan sus aspiraciones de nutrición, salud y bienestar e impulsamos estrategias para la promoción de estilos de vida saludable y la toma informada de decisiones.

Reportamos con satisfacción el avance en la reformulación de 119 productos durante 2017, que se suman a los reformulados en años anteriores y que aportan significativamente a la meta de multiplicar en 2,5 veces los productos ajustados a nuestro perfil nutricional para el año 2020. También registramos el avance en la estrategia de brindar información nutricional detallada en el panel frontal de nuestros productos, con el 86,3% del portafolio beneficiado por esta

medida. Continuamos con una activa promoción de estilos de vida saludable a través de distintas alianzas con el sector público y privado con entidades como Unicef (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) y el PMA (Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas), y acompañando a las comunidades escolares con quioscos saludables y programas educativos.

Apoyados en nuestros programas de innovación continuamos expandiendo el portafolio de productos, ofreciendo nuevas alternativas de perfiles nutricionales. En 2017 introdujimos al mercado una nueva bebida nutricional bajo la marca Bénet y lanzamos la categoría de *snacks* horneados bajo la marca Tosh.

Así mismo, nos acogimos voluntariamente a la normativa de autorregulación publicitaria de la Cámara de la Industria de Alimentos de la Andi (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia) y la aplicamos en todos los países de nuestra región estratégica. Esta norma plantea la aplicación de principios y conductas universales que buscan transparencia y honestidad en la comunicación con los consumidores.

Los cambios en los hábitos de salud y nutrición de la humanidad, y en la regulación del sector, plantean riesgos y oportunidades que estamos gestionando, y tienen alta prioridad en nuestra estrategia.

### **Innovación y otros proyectos relevantes**

Con el constante reto de sorprender a un consumidor cada vez más informado y exigente, la innovación efectiva sigue siendo uno de los principales pilares de crecimiento para Grupo Nutresa y una forma cercana y contundente de impulsar cambios en nuestra sociedad. En la Compañía vivimos la innovación a través de la expansión e ingreso a nuevas categorías con modelos de negocio dinámicos, propositivos y resilientes, la implementación de nuevas tecnologías, la transformación de procesos y el desarrollo de canales alternativos que representan una plataforma de crecimiento ágil y diferenciada.

Al cierre de 2017, las ventas de innovación de Grupo Nutresa representaron un 20,2% de las ventas totales de la Compañía.

### **Informe especial de grupo empresarial**

Al cierre de 2017, 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) una red internacional de distribución; iii) tres compañías





nacionales de distribución, y iv) tres compañías 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 2.575 millones, y la suma de COP 203.237 millones a título de dividendos. Durante el año 2017 Grupo Nutresa S.A. avaló obligaciones financieras de sus subordinadas por USD42 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 2017 Grupo Nutresa S.A. no tomó ni dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de alguna de sus compañías subordinadas, y ninguna de estas tomó ni dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de Grupo Nutresa S.A.

## Participación de mercado consolidada

Grupo Nutresa en Colombia

# 59,8%

### 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 2017 no se recibieron notificaciones de demandas ni se presentaron fallos judiciales que pudieran afectar la situación financiera de la Compañía. Tampoco se impusieron multas ni sanciones significativas contra las compañías del Grupo ni sus administradores.

En la Nota 17 de los Estados financieros separados de Grupo Nutresa publicados en nuestro sitio en internet están detalladas las operaciones con accionistas y personas de 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 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, basada en el marco internacional para la práctica profesional emitido por el Instituto de Auditores Internos – IIA Global, vela en todos los procesos por el logro de las metas y los 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.

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**

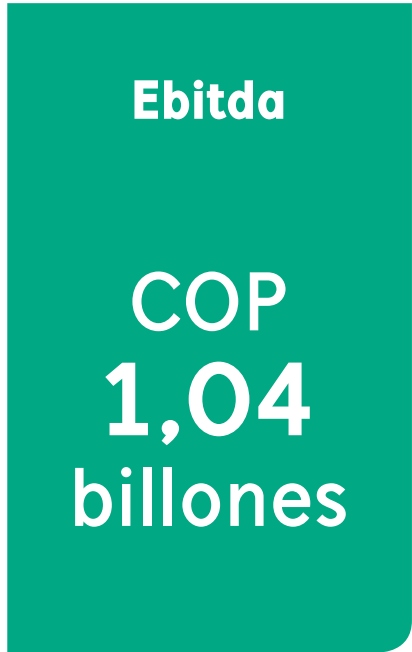
El desarrollo sostenible es una capacidad instalada en nuestra Organización y apropiada por sus líderes, que nos permite abordar los asuntos materiales desde una perspectiva holística y proactiva. Escuchar, comprender y rendir cuentas a los grupos relacionados



contribuye a reconocerlos y considerarlos en la formulación de la estrategia, y enfoca nuestra gestión en los asuntos prioritarios, tanto para ellos como para el logro de nuestros objetivos empresariales.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible definidos por las Naciones Unidas a 2030 han establecido una hoja de ruta que invita a incorporar, en una agenda global, las necesidades más apremiantes de la sociedad, para que sea más justa, incluyente, equitativa y armónica con el medioambiente. Conscientes del rol que el sector privado tiene en el cumplimiento de estos propósitos, en Grupo Nutresa continuamos enfocando y priorizando las iniciativas, y alineándolas con las metas y las capacidades de la empresa para asegurar un impacto positivo en dichos propósitos globales.

Como un resultado del trabajo consistente de toda la Organización, nuestra gestión sigue siendo reconocida globalmente por los Índices de Sostenibilidad de Dow Jones en 2017, como la segunda mejor empresa del sector de alimentos. Fuimos, además, incluidos en el listado *Change the World* de la revista *Fortune*, publicación que reconoce los mejores esfuerzos del sector empresarial global en materia de sostenibilidad.



## Nuestro planeta

Nos encontramos ante el gran reto de preservar el clima como un bien público global, indispensable para el desarrollo de los países, las instituciones y la sociedad. Todos los actores estamos experimentando presiones derivadas de acuerdos internacionales globales, generando un mayor nivel de conciencia y observando cambios en las preferencias de los consumidores, fruto de su propia interpretación de los comportamientos y prácticas de consumo.

Estos desafíos nos invitan a innovar permanentemente para encontrar formas alternativas de realizar nuestras operaciones de una manera cada vez más ecoeficiente, a integrar a los aliados en la cadena de valor como parte extendida de la gestión y a comprender los impactos para mitigar los riesgos de los productos a lo largo de su ciclo de vida. Como resultado de lo anterior, resaltamos el fortalecimiento de nuestra estrategia de energías limpias con la implementación de proyectos fotovoltaicos y de uso de biomasa, así como la compra en Colombia del 100% de la energía requerida en plantas, certificada como energía verde. Esto nos permitió lograr anticipadamente el cumplimiento de la meta a 2020 de reducción de gases de efecto invernadero, con un indicador de -41,4% por tonelada producida frente a 2010.

Durante 2017 las iniciativas implementadas contribuyeron a una reducción en Colombia en el consumo de energía del 17,3%, en el consumo de agua del 28,1%, y en el uso de material de empaque del 2,4% (todos estos indicadores por tonelada producida frente a 2010). En Chile, Perú, Costa Rica, México y República Dominicana tuvimos importantes avances ambientales, logrando reducciones de 3,1% en





« El fin de conflictos armados, la recuperación económica y el constante avance hacia la disminución de la pobreza en nuestra región estratégica hacen **parte del contexto que nos inspira a ver el futuro con esperanza** ».

energía y 11,2 % en gases de efecto invernadero con respecto a 2016. Sabemos que el desafío es aún mayor, por lo que seguiremos trabajando para lograr las metas definidas a 2020.

En 2017 participamos activamente, como representantes del sector privado, en el comité estratégico de la Misión de Crecimiento Verde en Colombia con el propósito de acompañar al Gobierno en el desarrollo de políticas públicas que permitan la construcción de una senda de crecimiento económico cada vez más baja en carbono, en un contexto de mayor igualdad e inclusión, y generando en simultánea desarrollo económico, social y ambiental. También trabajamos de la mano de organizaciones ambientales mundialmente reconocidas para tener un mejor entendimiento de nuestras cadenas globales de valor y así establecer nuevas prácticas y medidas de actuación que nos permitan tener impactos ambientales positivos superiores.

### **Por una mejor sociedad**

En 2017 continuamos fortaleciendo e incorporando prácticas de gestión del talento, logrando cada vez mayor coherencia entre las actuaciones de los líderes y sus equipos de trabajo con nuestra filosofía organizacional.

El balance entre la vida familiar, profesional y personal, las oportunidades de desarrollo, la inclusión y un ambiente de trabajo cercano y retador han sido los pilares de nuestra estrategia de talento. Es por esto que fuimos reconocidos por Merco Talento como la segunda mejor empresa en Colombia para atraer y fidelizar capital humano y la primera en el sector de alimentos; también obtuvimos el Premio Portafolio a la mejor Empresa en la gestión de talento humano en Colombia. Además, según los resultados de la última medición realizada en las compañías en los países donde operamos, en 2017 continuamos con un nivel de excelencia en materia de clima organizacional y alto compromiso.

El propósito para el año 2020 es lograr que nuestras empresas en Colombia incorporen los estándares de Empresas Familiarmente Responsables, EFR. En 2017, diez de estas alcanzaron dicha certificación y Servicios Nutresa, en Colombia, logró el nivel de excelencia, máximo reconocimiento que hoy tienen solo cinco compañías en el mundo.

Adicionalmente, seguimos extendiendo mejores prácticas laborales a nuestra cadena de valor mediante el desarrollo de capacidades en contratistas y prestadores de servicios especializados. Con satisfacción registramos que hemos alcanzado un nivel de madurez en el sistema de gestión de derechos humanos mediante formación, identificación de riesgos y gestión de situaciones reportadas a través de diferentes canales.

Durante 2017 desarrollamos capacidades para el mejoramiento de la calidad educativa, el aumento de los ingresos y el emprendimiento en clientes y proveedores e implementamos estrategias para mejorar la seguridad alimentaria y mitigar los problemas de malnutrición en nuestra región estratégica. Fueron más de 4.234.413 personas beneficiadas por nuestros programas, en los que invertimos COP 62.367 millones. De igual forma, aunamos esfuerzos y generamos alianzas con el objetivo de desarrollar capacidades y extender la solidaridad a través de una red de más de 13.000 voluntarios internos, que invirtieron cerca de 32.128 horas y aportaron COP 872,8 millones en beneficio de las comunidades.

Creemos firmemente que el talento y compromiso de nuestros colaboradores, y su actuación en un marco de principios y valores, son la principal fortaleza de la Organización. Por eso buscamos siempre relaciones de trabajo respetuosas y constructivas bajo una cultura donde sea posible el desarrollo y crecimiento humano, y en la que afrontemos conjuntamente las transformaciones necesarias para ser cada día más productivos y sostenibles.

## Agradecimientos

Agradecemos a nuestros colaboradores por su decidido compromiso con Grupo Nutresa, su esfuerzo y dedicación nos permiten alcanzar los objetivos que nos hemos planteado como Organización. Agradecemos también de manera especial a nuestros clientes, consumidores, proveedores y accionistas por su constante apoyo y preferencia, pero ante todo por la enorme confianza que han depositado en nuestra Compañía y en la capacidad que tenemos de liderar a través de nuestra gestión, un futuro entre todos.

## Perspectivas

En Grupo Nutresa reconocemos la necesidad de conocer y comprender las cambiantes necesidades de clientes, compradores y consumidores. Nuestra Mega 2020 continúa siendo el faro de acción que nos marca la ruta de mayores y mejores iniciativas de expansión y desarrollo sostenible que generen de forma creciente valor para nuestros grupos relacionados.

El fin de conflictos armados, la recuperación económica y el constante avance hacia la disminución de la pobreza en nuestra región estratégica hacen parte del contexto que nos inspira a ver el futuro con esperanza.

La aplicación de nuestras capacidades en estas condiciones, el esfuerzo permanente por ser más eficientes y productivos y una gestión efectiva de la innovación, nos permitirán continuar sorteando de forma positiva las transformaciones de nuestro entorno y seguir entregando resultados, siempre bajo un marco de responsabilidad, integridad y respeto por las generaciones futuras.

- > **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

# Modelo **corporativo**







**UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS**



# Junta Directiva [GRI 102-18] [GRI 102-22]

**MAURICIO REINA ECHEVERRI**  
2007\*

Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos.  
Comité de Nombramientos y Retribuciones.  
Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta.  
Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad.

**Investigador Asociado Fedesarrollo**

**EXPERIENCIA PREVIA**  
Subdirector de Fedesarrollo.  
Viceministro de Comercio Exterior de la República de Colombia.

**ESTUDIOS**  
Economista,  
Universidad de los Andes.  
Máster en Economía,  
Universidad de los Andes.  
Máster en Relaciones Internacionales,  
Universidad Johns Hopkins.

**OTRAS JUNTAS**  
OCENSA – Oleoducto Central S.A.

**JAIME ALBERTO PALACIO BOTERO**  
2005\*

Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos.  
Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta.

**Gerente General Coldeplast S.A.S. y Microplast S.A.S.**

**EXPERIENCIA PREVIA**  
Subgerente General de Microplast S.A.

**ESTUDIOS**  
Administrador de Negocios,  
Universidad Eafit.  
Formación en administración con énfasis en mercadeo en Wharton, Universidad de Pensilvania.  
Capacitación avanzada en empaques en JICA, Japón.

**OTRAS JUNTAS**  
Acoplásticos – Asociación Colombiana de Industrias Plásticas.

**CIPRIANO LÓPEZ GONZÁLEZ**  
2016\*

Comité de Finanzas,  
Auditoría y Riesgos.

**Gerente General Industrias Haceb**

**EXPERIENCIA PREVIA**  
Gerente Comercial Industrias Haceb.  
Director de Compras y Negociación Bavaria S.A.  
Director Negociación Danone.  
Jefe de Planeación y Control IMUSA.

**ESTUDIOS**  
Maestría en Administración de Negocios MBA,  
Escuela de Negocios de Burdeos.  
Ingeniero Mecánico,  
Universidad Pontificia Bolivariana.  
Alta Dirección en Gestión y Liderazgo Estratégico,  
Universidad de los Andes.  
Altos estudios en Dartmouth College, Stanford University, Harvard University, Notre Dame University, Wharton, Universidad de Pensilvania,  
Universidad Johns Hopkins y Singularity University.

**OTRAS JUNTAS**  
Tuya S.A., Andi Cámara de Electrodomésticos,  
Andi Seccional Antioquia, Proantioquia,  
Consejo Superior Eafit.



- Promedio de años en la Junta: 8,7
1. Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio
  2. Jaime Alberto Palacio Botero
  3. Mauricio Reina Echeverri
  4. Cipriano López González
  5. David Emilio Bojanini García
  6. Gonzalo Alberto Pérez Rojas
  7. María Clara Aristizábal Restrepo

1 | 2 | 3 | 4 | 6  
Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos

1 | 3 | 5  
Comité de Nombramientos y Retribuciones

1 | 2 | 3 | 5  
Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta

1 | 3 | 5 | 7  
Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad

● Miembros independientes    ● Miembros no independientes

**1 ANTONIO MARIO CELIA MARTÍNEZ-APARICIO**  
2005\*

Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos.  
Comité de Nombramientos y Retribuciones.  
Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta.  
Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad.

Presidente Promigas S.A.

**2 EXPERIENCIA PREVIA**

Vicepresidente Financiero Promigas S.A.  
Gerente Terpel del Norte.

**3 ESTUDIOS**

Ingeniero, Worcester Polytechnic Institute.  
Formación ejecutiva en MIT, Wharton, Universidad de Pensilvania, Universidad de los Andes y London School of Economics.

**4 OTRAS JUNTAS**

Gases del Caribe S.A. E.S.P., Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A., Fundación Pies Descalzados, Fundación Universidad del Norte, Fundación Empresarios por la Educación ExE, Asociación Colombiana de Gas Natural Naturgas, Fundación para el Desarrollo del Caribe, Fundesarrollo, Fundación La Cueva, Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo, Fedesarrollo, Consejo Privado de Competitividad.

**5 MARÍA CLARA ARISTIZÁBAL RESTREPO**  
2013\*

Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad.

Gerente Negocio Desarrollo Urbano Grupo Argos S.A.

**6 EXPERIENCIA PREVIA**

Asistente de Presidencia y Dirección de Relación con Inversionistas Grupo Argos S.A.  
Gerente de Estrategia Corporativa Grupo Argos S.A.  
Directora de Investigaciones Económicas Bolsa y Renta S.A.

**7 ESTUDIOS**

Maestría en Administración de Negocios MBA, Universidad de Nueva York.  
Especialización en Finanzas y Derecho, Universidad de Nueva York.  
Especialización en Finanzas, Universidad Eafit.  
Economista con énfasis en Economía Matemática, Universidad Eafit.

**8 OTRAS JUNTAS**

EPSA – Empresa de Energía del Pacífico Pactia S.A.S., Consejo Superior Eafit.

**9 DAVID EMILIO BOJANINI GARCÍA**  
2005\*

Comité de Nombramientos y Retribuciones.  
Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta.  
Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad.

Presidente Grupo de Inversiones Suramericana S.A.

**10 EXPERIENCIA PREVIA**

Presidente Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S.A.  
Gerente de Actuaría Suramericana de Seguros S.A.

**11 ESTUDIOS**

Ingeniero Industrial, Universidad de los Andes.  
Maestría en Administración con énfasis en Actuaría, Universidad de Michigan.

**12 OTRAS JUNTAS**

Bancolombia S.A., Sura Asset Management S.A., Suramericana S.A., Grupo Argos S.A.

**13 CONSEJOS DIRECTIVOS**

Proantioquia, CPC (Consejo Privado de Competitividad), CCI (Corporación Colombiana Internacional), ExE (Empresarios por la Educación), Fundación El Cinco.

**6 GONZALO ALBERTO PÉREZ ROJAS**  
2007\*

Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos.

Presidente Suramericana S.A.

**7 EXPERIENCIA PREVIA**

Vicepresidente de Seguros y Capitalización Suramericana de Seguros S.A.  
Vicepresidente de Negocios Corporativos Suramericana de Seguros S.A.

**8 ESTUDIOS**

Abogado de la Universidad de Medellín.  
Especialización en Seguros, Swiss Re.

**9 OTRAS JUNTAS**

Bancolombia S.A., Sura Asset Management S.A., Celsia S.A., Seguros de Vida Suramericana S.A.

\* Año de ingreso a la Junta Directiva.



# Equipo Directivo [GRI 102-18] [GRI 102-19] [GRI 102-20]

## CARLOS IGNACIO GALLEGO PALACIO Presidente

- Experiencia previa**
- » Presidente Negocio Chocolates.
  - » Vicepresidente Región Estratégica Sur.
  - » Presidente Servicios Nutresa.
  - » Director General Fundación Nutresa.
  - » Vicepresidente Industrial – Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.

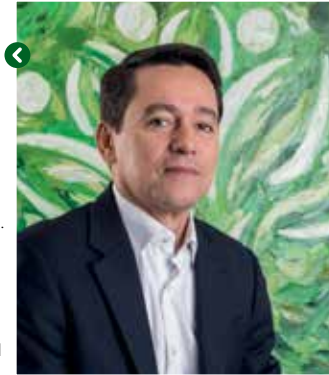
- Estudios**
- » Ingeniero Civil – Universidad Eafit.
  - » Maestría en Administración de Empresas – Universidad Eafit.



## JAIRO GONZÁLEZ GÓMEZ Vicepresidente Secretario General Gerente Asistencia Legal

- Experiencia previa**
- » Fundador y Director – González Gómez Abogados.
  - » Asesor legal externo – Grupo Nutresa.
  - » Miembro firma legal – Ignacio Sanin Bernal & Cía.

- Estudios**
- » Derecho y Ciencias Políticas – Universidad Pontificia Bolivariana.
  - » Especialización en Derecho Comercial – Universidad Pontificia Bolivariana.



## EQUIPO CORPORATIVO

## JOSÉ DOMINGO PENAGOS VÁSQUEZ Vicepresidente Finanzas Corporativas

- Experiencia previa**
- » Director de Finanzas Corporativas – Banca de Inversión Bancolombia.
  - » Jefe de Planeación – Confecciones Colombia (Everfit).

- Estudios**
- » Ingeniero Administrador – Escuela de Ingeniería de Antioquia.
  - » Especialización en Finanzas Corporativas y Mercado de Capitales – Universidad Pontificia Bolivariana.



Las unidades transversales apoyan la operación de las **ocho unidades de negocio** de Grupo Nutresa.

## EQUIPO UNIDADES DE NEGOCIO



## DIEGO MEDINA LEAL Presidente Cárnicos Vicepresidente Logística

- Experiencia previa**
- » Vicepresidente Financiero – Inveralimenticias Noel S.A.
  - » Gerente de Ingeniería Financiera – Corfinsura S.A.
  - » Gerente Regional Cali – Corfinsura S.A.

- Estudios**
- » Ingeniero Eléctrico – Universidad Tecnológica de Pereira.
  - » Especialización en Finanzas – Universidad Eafit.



## ALBERTO HOYOS LOPERA Presidente Galletas Vicepresidente Internacional

- Experiencia previa**
- » Gerente General – Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A.
  - » Gerente de Negocios Internacionales – Compañía de Galletas Noel S.A.S.
  - » Gerente de Compras – Compañía de Galletas Noel S.A.S.

- Estudios**
- » Ingeniero Mecánico – Universidad Pontificia Bolivariana.
  - » MBA énfasis Negocios Internacionales – Universidad Eafit.



## JUAN FERNANDO CASTAÑEDA PRADA Presidente Chocolates Vicepresidente de Mercadeo y Ventas – Redes Comerciales Secas

- Experiencia previa**
- » Gerente de Mercadeo, Compañía de Galletas Noel S.A.S.
  - » Director de Mercadeo, Procter & Gamble, Latinoamérica.
  - » Gerente de Manufactura y Operaciones. Procter & Gamble, Brasil.

- Estudios**
- » Ingeniero de Producción, Universidad Eafit.
  - » CEO Management Program – Kellogg.



## MIGUEL MORENO MÚNERA Presidente Cafés

- Experiencia previa**
- » Chief Executive Officer – CEO Fehr Foods.
  - » Chief Business Development Director – Fehr Foods.
  - » Gerente Financiero – Compañía de Galletas Noel S.A.S.
  - » Director de Finanzas Corporativas – Grupo Nutresa S.A.

- Estudios**
- » Administrador de Negocios – Universidad Eafit.
  - » Máster en Finanzas – EADA, España.



El Equipo Directivo asegura las capacidades de la Organización para **alcanzar la Mega 2020** y garantizar un crecimiento sostenible y rentable.

## EQUIPO UNIDADES TRANSVERSALES



► **SOL BEATRIZ ARANGO MESA**  
**Presidenta Servicios Nutresa**  
 Vicepresidenta Desarrollo Sostenible, Directora General Fundación Nutresa

### Experiencia previa

- » Presidenta Negocio Chocolates.
- » Vicepresidenta Región Estratégica Sur.
- » Vicepresidenta de Planeación Corporativa – Grupo Nacional de Chocolates S.A.
- » Vicepresidenta Financiera y de Sistemas – Industrias Alimenticias Noel S.A.
- » Gerente de Producción y Gerente Financiera – Susaeta Ediciones S.A.

### Estudios

- » Ingeniera de Producción – Universidad Eafit.
- » Especialización en Finanzas – Universidad Eafit.
- » Especialización en Gerencia Estratégica – Pace University, New York.



**JUSTO GARCÍA GAMBOA**  
**Presidente Tresmontes Lucchetti**  
 Vicepresidente Región Estratégica Chile y México

### Experiencia previa

- » Gerente General – Tresmontes Lucchetti S.A.
- » Líder en áreas comerciales en Tresmontes Lucchetti S.A.
- » Compañías de consumo masivo alimenticio en Chile.

### Estudios

- » Ingeniero Comercial – Universidad Adolfo Ibáñez, Facultad de Economía.
- » Administración – Universidad Federico Santa María.



**JUAN CHUSÁN ANDRADE**  
**Presidente**  
**Alimentos al Consumidor**

### Experiencia previa

- » Gerente General de Negocios Internacionales – Gastronomía y Negocios (GyN).
- » Director de Nuevos Negocios y Gerente General Brasil – YUM Brands.
- » Consultor McKinsey & Co.

### Estudios

- » Ingeniero Mecánico – Universidad de California, UCLA.
- » Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Estrategia y Negocios Internacionales – Anderson School, UCLA.



**MARIO ALBERTO NIÑO TORRES**  
**Presidente Helados**  
 Vicepresidente Innovación y Nutrición

### Experiencia previa

- » Gerente General – Meals de Colombia S.A.S.
- » Gerente Financiero – Meals de Colombia S.A.S.
- » Gerente Mercadeo – Meals de Colombia S.A.S.

### Estudios

- » Administrador de Empresas – Universidad de La Sabana.
- » Especialización en Mercadeo Estratégico – Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA.



**FABIÁN ANDRÉS RESTREPO ZAMBRANO**  
**Presidente Pastas**

### Experiencia previa

- » Gerente Proyectos Comerciales Especiales – Servicios Nutresa S.A.S.
- » Gerente General – Pastas Comarrico S.A.S.
- » Coordinador Desarrollo de Clientes – Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.

### Estudios

- » Ingeniero de Sistemas – Universidad Eafit.
- » Especialización en Gestión de Sistemas y Bases de Datos – Universidad de Antioquia.
- » MBA Comercio Electrónico – Tecnológico de Monterrey.

# Estrategia para nuestro primer siglo 1920-2020

“Nuestra estrategia centenaria está dirigida a **duplicar al año 2020, las ventas del año 2013**, con una rentabilidad sostenida entre el 12 y el 14% de margen ebitda.

**2 x \$5,9 billones = \$11,8 billones**

Para lograrla, ofrecemos a nuestro consumidor **alimentos y experiencias de marcas conocidas y apreciadas**, que **nutren, generan bienestar y placer**; que se distinguen por **la mejor relación precio/valor**; disponibles ampliamente en nuestra región estratégica; **gestionados por gente talentosa, innovadora, comprometida y responsable, que aporta al desarrollo sostenible**”.



## Misión

La misión de nuestra Empresa es la **creciente creación de valor**, logrando un retorno de las inversiones superior al costo del capital empleado.





En nuestros negocios de alimentos buscamos siempre **mejorar la calidad de vida del consumidor y el progreso de nuestra gente**.

Buscamos el **crecimiento rentable con marcas líderes, un servicio superior y excelentes redes de distribución**.

**Gestionamos nuestras actividades comprometidos con el desarrollo sostenible**; con el mejor talento humano, innovación sobresaliente y un comportamiento corporativo ejemplar.



## Filosofía y actuación corporativa [GRI 102-16]

-  Autonomía con coherencia estratégica
-  Desarrollo de nuestra gente
-  Buen gobierno corporativo
-  Ética
-  Ciudadanía corporativa responsable
-  Participación y gestión colaborativa
-  Productividad y competitividad
-  Respeto
-  Innovación
-  Alimentos confiables y vida saludable

## Diferenciadores de nuestro modelo de negocio



### Nuestra gente

Promovemos ambientes de participación, el desarrollo de competencias del ser y el hacer, el reconocimiento, la construcción de una marca de liderazgo, además de una vida en equilibrio para las personas.

Clima organizacional en un nivel de excelencia

**83,3%**



### Nuestras marcas

Nuestras marcas son líderes en los mercados donde participamos, son reconocidas y apreciadas, nutren, generan bienestar y hacen parte del día a día de las personas, con una excelente relación precio/valor.

**18**  
**marcas**

con ventas mayores  
a USD 50 millones



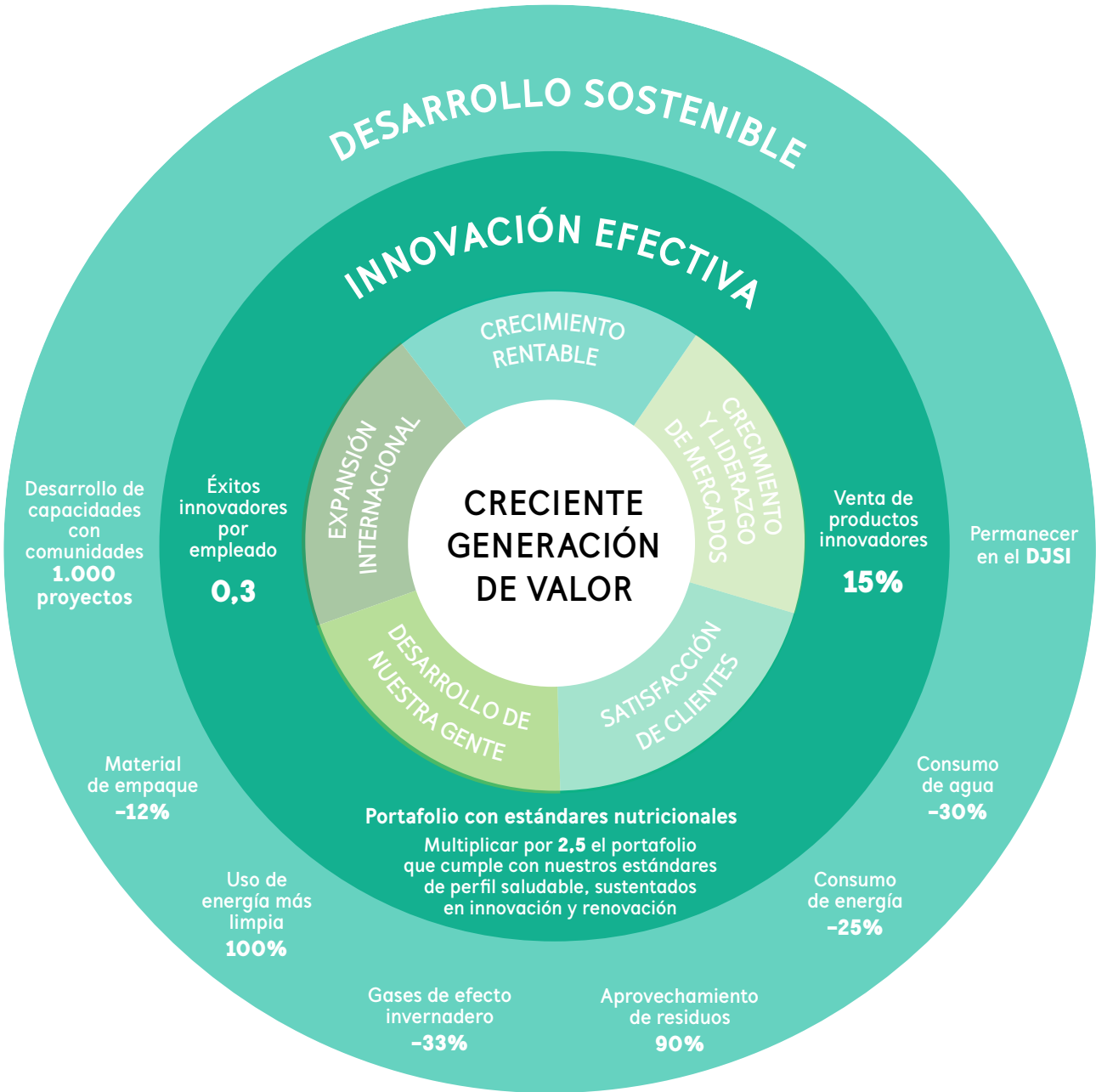
### Nuestras redes de distribución

Nuestra amplia red de distribución, con una oferta diferenciada por canales y segmentos y con equipos de atención especializados, nos permite tener nuestros productos disponibles, con una adecuada frecuencia y una relación cercana con los clientes.

**1.363.940**

puntos de venta

# Objetivos estratégicos *para 2020*



Se presentan los resultados de 2017, las metas para 2018 y los objetivos a 2020.



## Dimensión económica

- ✓ **Duplicar al 2020 las ventas del año 2013 (billones de COP)**

2020: 11,8 • 2017: 8,7
- ✓ **Ventas por fuera de Colombia (millones de USD)**

2020: 2.000 • 2017: 1.084
- ✓ **Margen ebitda**

2020: entre 12% y 14%  
2017: 12,0%
- ✓ **Ventas de productos innovadores**

2020: 15% • 2017: 20,2%
- ✓ **Éxitos innovadores por empleado**

2020: 0,3 • 2017: 0,22
- ✓ **Productividad (kg/Hmod)**

2020: +5% anual  
2017: 0,7%
- ✓ **Multiplicar por 2,5 el portafolio de productos que cumplen el perfil nutricional de Grupo Nutresa**

2020: 3.140 SKUs  
2017: 2.984 SKUs
- ✓ **Nivel de satisfacción clientes**

2020: Mantener el nivel de excelencia  
2017: Colombia 88,3  
Región estratégica 87,0



## Dimensión social

- ✓ **Tasa de frecuencia de accidentalidad**

2020: 1,7 • 2017: 2,02 • 2018: 1,9
- ✓ **Clima laboral**

2020: 83,3% • 2017: 83,3% • 2018: Mantener el nivel de excelencia
- ✓ **Proyectos de desarrollo de capacidades con comunidades**

2020: 1.000 • 2017: 789 • 2018: 879



## Dimensión ambiental

- ✓ **Consumo de agua (m³/t.p.)**

2020: -30% • 2017: -28,1% • 2018: -28,7%
- ✓ **Uso de energía más limpia**

2020: 100% • 2017: 99,3% • 2018: 99%
- ✓ **Generación de residuos**

2020: -20% • 2017: -9,6% • 2018: -4,7%
- ✓ **Consumo de energía (kWh/t.p.)**

2020: -25% • 2017: -17,3% • 2018: -16,7%
- ✓ **Material de empaque (kg M.E./t.p.)**

2020: -12% • 2017: -2,4% • 2018: 0,8%
- ✓ **Aprovechamiento de residuos**

2020: 90% • 2017: 90,3% • 2018: 90%
- ✓ **Gases de efecto invernadero (CO<sub>2</sub>e/t.p.)**

2020: -33% • 2017: -41,4%\* • 2018: -33%

\*Esta reducción se da por el suministro de energía verde certificada, considerada 0 emisiones.

Encuentre más información sobre los indicadores en [http://informe2017.gruponutresa.com/pdf/ficha\\_tecnica\\_metas\\_objetivos\\_estrategicos\\_2020.pdf](http://informe2017.gruponutresa.com/pdf/ficha_tecnica_metas_objetivos_estrategicos_2020.pdf)

# Estrategia digital

En Grupo Nutresa vivimos la transformación digital como parte fundamental de un modelo corporativo propositivo e innovador que busca construir un futuro entre todos.

Buscamos ofrecer mejores experiencias a compradores y consumidores. Por eso dentro del proceso de transformación digital nos enfocamos en tres dimensiones claves: digitalización de procesos, de canales y de negocios.



Para esto contamos con **aceleradores** que fortalecen nuestra cultura centrada en el mercado:



Disrupción de modelos tradicionales



Colaboración activa con consumidores, compradores y clientes



Agilidad

Así generamos innovaciones radicales y personalizadas, asegurando una mejor y más cercana experiencia de consumo.



evoverita

Caja SELLO ROJO





# Gestión integral de riesgos y principales riesgos del negocio

[GRI 102-11] [GRI 102-27]

## Valoración de riesgos

En 2017 se fortaleció el modelo de gestión integral de riesgos con foco en los niveles táctico y operativo, lo que permitió la consolidación de las valoraciones en el nivel estratégico bajo una metodología homologada, que promueve la autogestión de los líderes de proceso en los negocios.

Las valoraciones comprendieron análisis de riesgos estratégicos, operacionales, financieros y climáticos y de la naturaleza, así como estudios sobre riesgos emergentes, e incluyeron las ocho unidades de negocio, las redes comerciales, las compañías transversales, las operaciones

internacionales y las principales sedes de operación en Colombia, Para esto se contemplaron los 24 riesgos corporativos vigentes y su catálogo de riesgos asociados.

Talleres de gestión de riesgos, crisis y continuidad de negocio	90
Colaboradores formados	+1.000
Valoraciones de riesgos en los niveles estratégico, táctico y operativo	17.500

### PRINCIPALES RIESGOS

**Volatilidad en precios de las materias primas y en tasas de cambio.**

### MITIGANTES

- > Políticas de cobertura con niveles de riesgo claramente definidos, alineadas con los cambios del mercado y gestionadas por un comité especializado.
- > Un equipo altamente capacitado dedicado al seguimiento y negociación de insumos.
- > Búsqueda permanente de nuevas oportunidades y esquemas para el abastecimiento eficiente y competitivo de materias primas a nivel global.
- > Diversificación de materias primas.
- > Analítica de riesgos aplicada a la cuantificación de impactos ante escenarios complejos.

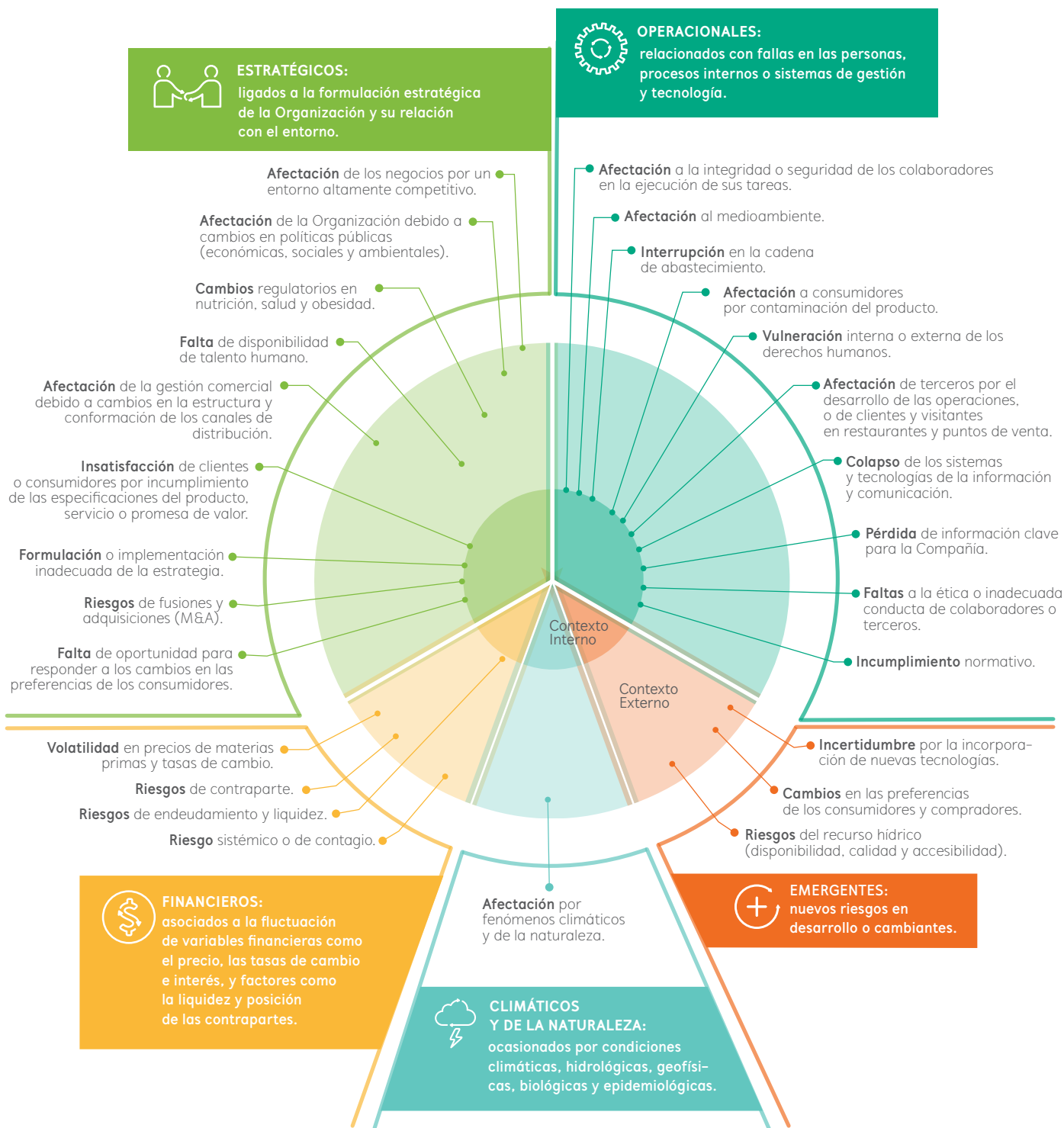
**Afectación de los negocios por un entorno altamente competitivo.**

- > Modelo de Gestión de Marcas y Redes sustentado en el entendimiento profundo e integrado del mercado: consumidor, comprador y cliente.
- > Marcas líderes, reconocidas y apreciadas.
- > Amplia red de distribución con propuestas de valor diferenciadas por segmento de clientes.
- > Propuestas atractivas con excelente relación precio/valor.
- > Innovación valorizada y diferenciación de portafolio.
- > Desarrollo rentable de mercados a partir de la segmentación de consumidor.
- > Identificación de oportunidades y amenazas generadas por cambios culturales.

**Regulaciones en materia de nutrición y salud en los países donde se tiene presencia.**

- > Monitoreo del entorno para estudiar la situación de nutrición y salud de la región estratégica, anticipar las necesidades de las comunidades para proponer alternativas de mejora a las situaciones de malnutrición, conocer los procesos de reglamentación y participar en su construcción.
- > Cumplimiento de las normas aplicables y preparación para las que se encuentran en elaboración.
- > Aplicación de la política de nutrición definida por Grupo Nutresa.
- > Desarrollo de investigaciones en salud y nutrición que permitan mejorar la calidad de vida de la población a través de propuestas alimentarias innovadoras.
- > Apoyo y participación en programas que promueven una vida saludable.
- > Vidarium: centro de investigación en nutrición.

# Riesgos Corporativos



Conozca el modelo de gestión de riesgos y su conexión con los asuntos materiales del Grupo.

# Modelo de negocio [GRI 102-6] [GRI 102-9] [GRI 102-15]

## Entradas

**Capital financiero**

- Capital de trabajo
- Financiamiento
- Capital de inversionistas

**Capital industrial**

- Puertos
- Carreteras
- Infraestructura de servicios públicos
- Puntos de venta

**Capital humano**

- Personas competentes

**Capital intelectual**

- Patentes
- Conocimiento (agregaciones, protocolos y estándares)

**Capital natural**

- Energía
- Agua
- Materias primas

**Capital social**

- Comunidad
- Clientes
- Consumidores
- Proveedores

## Cadena de valor

**Abastecimiento**

**175**  
Granjas agropecuarias

**80%**  
Compras locales

**33**  
Proyectos de desarrollo de proveedores

**COP 15.290 millones**  
Inversión social en proveedores

**Operación**

**Logística de materia prima**

**Gestión Cargo**

<b>Cárnicos</b>	<b>Galletas</b>	<b>Chocolates</b>	<b>Cafés</b>	<b>Tresmontes Lucchetti</b>	<b>Alimentos al Consumidor</b>	<b>Helados</b>	<b>Pastas</b>
<b>46</b> Plantas de producción				<b>COP 101.814 millones</b> Inversión en calidad de vida, formación y auxilios			
<b>914.877</b> Horas de formación				<b>11.578</b> Evaluaciones de desempeño			
<b>19</b> Plantas de producción con ISO 14001 + Comercial Nutresa y Servicios Nutresa				<b>18</b> Marcas con ventas mayores a USD 50 millones			
				<b>46.577</b> Colaboradores			

**Distribución y comercialización**

**Comercial Nutresa**

**Novaventa**

**La Recetta**

**Operar Colombia**

**95**  
Centros de distribución

**13.574**  
Vendedores

**COP 25.073 millones**  
Inversión social en clientes

**Alimentos al Consumidor**

**388**  
Restaurantes

**488**  
Heladerías

**24**  
Tiendas de café\*

\* Tiendas de café Starbucks en Colombia donde Grupo Nutresa tiene el 31% de participación.

[GRI 302-1] [GRI 303-1] [GRI 305-1] [GRI 305-2]

## Prioridades estratégicas de sostenibilidad



**Fomentar una vida saludable** mediante la fabricación de alimentos nutritivos y seguros, y comunicación adecuada que genere confianza en los consumidores y les permita tomar decisiones conscientes e informadas.



**Gestionar responsablemente la cadena de valor** a través del desarrollo integral para mejorar su productividad y calidad de vida, incorporación de variables socioambientales en la cadena de abastecimiento y fortalecimiento de la red de distribución.



**Construir una mejor sociedad** fortaleciendo en las comunidades la competitividad y la calidad educativa, así como fomentando el respeto por los derechos humanos.



**Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos** mediante la administración adecuada del agua, la disminución de emisiones, residuos, consumos de energía y materiales de empaque.



**Actuar íntegramente** con la promoción de comportamientos basados en la ética y la buena conducta, identificación y atención de riesgos y aseguramiento del cumplimiento de normas y estándares que rigen la operación.



**Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva** a través de la generación de una oferta diferenciada de productos, marcas y experiencias en los distintos segmentos de mercado, soportados en una cultura innovadora en procesos, productos y modelos de negocio.

## Resultados



**2.984**  
Referencias que cumplen con el perfil nutricional Nutresa



**1,1%**  
Venta de productos aumentados en componentes nutricionales



**18,0%**  
Productos reducidos en componentes críticos



**83,3%**  
Clima laboral



**41,2 kg/Hmod**  
Productividad



**COP 190.432 millones**  
Ventas de productos de innovación social



**1.477**  
Pequeños agricultores capacitados en asuntos socioempresariales



**856.286**  
Clientes capacitados



**789**  
Proyectos de desarrollo de capacidades 2013-2016



**-17,3%**  
Reducción del consumo de energía\*



**-28,1%**  
Reducción del consumo de agua\*



**-41,4%**  
Reducción de emisiones de GEI\*

\*Reducción con respecto a la línea base 2010 en Colombia.



**Séptimo año** consecutivo en el Dow Jones Sustainability World Index



**Quinto año** consecutivo del reconocimiento Investor Relation "IR"



**Tercer año** consecutivo del reconocimiento ALAS20



**COP 8.696 miles de millones**  
Ventas



**COP 1.044 miles de millones**  
Ebitda



**59,8%**  
Participación de mercado

## Salidas



### Producción de alimentos\*

**994.526**  
Toneladas producidas\*  
**3,2 millones de m<sup>3</sup>**  
Consumo de agua\*  
**876,6 GWh**  
Consumo de energía\*  
**141.011 tCO<sub>2</sub>e**  
Emisiones de GEI\*

\*Datos de Colombia, México, Costa Rica, Perú, Chile, República Dominicana y Panamá.

- ✔ Carnes frías
- ✔ Productos larga vida
- ✔ Galletas dulces
- ✔ Galletas saladas
- ✔ Productos de autocuidado
- ✔ Golosinas
- ✔ Chocolate de mesa
- ✔ Modificadores de leche
- ✔ Pasabocas
- ✔ Bebidas instantáneas frías
- ✔ Pastas
- ✔ Snacks
- ✔ Café molido
- ✔ Café soluble
- ✔ Helados
- ✔ Bebidas refrigeradas



### Distribución y comercialización

**212,5 MWh**  
Consumo de energía en distribución\*\*  
**51.309 tCO<sub>2</sub>e**  
Emisiones de GEI en distribución\*\*

\*\* Incluye la distribución propia y por terceros.

- ✔ Almacenamiento
- ✔ Distribución
- ✔ Ventas



### Alimentos al Consumidor

- ✔ Hamburguesería
- ✔ Parrilla
- ✔ Pizzería
- ✔ Heladería
- ✔ Tiendas de café y donas

## Actuar *íntegramente*



Para Grupo Nutresa, la actuación íntegra es sinónimo de generación de confianza con nuestros grupos relacionados. Por esta razón enmarca sus procesos en la ética y la buena conducta, en procedimientos de identificación y atención de riesgos, y en el aseguramiento del cumplimiento de normas y estándares que rigen su operación.





**UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS**

# Gobierno **corporativo**

Establecer un marco de conducta de transparencia, integridad y ética para Grupo Nutresa desarrollando políticas de dirección, divulgación de información y control, alineadas con los más altos estándares internacionales de gobierno corporativo, para impactar positivamente la reputación organizacional en beneficio de los accionistas y los demás grupos relacionados.

## Estrategia

[GRI 103-2]

**Actualizar las medidas de gobierno corporativo de la Organización.**

## Progreso

[GRI 103-3]

- > Se implementó el Programa de Ética Empresarial orientado a promover la transparencia y la ética en las compañías.
- > La Junta Directiva y la alta dirección respaldaron este programa rechazando todo tipo de conductas de corrupción y soborno, y adoptando medidas para asegurar su cumplimiento.

**Divulgar las medidas de buen gobierno y sensibilizar a todos los colaboradores.**

- > Se modificó el Código de Buen Gobierno, introduciendo medidas contra la corrupción y el soborno.
- > Se inició la divulgación presencial y virtual de la estrategia Actúo Íntegramente, la cual promueve entre colaboradores y terceros la actuación ética y la transparencia, e invita a evitar y declarar los conflictos de interés.
- > Entre las prácticas adoptadas se destacan la inclusión de directrices sobre la aceptación y ofrecimiento de obsequios, lineamientos sobre atención de reuniones con empleados públicos, y la prohibición de contratar agentes, "lobistas" o intermediarios.

**Velar por el cumplimiento de las prácticas de gobierno acogidas por la Compañía.**

- > El Comité de Ética, Transparencia y Conflictos de Interés analizó y decidió los casos de posibles conflictos de interés reportados por colaboradores y terceros.
- > Se nombraron los Oficiales de Cumplimiento, encargados de supervisar el cumplimiento del Programa de Ética Empresarial y la Política Antifraude, Anticorrupción y Antisoborno.

**Fortalecer los mecanismos de denuncia de asuntos relacionados con la ética y la conducta.**

- > Se estableció un formato de declaración de conflictos de interés que deben suscribir periódicamente todos los colaboradores, en el cual informen la ausencia o existencia de situaciones que puedan constituir conflictos de interés.
- > Se divulgó la implementación de líneas telefónicas para la atención de la Línea Ética en las operaciones internacionales.



Colaboradores  
del Negocio  
Chocolates,  
Colombia.

## Riesgos y oportunidades

[GRI 103-1]

La Organización se enfoca en mantener el gobierno corporativo alineado con los más altos estándares internacionales, de esta manera se puede garantizar la transparencia e integridad en la administración y el control de las operaciones, permitiendo un óptimo desempeño de los órganos de gobierno y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La Compañía entrega información completa, clara y oportuna a sus accionistas y demás partes interesadas, buscando garantizar la transparencia y promover la integridad y la ética a través de la implementación de políticas, programas y pautas de comportamiento que deben ser cumplidas por los órganos de gobierno, colaboradores, clientes, proveedores y accionistas.

Uno de los riesgos más significativos asociados actualmente a este asunto es la corrupción, el cual se gestiona de manera preventiva por medio del establecimiento de políticas e iniciativas de sensibilización y formación, y de auditorías permanentes. A través de estos mecanismos, la Organización genera valor y confianza en los diferentes grupos relacionados, manteniendo y atrayendo inversionistas, clientes, consumidores y empleados, nacionales y extranjeros.



Colaborador Servicios  
Nutresa, Colombia.

## Perspectivas

El compromiso de Grupo Nutresa a 2020 es mantener la excelencia en la gestión de gobierno corporativo mediante la implementación de prácticas de vanguardia en el mundo.

Buscando mayor transparencia corporativa, comportamiento ético e integridad, la Organización dirige sus esfuerzos a mantener actualizadas las políticas y lineamientos internos de acuerdo con las tendencias mundiales en la materia, y en fortalecer la interacción con sus diferentes grupos relacionados a través de la entrega completa y oportuna de información.

El objetivo a corto plazo consiste en continuar con el seguimiento al cumplimiento del Código de Buen Gobierno y de los Estatutos, y a las políticas adoptadas en años anteriores. Así mismo, es prioritario asegurar que los cambios implementados se cumplan en la práctica y en las actividades diarias de la Organización, permeando la cultura e impactando positivamente la gestión sostenible.

A futuro se mantendrán las estrategias de divulgación del Código de Buen Gobierno entre los colaboradores y públicos relacionados. Enfocados en la generación de valor a largo plazo, continuará el fortalecimiento del comportamiento ético y la transparencia a través de la interiorización de los valores organizacionales y la claridad frente a los comportamientos observables en la materia.





Colaboradores del Negocio Galletas, Colombia.

La Compañía entrega información **completa, clara y oportuna** a sus accionistas y demás partes interesadas, buscando garantizar la transparencia y promover la integridad y la ética.

### Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

**Por quinto año, Grupo Nutresa obtuvo el reconocimiento Investor Relations "IR" otorgado por la Bolsa de Valores de Colombia** a las compañías que voluntariamente han adoptado las mejores prácticas en materia de revelación de información y relación con inversionistas. Grupo Nutresa fue seleccionada como la empresa líder en las categorías: Emisor IR con mayores estándares de contenido, Emisor IR con mayores estándares de gobierno corporativo y Emisor IR con mayor evolución.

**ALAS20 reconoció a Carlos Ignacio Gallego como CEO Líder en Sustentabilidad.** Esta categoría está reservada para líderes de compañías que, de acuerdo con la percepción de diversos grupos de interés, demuestren liderazgo en la integración de la sostenibilidad a los negocios que dirigen, y se destacan por sus habilidades para la creación de equipos con orientación hacia la sustentabilidad.



# Riesgo y cumplimiento

Apoyar la toma de decisiones y orientar la implementación de acciones de prevención, mitigación de riesgos y gestión de crisis que, junto con las actividades de cumplimiento, buscan proteger los recursos, la reputación corporativa, la continuidad de las operaciones, la observancia legal y normativa, la seguridad de los colaboradores, y la generación de confianza y comunicación en doble vía con los grupos relacionados.

## Estrategia

[GRI 103-2]

### Integrar la gestión de riesgos en la estrategia corporativa.

- > La Junta Directiva continuó monitoreando las estrategias de gestión y niveles de riesgo de la Organización.
- > Se incursionó en analítica de riesgos, con estimaciones iniciales de apetito y tolerancia, y cuantificación de riesgos claves.
- > Se actualizaron los mapas de riesgo de los negocios y se consolidaron las matrices tácticas.
- > Se conformó el Comité de Gestión de Reputación.

### Fortalecer la cultura de gestión de riesgos en la Organización.

- > Se implementó la estrategia *Actúo Íntegramente*, con la que se busca prevenir los riesgos asociados al lavado de activos y la financiación del terrorismo (LA/FT), promover el respeto por los derechos humanos y evitar la corrupción en las operaciones.
- > Se formaron más de 1.000 colaboradores en 90 talleres de riesgos, crisis y continuidad de negocio.
- > Se gestionaron más de 17.500 valoraciones de riesgo desde el aplicativo de gestión integral de riesgos (GIR).
- > Se sensibilizó y capacitó en prevención de LA/FT a más de 14.600 colaboradores y terceros y a 179 gestores de este riesgo en los negocios.

[GRI 205-2]

### Incrementar la resiliencia organizacional.

- > Se expandió el sistema de gestión de continuidad de negocio y se entrenó en esta metodología a los líderes del sistema en todos los negocios.
- > Se actualizó el manual de gestión de crisis y sus lineamientos para la atención de eventos con impacto en la reputación corporativa.

### Monitorear y asegurar el cumplimiento legal y normativo.

- > Se diagnosticó el cumplimiento de la implementación del sistema de autocontrol y gestión para la prevención del riesgo LA/FT en las compañías en Colombia y se automatizaron controles preventivos.
- > Se implementó el Programa de Ética Empresarial en las compañías de Colombia.



Colaborador  
Negocio Cafés,  
Planta Bogotá,  
Colombia.



Equipo de TPM  
Negocio Galletas,  
Planta Medellín,  
Colombia, Negocio  
Galletas.

## Riesgos y oportunidades

[GRI 103-1]

La alineación del sistema de gestión integral de riesgos con la toma de decisiones y la definición de la estrategia organizacional es un reto clave. Para lograrlo ha sido fundamental la homologación de la metodología de valoración de riesgos, que debe complementarse con un adecuado monitoreo de la efectividad de los controles y un esquema de supervisión.

Así mismo, la dinámica del entorno implica profundizar en el conocimiento y la gestión de los riesgos emergentes, cuya consolidación, al igual que el fortalecimiento de la cultura de riesgos para lograr la autogestión, constituyen un frente de oportunidades que se encuentra en desarrollo por parte de la Organización.

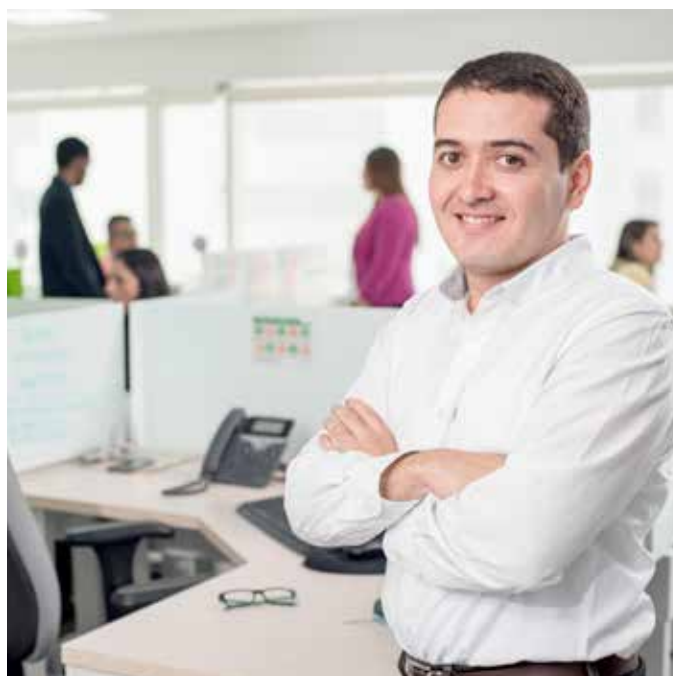
Por su parte, el desarrollo de las operaciones del Grupo y su relación con el entorno generan exposición a riesgos reputacionales. Para valorarlos y

mitigarlos existen protocolos establecidos en los negocios, y a nivel corporativo se conformó el Comité de Gestión de Reputación, desde el cual se da seguimiento y lineamientos a aquellas situaciones más sensibles.

En el cumplimiento normativo pueden generarse riesgos importantes o significativos para la reputación y la competitividad, por lo cual se consolidan actividades de vigilancia legal orientadas a la gestión y mitigación efectivas.

Finalmente, el fortalecimiento del sistema de autocontrol y gestión para la prevención del riesgo LA/FT, continuará apalancando la gestión de la reputación y el cumplimiento de la normatividad vigente en esta materia.

Colaborador  
Sede Central  
Operar,  
Colombia.



## Perspectivas

La consolidación de un esquema de supervisión y monitoreo de los riesgos estratégicos que involucre los niveles de apetito y tolerancia de los mismos será foco de intervención a corto plazo para la Organización. A esto se suma la gestión estructurada de los riesgos emergentes asociados a los ejercicios de prospectiva de la Organización. Todo lo anterior soportado por el modelo de las Tres Líneas de Defensa.

Respecto al sistema de continuidad de negocio, se fortalecerá su implementación y la expansión internacional iniciada en 2017, junto con la consolidación de capacidades en gestión de crisis, a partir de una versión actualizada del respectivo manual.

En cuanto a la gestión de reputación y sus riesgos asociados, se buscará orientar efectivamente los esfuerzos de comunicación e involucramiento con los grupos relacionados, partiendo de una evaluación inicial de los principales atributos y variables reputacionales de Grupo Nutresa a cargo del Comité de Gestión de Reputación.

A corto plazo, con la implementación del Programa de Ética Empresarial que busca fortalecer el comportamiento ético y la transparencia en la Organización, se aspira a ser parte del programa de Empresas Activas Anticorrupción liderado por la Secretaría de Transparencia del Gobierno Nacional de Colombia.

Así mismo, sobre la gestión de cumplimiento se actualizará la vigilancia normativa del riesgo LA/FT en algunas geografías críticas y se adelantará el plan de gestión de oportunidades identificadas en 2017 para asegurar el desempeño confiable del sistema.

## Casos de éxito y reconocimientos

[GRI 103-3]

**Grupo Nutresa** obtuvo el máximo puntaje en el mundo en el sector de alimentos en gestión de riesgo y crisis en el Índice de Sostenibilidad de Dow Jones por tercer año consecutivo.

MEMBER OF  
**Dow Jones**  
**Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM

Se alcanzó en 2017 un avance de **88%** en el sistema de gestión de continuidad de negocio, respecto de la meta del nivel de madurez propuesto para 2020 según estándares internacionales.

Se destacan las más de **16.900** valoraciones de riesgo autogestionadas desde el aplicativo GIR, así como la formación de 10.600 colaboradores en riesgo, continuidad de negocio y en prevención de LA/FT. [GRI 205-2]



# Desempeño *de los negocios*







**UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS**

## ASPECTOS RELEVANTES 2017



- Las marcas continuaron fortaleciendo su rol y posicionamiento. Zenú cumplió 60 años y como parte de la estrategia en salud y nutrición redujo el 25% de sodio en sus productos. Pietrán entró al mercado de los *snacks* para atender un nuevo momento de consumo; Ranchera fortaleció su estrategia de desembolso. Rica y Cunit ajustaron sus portafolios para hacerlos más asequibles a todos los mercados.
- Fortalecimos los procesos de llegada al mercado a través de la actualización del modelo *Go to Market* en las cinco principales ciudades de Colombia.
- Realizamos acciones encaminadas a generar eficiencias en toda nuestra cadena de valor, desde el abastecimiento hasta la llegada a nuestros clientes.
- Continuamos fortaleciendo el abastecimiento de reses, al llegar a 35.000 cabezas de ganado integradas y al incluir el nuevo nodo de sacrificio en Aguachica, Cesar, dentro de los procesos de suministro. Así mismo, seguimos consolidando el proceso de exportaciones de carnes frescas.
- Logramos certificaciones en OHSAS (ISO 18000) en las sedes Bogotá y Barranquilla y recertificación BASF en planta de Setas Colombianas S.A.
- En Panamá trabajamos en el fortalecimiento de nuestras marcas y llegada al consumidor, incrementando nuestra participación de mercado; además, iniciamos la distribución directa de nuestros productos de Setas.

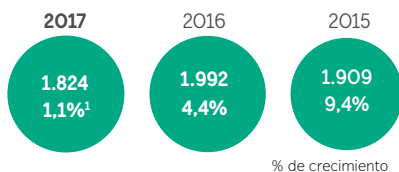
## Diego Medina Leal | Presidente

[En Nutresa desde 1997]

56 años

## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales



TACC 4,2%\*<sup>1</sup>

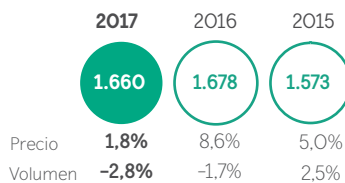
\*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Cárnicos representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia



TACC 2,7%

Ventas Colombia representa



del total de la unidad de negocio

### Ventas internacionales

Millones de USD



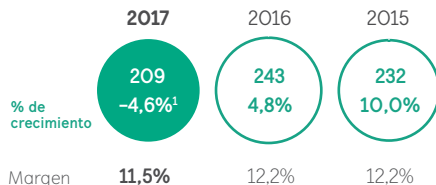
TACC 19,7%<sup>1</sup>

Ventas internacionales representa



del total de la unidad de negocio

## EBITDA Miles de millones de COP



TACC 2,4%<sup>1</sup>

Representa



del ebitda total del Grupo

<sup>1</sup> Crecimiento sin Venezuela desde octubre de 2016.

## EMPLEADOS



9.441

(Directos, indirectos y aprendices)



24,4%



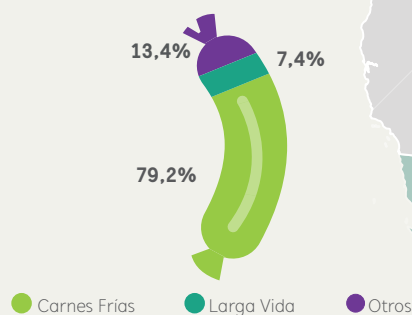
75,6%

(Directos y aprendices)

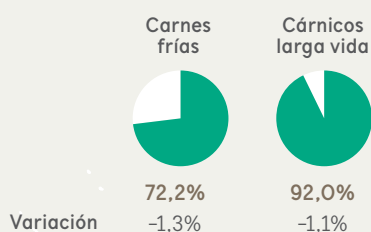
**PRESENCIA DIRECTA EN 3 PAÍSES**

**PRINCIPALES CATEGORÍAS**

(% de las ventas totales)

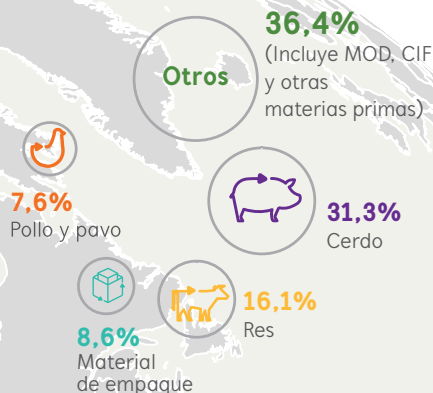


**Participación de mercado en Colombia**



**MATERIAS PRIMAS Y OTROS**

(% costo de producción)



Otros países  
Ventas: 2,6%

**Centroamérica**

Ventas: 6,4%  
Plantas: 1

**Venezuela**

Plantas: 1

**Colombia**

Ventas: 91,0%  
Plantas: 9

**PERSPECTIVAS 2018**

- Mantener el compromiso de fortalecer nuestras marcas, gestionando efectivamente los precios de los productos y desarrollando soluciones nutritivas y completas para nuestros consumidores.
- Ampliar nuestro portafolio mediante la incorporación de nuevas líneas de productos para dar respuesta a las tendencias de salud y nutrición.
- Potenciar la innovación como un elemento clave para diferenciarnos en el mercado e incrementar nuestra competitividad.
- Continuar con la consolidación de eficiencias en toda la cadena de valor mediante esquemas de integración en la producción bovina y porcina.
- En Panamá continuar focalizados en el crecimiento rentable y el fortalecimiento de nuestras marcas, la distribución y la eficiencia en toda nuestra cadena de valor.

○ Presencia de nuestras principales marcas [GRI 102-2]

✓ Marcas con ventas > USD 50 millones

🏭 Plantas de producción



## ASPECTOS RELEVANTES 2017

- Lanzamos los Snacks Tosh Horneados que complementan nuestra propuesta de valor en el segmento saludable de *snacks*, con lo cual llegamos a más de 65.000 consumidores en Colombia y generamos un crecimiento de 15% en la marca.
- Llevamos a cabo el proceso de rentabilización del portafolio gracias a la segmentación, innovación e inversión en marcas de mayor crecimiento y margen bruto.
- Logramos un crecimiento de doble dígito de las exportaciones desde Colombia. Resaltamos la creciente dinámica de los mercados de Suramérica y África.
- Avanzamos en la investigación de materias primas y procesos en Colombia, y desarrollamos ventajas competitivas que son transferibles a nuestras operaciones en Centroamérica y Estados Unidos.
- Codificamos nuevas propuestas de valor de salud y bienestar en cadenas especializadas de Estados Unidos, y mejoramos así el valor por kilo y generamos diferenciación frente a competidores locales.

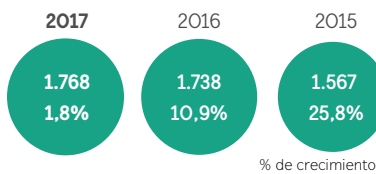
## Alberto Hoyos Lopera | Presidente

[En Nutresa desde 1993]

53 años

## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales



TACC 6,2%\*

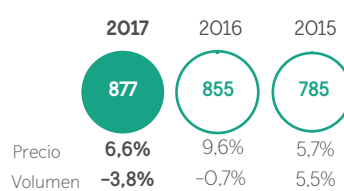
\*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Galletas representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia



TACC 5,7%

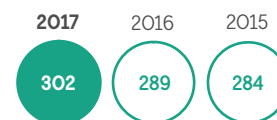
Ventas Colombia representa



del total de la unidad de negocio

### Ventas internacionales

Millones de USD



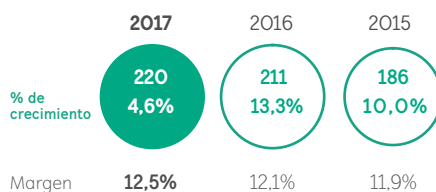
TACC 3,1%

Ventas por fuera de Colombia representa



del total de la unidad de negocio

## EBITDA Miles de millones de COP



TACC 8,8%

Representa



del ebitda total del Grupo

## EMPLEADOS



5.789

(Directos, indirectos y aprendices)

Nacional Internacional



63,4%

36,6%



28,4%



71,6%

(Directos y aprendices)



PRESENCIA DIRECTA EN 10 PAÍSES

MATERIAS PRIMAS Y OTROS

(% costo de producción)

**43,1%**  
Otros  
(Incluye MOD, CIF y otras materias primas)

**18,2%**  
Trigo

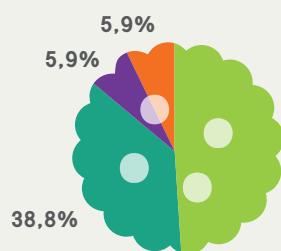
**9,5%**  
Azúcar

**11,5%**  
Aceites y grasas

**17,7%**  
Material de empaque

PRINCIPALES CATEGORÍAS

(% de las ventas totales)



● Dulces ● Saladas ● Saludable ● Otros

Participación de mercado en Colombia

Galletas



53,8%

Variación -1,3%

PERSPECTIVAS 2018

- Concentrar nuestra inversión e iniciativas de crecimiento en las diez principales marcas.
- Ampliar la cobertura de mercados de Snacks Horneados Tosh.
- Aprovechar el desarrollo de la distribución en tiendas de Grupo Nutresa en Estados Unidos, particularmente en la región nordeste de este país, para fortalecer la presencia de marcas como Dux, Festival y Chiky.
- Continuar potenciando las plataformas regionales con propuestas de valor diferenciadas y enfocadas en productos de mayor valor agregado para nuestros consumidores.
- Fortalecer los planes y programas de productividad, a fin de maximizar las iniciativas de ecoeficiencia y minimizar nuestro impacto al medioambiente en todas las plataformas.

○ Presencia de nuestras principales marcas [GRI 102-2]

✓ Marcas con ventas > USD 50 millones

🏭 Plantas de producción





## ASPECTOS RELEVANTES 2017



**Jorge Eusebio Arango López**  
Presidente hasta 2017

[En Nutresa desde 1991]  
62 años

- Incrementamos las ventas de la categoría de golosinas de chocolates, con productos de mayor valor agregado que permitieron una mayor participación de mercado.
- Rentabilizamos las operaciones del Negocio con un mejor portafolio, ajustes en productividad, optimización del mercadeo, eficiencia en el gasto y racionalización de la actividad promocional.
- Crecimos en la categoría de pasabocas y barras de cereal en los mercados internacionales y tuvimos un aumento en la dinámica de exportación, especialmente hacia Estados Unidos.
- Fortalecimos nuestro liderazgo ante

clientes y consumidores mediante estrategias de innovación.

- Alcanzamos un excelente clima laboral, consolidando la cultura organizacional y las relaciones laborales con calidez, cercanía y productividad.
- Consolidamos los programas de alianzas productivas y cooperación con nuevos participantes en la cadena del cacao.
- Realizamos la instalación más grande de paneles solares en una planta de alimentos en Colombia, utilizando el techo de nuestra fábrica de Rionegro, a fin de generar energía limpia para 15% de nuestro consumo.

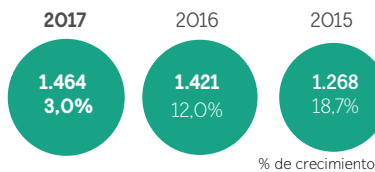


**Juan Fernando Castañeda Prada**  
Presidente a partir de 2018

[En Nutresa desde 2011]  
50 años

## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales



TACC 7,4%\* 

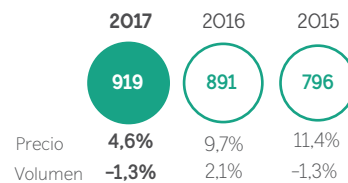
\*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Chocolates representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia



TACC 7,5%

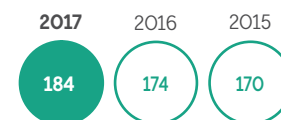
Ventas Colombia representa



del total de la unidad de negocio

### Ventas internacionales

Millones de USD



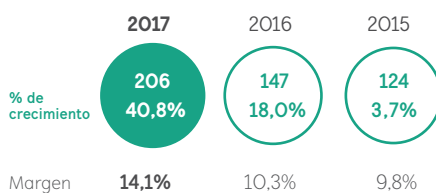
TACC 4,1%

Ventas por fuera de Colombia representa



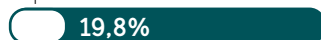
del total de la unidad de negocio

## EBITDA Miles de millones de COP



TACC 28,9% 

Representa



del ebitda total del Grupo

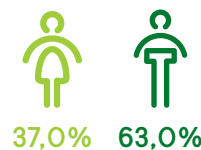
## EMPLEADOS



**3.910**

(Directos, indirectos y aprendices)

Nacional Internacional



(Directos y aprendices)

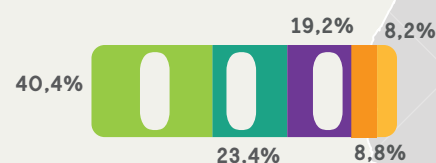
## PRESENCIA DIRECTA EN 12 PAÍSES

## MATERIAS PRIMAS Y OTROS

(% costo de producción)

## PRINCIPALES CATEGORÍAS

(% de las ventas totales)



**39,1%**  
Otros  
(Incluye MOD, CIF y otras materias primas)

**25,8%**  
Cacao

**13,5%**  
Material de empaque

**5,0%**  
Leche

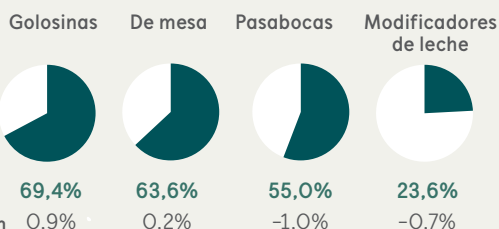
**5,3%**  
Aceites y grasas

**11,3%**  
Azúcar

**México**  
Ventas: 8,3%  
Plantas: 1

**Otros países**  
Ventas: 9,8%

## Participación de mercado en Colombia



**Centroamérica**  
Ventas: 7,6%  
Plantas: 1

**Colombia**  
Ventas: 62,8%  
Plantas: 2

**Perú**  
Ventas: 11,5%  
Plantas: 1

## PERSPECTIVAS 2018

- Continuar impulsando el crecimiento en la categoría de chocolates de mesa, con innovación en productos, conveniencia de preparación, salud y nutrición.
- Maximizar la propuesta de valor de golosinas de chocolates, incrementando el consumo per cápita y potenciando el desarrollo de nuevos segmentos con productos de innovación y diferenciación tecnológica.
- Implementar estrategia de masificación para la categoría de *snacking*, apalancada en barras de chocolate, cereales y nueces, y priorizando la penetración en los mercados internacionales.
- Acelerar el desarrollo del portafolio con estándares nutricionales que respondan a tendencias de nutrición, funcionalidad y salud.
- Potenciar el crecimiento de la categoría de productos industriales bajo la marca Cordillera en la región estratégica -con prioridad en Estados Unidos- con una propuesta de valor centrada en cacao de origen latino y compromiso de sostenibilidad.
- Fortalecer los programas de sostenibilidad en cacao y su proyección como estrategia de apoyo en el posconflicto colombiano.

○ Presencia de nuestras principales marcas [GRI 102-2]

✓ Marcas con ventas > USD 50 millones

🏭 Plantas de producción



## ASPECTOS RELEVANTES 2017

- Nuestras marcas se desempeñaron de manera positiva en Colombia.
- Avanzamos en el desarrollo de nuestras marcas fuera de Colombia, alcanzamos un sobresaliente desempeño en Suramérica e identificamos oportunidades por capitalizar en Estados Unidos y algunos mercados de Centroamérica.
- Continuamos con una dinámica positiva en nuestros negocios industriales y B2B generando crecimiento y diferenciación para el Negocio.
- Incremento de precios en la principal materia prima.
- Consolidamos propuestas de innovación valorizadas como Cápsulas Express Nutresa.
- Infusiones Tosh y Diversa, que aportan al desarrollo estratégico del Negocio.
- Trabajamos por nuestra gente construyendo un mejor clima laboral y ambientes de trabajo seguros.

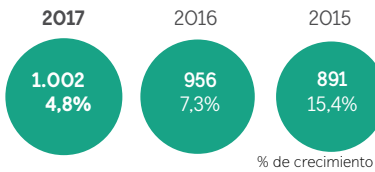
## Miguel Moreno Múnera | Presidente

[En Nutresa desde 2003]

40 años

## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales



TACC 6,0% 

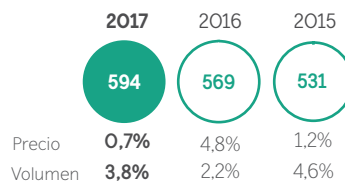
\*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Cafés representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia



TACC 5,8%

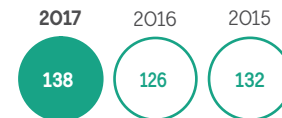
Ventas Colombia representa



del total de la unidad de negocio

### Ventas internacionales

Millones de USD



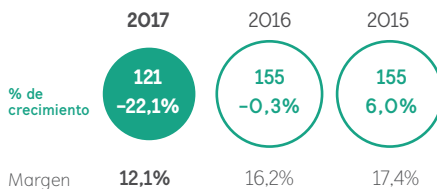
TACC 2,5%

Ventas por fuera de Colombia representa



del total de la unidad de negocio

## EBITDA Miles de millones de COP



TACC -11,9% 

Representa



del ebitda total del Grupo

## EMPLEADOS



**1.882**

(Directos, indirectos y aprendices)

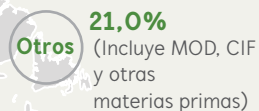
Nacional 100% Internacional 0,0%



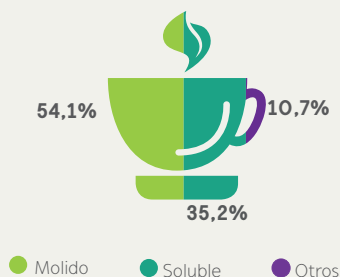
17,7% 82,3%  
(Directos y aprendices)

## PRESENCIA DIRECTA EN 11 PAÍSES

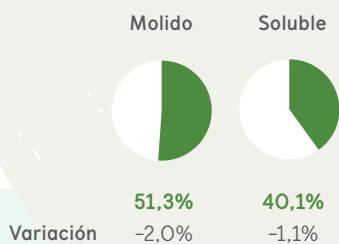
### MATERIAS PRIMAS Y OTROS (% costo de producción)



### PRINCIPALES CATEGORÍAS (% de las ventas totales)



### Participación de mercado en Colombia



## PERSPECTIVAS 2018

- Continuar el desarrollo de marcas en Colombia y el exterior valorizando la bebida.
- Fortalecer el negocio internacional B2B, en búsqueda del crecimiento en cuentas claves y el desarrollo de nuevas oportunidades diferenciadas.
- Implementar iniciativas que apalancen mayores eficiencias y productividad de acuerdo con la

- estrategia de la Organización.
- Mantener un control de costos y gastos, unido al óptimo manejo del capital de trabajo enfocado en el retorno sobre el capital y el crecimiento rentable.
- Asegurar el crecimiento orgánico complementado con negocios conexos y nuevas oportunidades estratégicas.

○ Presencia de nuestras principales marcas [GRI 102-2]

✓ Marcas con ventas > USD 50 millones

🏭 Plantas de producción



# Tresmontes Lucchetti



## ASPECTOS RELEVANTES 2017

### Chile

- Nos enfocamos en rentabilidad.
- Consolidamos la posición de mercado de café con foco en la marca Gold Premier.
- Ingresamos al mercado de barras de cereal con la marca Livean.
- Inauguramos y pusimos en marcha nuestro nuevo centro de distribución en Enea, Santiago de Chile.
- Mejoramos en todas las

variables de desempeño de papas apilables Kryzpo.

- Aumentamos la rentabilidad de nuestras bebidas instantáneas frías y logramos contención competitiva en el mercado de pastas.

### México

- Aumentamos la rentabilidad en el mercado de bebidas.
- Avanzamos significativamente en el mercado industrial de pastas.
- Crecimos y consolidamos alianzas de distribución de productos complementarios de terceros.
- Optimizamos la productividad, logrando así contar con mejores índices de rentabilidad.

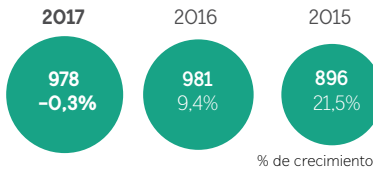
## Justo García Gamboa | Presidente

[En Nutresa desde 2013]

55 años

## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales



TACC 4,5%\*

\*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

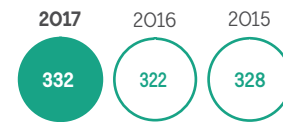
Tresmontes Lucchetti representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas internacionales

Millones de USD



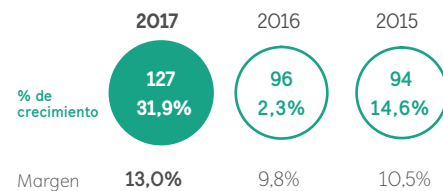
TACC 0,7%\*

Ventas internacionales representa



del total de la unidad de negocio

## EBITDA Miles de millones de COP



TACC 16,2%\*

Representa



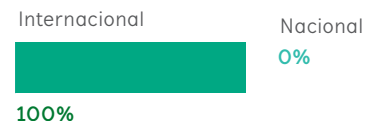
del ebitda total del Grupo

## EMPLEADOS



**4.795**

(Directos, indirectos y aprendices)



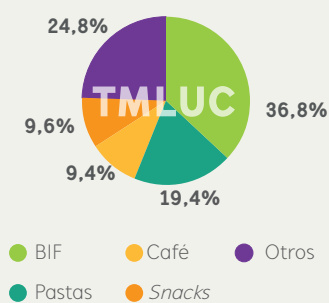
33,3% 66,7%  
(Directos y aprendices)



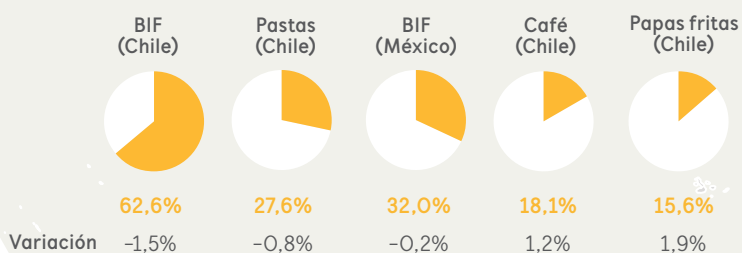
PRESENCIA DIRECTA EN 5 PAÍSES

PRINCIPALES CATEGORÍAS

(% de las ventas totales)



Participación de mercado



PERSPECTIVAS 2018

Chile

- Ingresar a una nueva categoría del Grupo para entregar más potencia al portafolio.
- Consolidar la nueva categoría de barras de cereal para potenciar el portafolio de Grupo Nutresa.
- Asegurar el avance, la consolidación y la rentabilización de nuestras categorías café y papas apilables.
- Mantener vigilancia de nuestro desempeño en el mercado de bebidas instantáneas frías, para asegurar la rentabilidad e impulsar la demanda.

- Impulsar la conformación y el desarrollo del segmento *food service*.
- Optimizar el capital de trabajo.
- Hacer énfasis en variables de productividad.

México

- Continuar impulsando la categoría de bebidas instantáneas frías con soporte en innovación.
- Fortalecer el área industrial de pastas.
- Consolidar el servicio con las nuevas alianzas de distribución.
- Optimizar el capital de trabajo.

MATERIAS PRIMAS Y OTROS

(% costo de producción)



Otros países  
Ventas: 9,9%

Chile  
Ventas: 72,0%  
Plantas: 3

México  
Ventas: 18,1%  
Plantas: 1

Presencia de nuestras principales marcas [GRI 102-2]

✓ Marcas con ventas > USD 50 millones

🏭 Plantas de producción

# Alimentos al Consumidor



## ASPECTOS RELEVANTES 2017

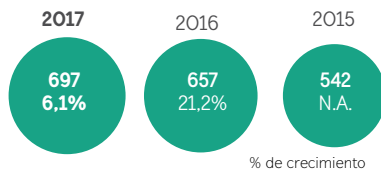
- Consolidamos la "Cultura Hamburguesera" en Hamburguesas El Corral y continuamos con la renovación de activos y nuevos lanzamientos de productos.
- Nos enfocamos en el servicio al consumidor para ofrecer una atención diferenciada a nuestros clientes.
- Ampliamos la cobertura de servicio de Beer Station y Papa John's en Colombia.
- Fortalecimos la nueva plataforma de información en puntos de venta (POS) para Leños & Carbón, Leños Gourmet y El Corral Gourmet.
- Lanzamos la nueva estrategia de cultura organizacional "Restauraneros de Profesión", buscando incrementar el sentido de pertenencia y compromiso de nuestra gente.
- En Pops continuamos con el plan de expansión en la región.
- En Bon consolidamos el modelo de atención y experiencia del cliente, con resultados positivos en las ventas.

## Juan Chusán Andrade | Presidente

[En Nutresa desde 2013 ]  
53 años

## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales



TACC 13,4%

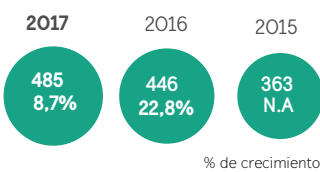
\*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Alimentos al consumidor representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia



TACC 15,6%

Ventas Colombia representa



del total de la unidad de negocio

### Ventas internacionales



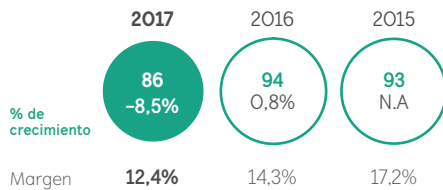
TACC 5,2%

Ventas internacionales representa



del total de la unidad de negocio

## EBITDA Miles de millones de COP



TACC -3,8%

Representa



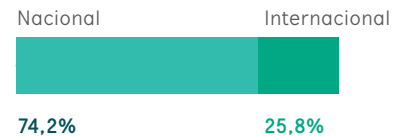
del ebitda total del Grupo

## EMPLEADOS



7.428

(Directos, indirectos y aprendices)



57,7%

(Directos y aprendices)



42,3%

PRESENCIA DIRECTA EN 6 PAÍSES

MATERIAS PRIMAS Y OTROS

(% costo de producción)

35,6%

Otros

(Incluye MOD, CIF y otras materias primas)



29,4%

Carnes (Incluye res, cerdo y pollo)



10,9%

Material de empaque



14,7%

Leche



2,7%

Azúcar



6,7%

Aceites y grasas

Participación de mercado

#1



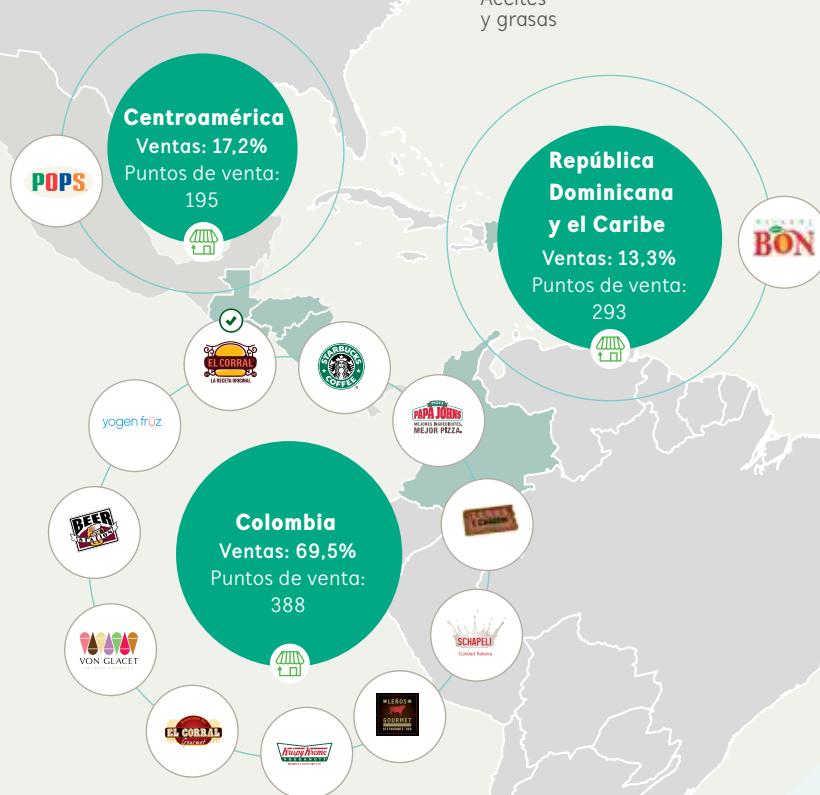
En hamburguesas y parrilla en Colombia



En heladerías en Costa Rica y República Dominicana

PERSPECTIVAS 2018

- Continuar la remodelación de activos de Hamburguesas El Corral y apertura de nuevos puntos de venta.
- Fortalecer los nuevos lanzamientos y campañas.
- Expandir las marcas Beer Station y Papa John's en mercados existentes y nuevos mercados en Colombia.
- Desarrollar e implementar plataformas tecnológicas que nos permitan incrementar ventas y mejorar la productividad en diferentes áreas, así como ampliar la plataforma de información en puntos de venta (POS) en Beer Station y Papa John's.
- Fortalecer el modelo actual de heladerías, tanto en Costa Rica como en República Dominicana, y continuar con la expansión del modelo en las geografías en las que actualmente participan.



○ Presencia de nuestras principales marcas [GRI 102-2]

✓ Marcas con ventas > USD 50 millones

🏠 Puntos de venta



## ASPECTOS RELEVANTES 2017

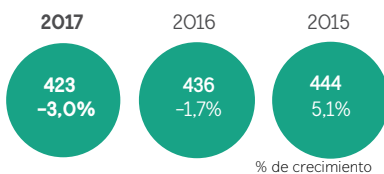
- Iniciamos la implementación de nuestro nuevo modelo de llegada al mercado.
- Logramos un buen comportamiento en las materias primas claves, lo que nos permitió tener un sobresaliente desempeño en costo de ventas en el segundo semestre del año.
- Abrimos nuevos centros de distribución en las ciudades de Cartagena, Pasto y Montería, que nos permiten estar más cerca de los clientes y mejorar nuestros niveles de servicio en estas regiones.
- Ampliamos y mejoramos los sistemas de tratamiento de aguas residuales de la planta de producción de Bogotá.

## Mario Alberto Niño Torres | Presidente

[En Nutresa desde 2006]  
51 años

## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales



TACC -2,3%\* ✓

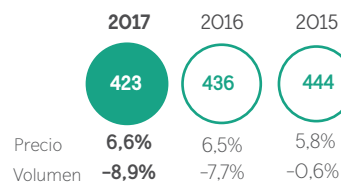
\*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Helados representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia



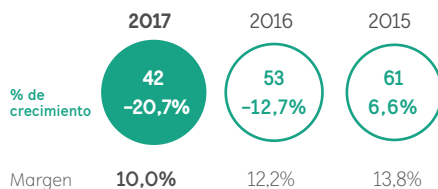
TACC -2,3%

Ventas Colombia representa



del total de la unidad de negocio

## EBITDA Miles de millones de COP



TACC -16,8% ✓

Representa



del ebitda total del Grupo

## EMPLEADOS



**2.424**

(Directos, indirectos y aprendices)

Nacional Internacional



27,5%

(Directos y aprendices)



72,5%



**PRESENCIA DIRECTA EN 1 PAÍS**

**MATERIAS PRIMAS Y OTROS**

(% costo de producción)

**55,2%**  
Otros  
(Incluye MOD, CIF y otras materias primas)

**16,5%**  
Material de empaque

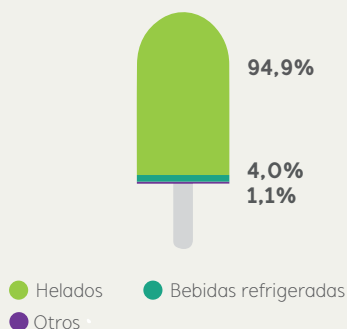
**18,3%**  
Leche

**4,1%**  
Aceites y grasas

**5,9%**  
Azúcar

**PRINCIPALES CATEGORÍAS**

(% de las ventas totales)



● Helados ● Bebidas refrigeradas ● Otros

**PERSPECTIVAS 2018**

- Consolidar el modelo de llegada al mercado, garantizando mejores niveles de satisfacción de clientes y mayor rentabilidad.
- Continuar mejorando el entendimiento del consumidor, a fin de garantizar innovaciones efectivas para el mercado.
- Optimizar nuestro portafolio de marcas, con objeto de focalizar nuestra inversión, asegurar el liderazgo y la preferencia de consumidores y clientes.
- Implementar los proyectos de productividad y eficiencia, para mejorar los indicadores de rentabilidad del Negocio.
- Gestionar la estructura organizacional acorde con los retos del Negocio.



○ Presencia de nuestras principales marcas [GRI 102-2]

✓ Marcas con ventas > USD 50 millones

🏭 Plantas de producción



## ASPECTOS RELEVANTES 2017

- Obtuvimos resultado positivo en ventas, apalancados en la innovación y la gestión efectiva de las marcas.
- Doria, marca líder del mercado en Colombia, mantuvo su crecimiento basado en la diferenciación e innovación efectiva, e incursionó en la categoría de salsas listas de tomate con sabores, para todos los usos.
- Incrementamos la capacidad de producción con énfasis en una mayor eficiencia, al emplear tecnologías que requieren menor consumo de energía y aumentan el desempeño del producto final, soportando el crecimiento rentable en ventas.

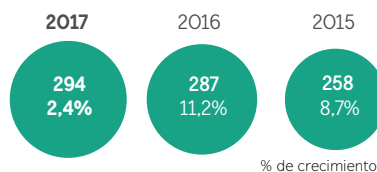
## Fabián Andrés Restrepo Zambrano | Presidente

[En Nutresa desde 1996]

43 años

## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales



TACC 6,7%\* 

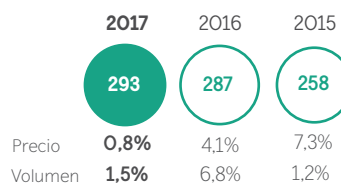
\*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Pastas representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia



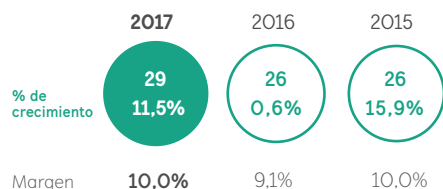
TACC 6,5%

Ventas Colombia representa



del total de la unidad de negocio

## EBITDA Miles de millones de COP



TACC 5,9% 

Representa



del ebitda total del Grupo

## EMPLEADOS



**724**

(Directos, indirectos y aprendices)

Nacional Internacional



28,7%



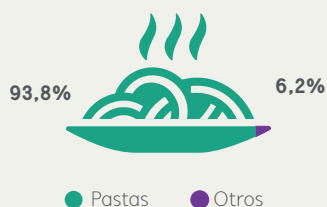
71,3%

(Directos y aprendices)

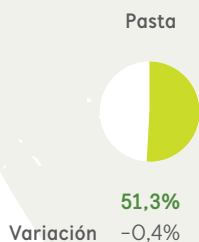
**PRESENCIA DIRECTA EN 4 PAÍSES**

**PRINCIPALES CATEGORÍAS**

(% de las ventas totales)



**Participación de mercado en Colombia**

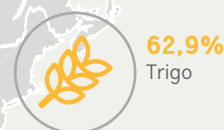


**PERSPECTIVAS 2018**

- Continuar creciendo la categoría y fortalecer el rol de cada marca en los segmentos a los cuales están dirigidas, con énfasis en la asequibilidad y una adecuada relación precio/valor.
- Incrementar la rentabilidad del negocio, fortalecer el valor de nuestras marcas, buscar nuevas eficiencias operacionales y explorar nuevos mercados y categorías.
- Crecer en los mercados internacionales en los que se tiene presencia e incursionar en nuevos territorios.

**MATERIAS PRIMAS Y OTROS**

(% costo de producción)



**Presencia de nuestras principales marcas [GRI 102-2]**

Marcas con ventas > USD 50 millones

Plantas de producción



# Redes Comerciales Secas

## ASPECTOS RELEVANTES 2017



### Álvaro Arango Restrepo

Presidente hasta 2017

[En Nutresa desde 2001]

57 años

- Avanzamos en el Modelo de Gestión de Marcas y Redes, y profundizamos nuestro conocimiento del consumidor, comprador y cliente para continuar fortaleciendo la propuesta de valor de nuestras marcas.
- Continuamos refinando nuestros procesos y herramientas de seguimiento y análisis de mercados para impactar positivamente la toma de decisiones y avanzar en nuestra gestión estratégica de precios.
- Alineamos el portafolio, las figuras de atención y los elementos de gestión comercial, con las

- necesidades de cada segmento de clientes.
- Ampliamos la cobertura de los planes de fidelización de clientes de autoservicios, apoyando su sostenibilidad y logrando incrementar su lealtad.
- Fortalecimos los canales de atención directa al consumidor, y conseguimos avanzar en el número de hogares alcanzados.
- Impulsamos en el mercado nuevas marcas, extensiones de línea y nuevas presentaciones de marcas existentes para atender segmentos de consumidor en los que no participábamos, así

como misiones de compra de oportunidad, con soluciones de nutrición, bienestar y placer.



### Juan Fernando Castañeda Prada

Vicepresidente de Mercadeo y Ventas -  
Redes Comerciales Secas a partir de 2018

[En Nutresa desde 2011]

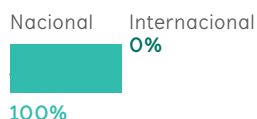
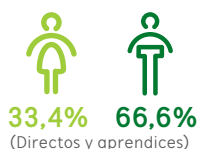
50 años

## EMPLEADOS



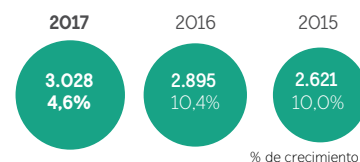
# 6.992

(Directos, indirectos y aprendices)



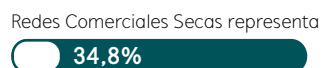
## VENTAS TOTALES

Miles de millones de COP



TACC 7,5%\* ↗

\*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto



del total de las ventas de Grupo Nutresa

Redes Comerciales Secas incluye las ventas de Comercial Nutresa, Novaventa y La Recetta.

## PERSPECTIVAS 2018

- Continuar avanzando en el modelo de Organización centrada en el cliente, priorizando la segmentación de estos para fortalecer nuestras propuestas de valor, el modelo de atención y el portafolio.
- Avanzar en el Modelo de Gestión de Marcas y Redes, donde potenciaremos nuestras herramientas de seguimiento y el análisis a la inversión de mercadeo para nuestras marcas claves.
- Seguir afianzando nuestro conocimiento del cliente, consumidor y comprador, integrando su entendimiento en el diseño de nuestras propuestas.
- Fortalecer el entendimiento de las estrategias de nuestros clientes

prioritarios de grandes cadenas, autoservicios y mayoristas, para evolucionar el modelo de colaboración y encontrar mejores soluciones acorde con sus necesidades.

- Lograr el fortalecimiento de los canales especializados y alternativos para ampliar su alcance a los hogares y clientes institucionales.







# Servicios Nutresa



## ASPECTOS RELEVANTES 2017

- Realizamos una efectiva gestión del costo por servir y fortalecimos el modelo de abastecimiento estratégico, impactando positivamente el gasto de los negocios.
- Incursionamos en nuevas capacidades de procesamiento en zona franca, potenciando los servicios prestados desde esa plataforma y contribuyendo a los nuevos modelos de negocio en desarrollo.
- Alcanzamos un nivel superior de satisfacción en la encuesta de servicio realizada a nuestros clientes, al pasar de una calificación de 79 en 2016 a 79,8 en 2017.
- Renovamos la certificación como Empresa Familiarmente Responsable, alcanzando un nivel de excelencia en prácticas de conciliación laboral, lo que nos posiciona como líderes de Latinoamérica en la materia.
- Fuimos parte integral de la cadena de confianza y del comercio seguro de los productos de exportación (BASC) para los negocios de Colombia y Costa Rica a otros países.

## Sol Beatriz Arango Mesa | Presidenta

[En Nutresa desde 1992]

56 años

## EMPLEADOS



**936**

(Directos, indirectos y aprendices)



47,9%



52,1%

(Directos y aprendices)

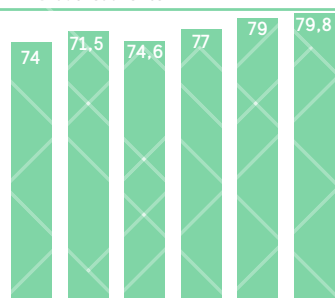
Nacional Internacional



89,1% 10,9%

## Evolución de la medición de satisfacción de clientes

Nivel sobresaliente



2012 2013 2014 2015 2016 2017

## Tipología de servicios

### Servicios compartidos

- Administrativos e inmobiliarios
- Financieros
- Riesgo y control
- Desarrollo Humano y Organizacional
- Tecnológicos

### Servicios corporativos

- Innovación, Inteligencia de Mercados, Medios y Sostenibilidad

### Apoyos transversales

- Fundación Nutresa, Vidarium y Gestión Cargo



Costa Rica  
San José

Centros de servicios  
Cobertura de atención

Colombia  
Barranquilla  
Bogotá  
Cali  
Cartagena  
Medellín

## PERSPECTIVAS 2018

- Incorporar nuevas tecnologías y proyectos de transformación digital que impulsen la innovación y la productividad en los servicios compartidos y en los negocios de Grupo Nutresa.
- Explorar nuevas categorías y geografías en el abastecimiento estratégico para mejorar el costo, las oportunidades de competitividad, la identificación de nuevas sinergias y el mantenimiento de una gestión efectiva de los gastos.
- Brindar herramientas de gestión de los riesgos y aportar en la construcción de los planes maestros de crecimiento y de continuidad de negocio.
- Continuar el desarrollo de prácticas que contribuyan a la productividad del recurso humano y aporten al balance de la vida personal, familiar y laboral de los colaboradores.

## Impulsar el crecimiento rentable *y la innovación efectiva*



Grupo Nutresa enfoca sus esfuerzos hacia la generación de una oferta diferenciada de productos, marcas y experiencias en los distintos segmentos de mercado, soportados en una cultura innovadora en procesos, productos y modelos de negocio.



**UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS**

# Crecimiento rentable en los mercados y marcas confiables con excelente relación precio-valor

Desarrollar rentablemente los mercados estratégicos con marcas, redes de distribución y propuestas de valor que entreguen experiencias memorables y diferenciadas, y que respondan a las necesidades, motivaciones y propósitos de los segmentos de consumidores, compradores y clientes.

A su vez, entender las nuevas realidades del mercado, la cultura y la sociedad a través del Modelo de Gestión de Marcas y Redes, y de un portafolio de marcas y productos que se acerque a la cotidianidad en busca de la calidad de vida de los consumidores.

## Estrategia

[GRI 103-2]

## Progreso

[GRI 103-3]

**Fortalecer las propuestas de valor diferenciadas de marcas y redes.**

- > Se profundizó en el conocimiento del cliente, comprador y consumidor en toda la región estratégica alineando las propuestas de valor, los procesos y la cultura como una Organización centrada en el mercado.
- > Se especializaron las propuestas de valor de las redes a partir del conocimiento y segmentación de los clientes para asegurar su satisfacción y lealtad.

**Gestionar el portafolio de marcas y productos acorde con las necesidades del mercado.**

- > Se focalizaron las estrategias y recursos en las marcas de mayor oportunidad.
- > Se hizo énfasis en productos y experiencias del consumidor, teniendo en cuenta el Modelo de Segmentación de Consumidor.

**Fortalecer las redes comerciales y generar lealtad de clientes.**

- > Se identificaron e incorporaron elementos diferenciadores en propuestas de valor para los diferentes segmentos con el fin de mejorar la experiencia en los clientes y asegurar su lealtad.
- > Se renovaron 30 restaurantes del Negocio Alimentos al Consumidor para mejorar la experiencia del cliente.

**Fortalecer el modelo de internacionalización.**

- > Se extendió el Modelo de Gestión de Marcas y Redes a la región estratégica, incorporando las mejores prácticas en precio, comunicación y portafolio, entre plataformas y hacia nuevos mercados.





Vendedor canal autoservicios, Comercial Nutresa, Colombia.



Colaboradoras de Pops, Negocio Alimentos al Consumidor, Costa Rica.

## Riesgos y oportunidades [GRI 103-1]

Grupo Nutresa identificó como oportunidades claves para la dinamización de las ventas en la región estratégica, el desarrollo de propuestas de valor que capturen la atención del consumidor y el comprador al ofrecer una experiencia más cercana, el uso de redes de distribución y capacidades logísticas para ampliar el acceso a los hogares y la capitalización de los formatos de comercialización orientados a precios bajos y marcas propias que el consumidor valora por su precio y por ser fuente de innovación diferenciada.

Es un riesgo constante la posibilidad de perder el liderazgo en la participación de mercado frente a la competencia por diferenciales de precios y propuestas de valor de mayor relevancia para el consumidor o cliente. Es clave asegurar la preferencia de los consumidores, a través de experiencias diferenciadas, y mejorar los perfiles nutricionales para derribar barreras de consumo, generar nuevas alternativas, especialmente relacionadas con alimentación saludable, expandir y fortalecer la red de distribución integrando el mundo físico y digital, e incursionar en nuevas tecnologías de producción y uso de maquilas.

La Organización debe continuar preparándose para mitigar los riesgos asociados a las nuevas regulaciones y exigencias del mercado en productos más saludables e información más transparente y clara para el consumidor, la desaceleración económica, la volatilidad de tasa de cambio en algunos países y los incrementos de impuestos al consumo.

## Perspectivas

Grupo Nutresa seguirá evolucionando como una organización centrada en el mercado. Las propuestas de valor se adecuarán a las necesidades de los consumidores, compradores y clientes a partir del conocimiento profundo para generar experiencias diferenciadas y relaciones sostenibles.

Las marcas continuarán ubicándose de acuerdo con la segmentación del consumidor por motivaciones de consumo y compra de alimentos y bebidas, lo que permite identificar espacios de oportunidad y redundancia de esfuerzos para el fortalecimiento de las megamarcas, la transversalización entre negocios y expansión a otros países y la depuración de las marcas.

Adicionalmente, se han identificado espacios de innovación de nuevas categorías y mejoramiento de propuestas de valor que permitirán maximizar la cobertura y aprovechar las oportunidades de segmentos en los que hay baja presencia, esto soportado en una adecuada gestión de precios y una inversión eficiente que garanticen el crecimiento y la rentabilización de las mismas.

Las redes de distribución seguirán siendo el soporte y la garantía de penetración de las marcas. Se continuarán ajustando los modelos de llegada al mercado de manera diferenciada para los diversos segmentos de clientes. La especialización de las figuras de atención y la mejora en visibilidad son diferenciadores que potenciarán la presencia en el punto de venta.

## Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]



**El Negocio Cárnicos** lanzó el nuevo **Snack Pietrán** de 35 g, con solo 40 calorías por porción, buena fuente de proteína, 97% libre de grasa y 25% reducido en sodio. Logró ventas por COP 1.263 millones en solo tres meses, que representan más del 4% de las ventas de la marca, lo que supera en 20% la expectativa de venta.



**La marca Tosh** obtuvo el **Effie Oro en la categoría Éxito de Marca Sostenido**, el cual reconoce las marcas que han podido mantener su éxito en el tiempo evaluando su desempeño en los últimos tres años.



**El Negocio Chocolates** ingresó a la categoría de esparcibles con **Jet Crema**, se atrajeron nuevos consumidores y se aumentó la frecuencia de consumo. Con ventas de más de COP 7.000 millones en 2017, triplicando el presupuesto.



**Potenciación de Cápsulas Express Nutresa** durante 2017. Se logró una participación de mercado de 15% en el primer año.



**El Negocio Galletas**, con su marca **Saltín Noel**, se ubicó dentro del *top 10* de las marcas más elegidas por los colombianos, según el estudio "Brand Footprint", de Kantar World Panel 2016, publicado en 2017. En alimentos, es la cuarta marca más elegida en el país, con la mayor penetración dentro del top 10.



**El Negocio Helados** lanzó la **campana Artesanos del postre**, fortaleciendo la posición en el mercado del helado artesanal de Crem Helado, con un crecimiento de 13,2% en pesos.



**El Negocio Pastas** lanzó las **Salsas Doria**, logrando incursionar en la categoría de salsas, con una propuesta diferenciada y avalada por el valor de la marca y así apalancar su crecimiento con la sinergia de pasta más salsa.



**El Negocio Tresmontes Lucchetti** en Chile logró **acelerar el crecimiento de su marca Café Gold**, con un aumento de 24% en los ingresos versus 2016 y consolidó su participación en el segmento de café granulado en frasco de vidrio, con un crecimiento de 90% de Gold Premier.



# Innovación efectiva

Apoyar de manera transversal el logro de los objetivos estratégicos de la Organización utilizando la innovación como capacidad apalancadora de los resultados y motor de crecimiento.

Para Grupo Nutresa, la innovación efectiva significa el correcto entendimiento de las necesidades de los clientes y consumidores, que se traduce en productos, servicios, procesos o modelos de negocio que aportan soluciones y agregan valor.

## Estrategia

[GRI 103-2]

**Implementar la estrategia de innovación y estructuración del modelo de gobernabilidad.**

## Progreso

[GRI 103-3]

- > Se lanzó la evolución del modelo Imagix a los Comités de Presidencia de los negocios.
- > Se definió el plan estratégico de innovación 2018-2020 en cada uno de sus frentes y fue aprobado por el Comité Corporativo de Innovación.

**Fortalecer los programas de innovación: Éxitos Innovadores, Prácticas Ejemplares, Soluciones Innovadoras y Out of the Box.**

- > Se lanzaron nueve retos para Soluciones Innovadoras.
- > Se puso en marcha el segundo proyecto *Out of the Box* - Bénét, con excelentes resultados en el mercado.
- > Se lanzó la tercera convocatoria de Out of the Box.
- > Se reconocieron 4.606 Éxitos Innovadores.
- > Se premiaron cuatro Prácticas Ejemplares.

**Construir el portafolio de proyectos de innovación de Grupo Nutresa.**

- > Se desarrolló un tablero de indicadores que permitirá gestionar los proyectos del portafolio para asegurar el aporte de innovación al crecimiento.

**Consolidar la cultura de gestión del conocimiento.**

- > Se construyó la estrategia de fortalecimiento de las comunidades de sinergia y se desarrolló el plan de acción.





Grupo Nutresa promueve espacios de innovación que permiten la cocreación y la generación de ideas.

## Riesgos y oportunidades

[GRI 103-1]

El motor de la innovación de Grupo Nutresa está en el capital humano y el mayor reto consiste en fortalecer la adopción y lograr la evolución de los programas de innovación, para esto se cuenta con eventos y espacios de reconocimiento, como Prácticas Ejemplares, que hacen visible los resultados de proyectos sobresalientes replicables en los demás negocios y países.

Para la Organización es prioritario alinearse con las dinámicas del entorno y entender la innovación más allá del producto, por eso desarrolla procesos de prospectiva que le permitan actuar anticipadamente, mantener el liderazgo en el sector de alimentos y estar a la vanguardia. Además, se identificaron las principales brechas para potenciar las capacidades y llevar la innovación a otros ámbitos, por eso se hace relevante revisar los ejercicios de prospectiva y ajustar el rumbo si es necesario.

### Perspectivas

Grupo Nutresa se prepara para asumir oportunamente los diferentes desafíos del entorno, manteniendo su liderazgo en la región y anticipándose para enfrentar los retos que el mercado le presenta. Es por eso por lo que a 2020 se ha fijado la meta de alcanzar unas ventas por innovación del 15% sobre el total de las ventas y buscará lograr 0,3 Éxitos Innovadores por colaborador.

La Organización continuará aunando esfuerzos para la aplicación de la nueva estrategia de innovación y la articulación del modelo Imagix, buscando una gestión integral de la innovación y del portafolio de proyectos a corto, mediano y largo plazo. Se hará mayor énfasis en la innovación con enfoque social y ambiental y se replantearán los incentivos y reconocimientos para colaboradores por innovación.

Es un gran desafío generar estrategias que permitan actuar frente a la evolución de las legislaciones en las regiones donde Grupo Nutresa opera, por eso se incorporará el intraemprendimiento y se fortalecerá la relación

Se presenta una gran oportunidad de lograr la articulación de la cultura, los procesos, los recursos y el ecosistema, para generar capacidades de intraemprendimiento y obtener un portafolio de innovación ideal soportado en el talento, el conocimiento y en indicadores que permiten hacer gestión oportuna, todo esto a través de la implementación del modelo de Innovación Imagix en la región estratégica.

Grupo Nutresa ha identificado riesgos relacionados con la implementación de la innovación efectiva, uno de estos es el no leer oportunamente los cambios del entorno, representados en legislaciones, disposiciones sobre empaques, uso intensivo de recursos, precio y disponibilidad de materias primas y *commodities*, entre otros, para los cuales cuenta con mecanismos de monitoreo y prevención.

Se puso en marcha el segundo proyecto **Out of the Box – Bénet**, con excelentes resultados en el mercado.

con el ecosistema en la gestión de la innovación. Se desarrollará una visión global, con actuación local y se crearán capacidades expertas adicionales para el desarrollo e incubación de proyectos disruptivos y de largo plazo.

En búsqueda de una mejor rentabilidad para los negocios, se integrarán alternativas tecnológicas y diferenciadoras para disminuir la dependencia de materias primas de alta fluctuación.

Finalmente, se tendrá un mejor entendimiento de los estilos de vida, tendencias de consumo, aspiraciones y necesidades de clientes y consumidores, para así generar nuevas propuestas de valor.



Lanzamiento de la innovación en producto Granuts, Negocio Chocolates.

## Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

**Se resalta Bénet, proyecto de innovación disruptiva del programa Out of the Box de Grupo Nutresa.** Con esta nueva marca, lanzada en junio, se entra al mercado de la "Nutrición Especializada", esta bebida nutricional en polvo con 26 vitaminas y minerales, 10 g de proteína, fibra y complejo B se encuentra en las grandes cadenas, autoservicios, principales cadenas de droguerías y tiendas del país, además del catálogo Novaventa. En sus primeros cinco meses ha tenido una gran acogida y ha superado las expectativas con números que ratifican la validez de su propósito: **hacer la diferencia en la nutrición de los colombianos con fórmulas nutricionales completas**, asequibles y con amplia disponibilidad. Así mismo, esta innovación ha generado una nueva capacidad productiva en el portafolio de servicios de Gestión Cargo.

**Se destaca Granut, por producir mezclas de maní, nueces y frutas deshidratadas.** En menos de dos años logró estar presente en 18 países, para 2018 se esperan ventas con un crecimiento de 152% con respecto al año anterior. Para conseguir estos resultados se implementaron acciones desde varios enfoques, distintas geografías, visión global con implementación local y un accionar ágil de respuesta al mercado, como ventaja competitiva.

**Se exalta también** el trabajo del **equipo de investigación y desarrollo del Negocio Cárnicos**, cuyos integrantes diseñaron un simulador de procesos térmicos, herramienta que les ha permitido optimizar uno de sus procesos críticos, la cocción de los productos, y les ha hecho posible definir los parámetros más importantes del proceso a partir de algoritmos matemáticos que simulan su comportamiento en las diferentes etapas. Con ellos se han podido reducir los tiempos de diseño en 80%, el costo de las pruebas en 60% y liberar tiempos de la línea de producción. Esta herramienta cuenta con la protección de derechos de autor, ya que es una iniciativa lograda a partir del conocimiento desarrollado por el negocio como parte de las investigaciones que realiza y no está disponible de manera comercial.

## Fomentar una *vida saludable*



El bienestar de los consumidores es una prioridad para Grupo Nutresa, por eso trabaja en la promoción de estilos de vida saludable, la fabricación de alimentos nutritivos y seguros, y la comunicación adecuada que genere confianza y permita tomar decisiones conscientes e informadas.





**UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS**



# Nutrición, vida saludable y mercadeo responsable

Ofrecer productos y menús que brinden a los consumidores alternativas que cumplan con sus expectativas de nutrición y bienestar, y promover activamente estilos de vida saludable a través de campañas y programas de sensibilización y formación.

El compromiso prioritario de Grupo Nutresa es incentivar el consumo responsable por medio de un etiquetado claro y una publicidad íntegra que permitan la toma de decisiones informadas por parte del consumidor.

## Estrategia

[GRI 103-2]

## Progreso

[GRI 103-3]

**Ajustar el perfil nutricional de los productos.**

- > Se consolidó un total de 2.984 productos ajustados al perfil nutricional Nutresa, con lo que se alcanzó 95% de la meta propuesta para 2020.  
[G4- FP6] [G4-FP7] [ODS 2.1]

**Implementar el rotulado nutricional de panel frontal en todos los productos.**

- > El 86,3% del portafolio cumple con el rotulado de panel frontal.

**Promover estilos de vida saludable.**

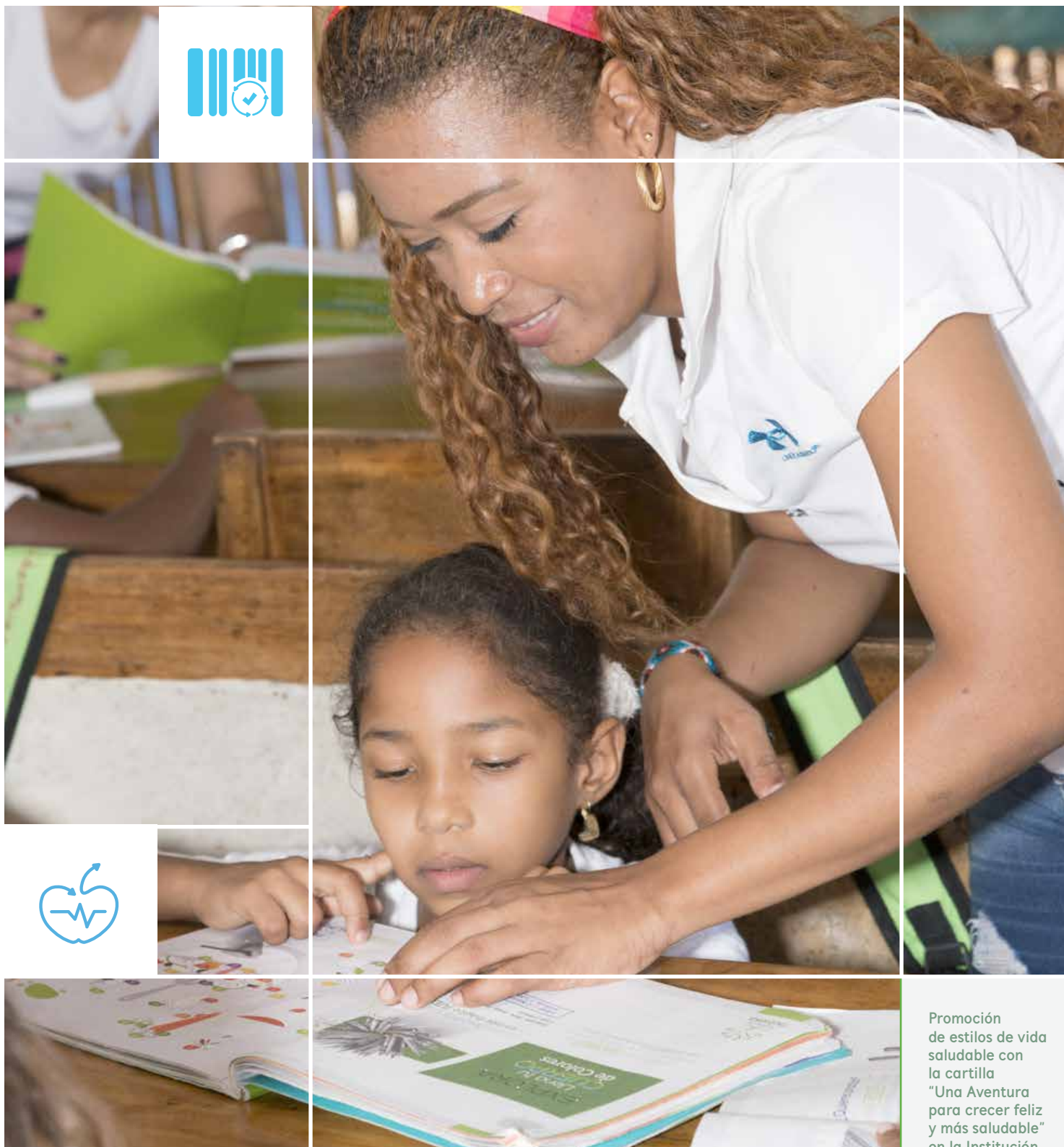
- > Se continuó con el programa de formación en hábitos de alimentación saludable, actividad física y prácticas de higiene en 22 instituciones educativas y 20 entidades territoriales en Colombia.
- > Se avanzó con el programa Espacios Saludables en Acatlán de Juárez, Jalisco, beneficiando a 1.834 niños de tres escuelas primarias públicas.

**Disminuir los nutrientes de interés en salud pública.**

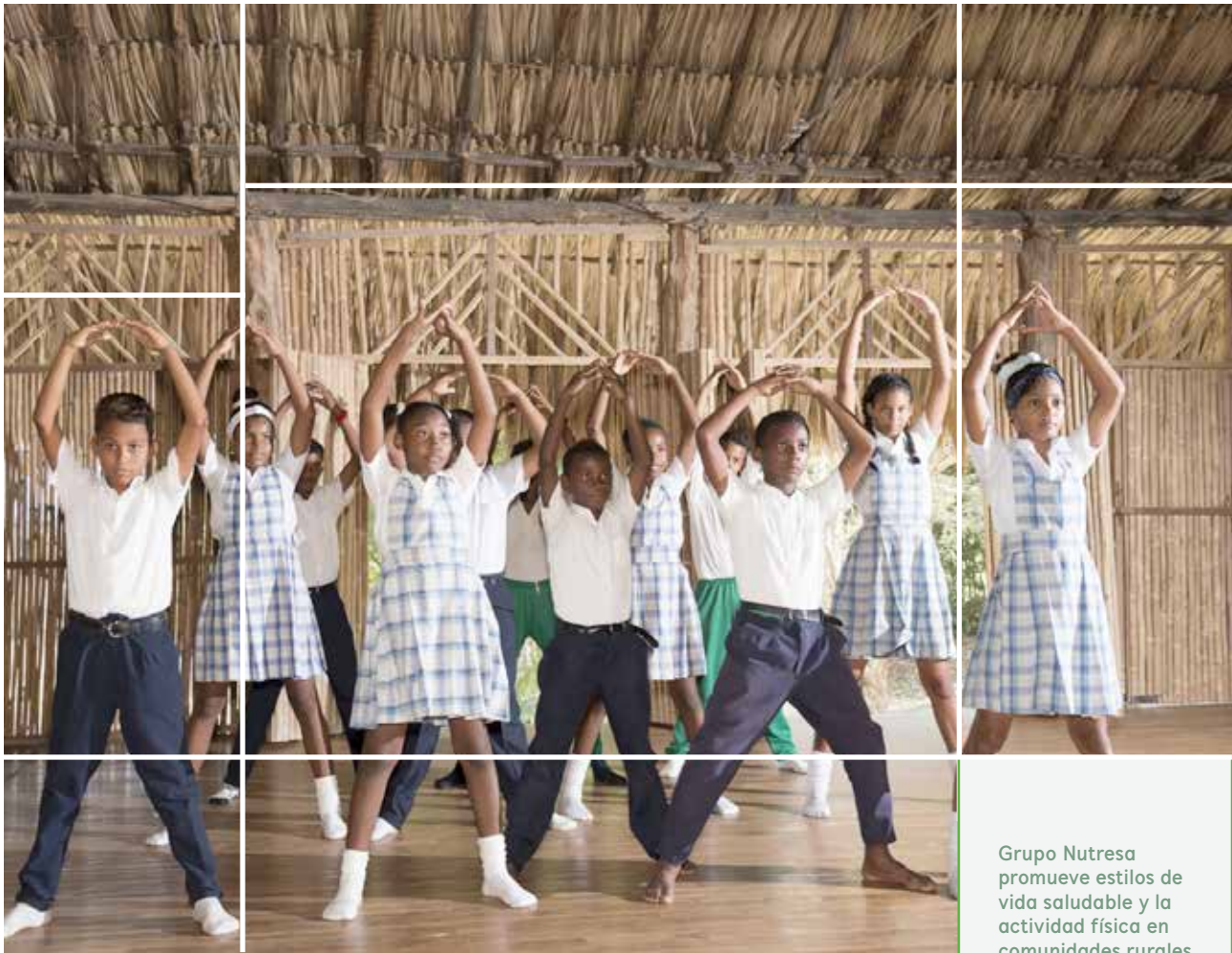
- > En los últimos tres años, se han reformulado 236 productos en sodio, 100 en azúcar y 80 en grasa saturada.
- > Se trabajó también en la disminución de nitritos en 69 productos cárnicos.

**Gestionar responsablemente la publicidad.**

- > Se aplicó la autorregulación publicitaria para niños entre seis y doce años de acuerdo con los criterios de autorregulación suscritos con la Cámara de Alimentos de la ANDI en Colombia.



Promoción de estilos de vida saludable con la cartilla "Una Aventura para crecer feliz y más saludable" en la Institución Educativa Barbacoas, Cartagena.



Grupo Nutresa promueve estilos de vida saludable y la actividad física en comunidades rurales de Colombia.

## Riesgos y oportunidades

[GRI 103-1]

Las condiciones de salud pública globales indican que los estados de malnutrición están incrementando, el informe anual de la ONU sobre seguridad alimentaria y nutrición publicado en 2017, señala que el hambre en el mundo aumentó y afectó a 815 millones de personas, 11% de la población mundial, lo que representa un incremento de 38 millones con relación a 2016. Además, la obesidad es un motivo de preocupación, ya que 641 millones de adultos son obesos y 41 millones de niños menores de cinco años sufren de sobrepeso. Lo que ratifica el desafío en nutrición y promoción de estilos de vida saludable que tiene el sector alimentario, aumentando las presiones en aspectos relacionados con obesidad y enfermedades crónicas.

Lo anterior lleva a los gobiernos a ajustar sus marcos regulatorios determinando la composición de los alimentos, el mercadeo y la publicidad,

las zonas de oferta de productos y las medidas fiscales, de igual forma genera alertas en los grupos sociales que se ocupan de las problemáticas de salud.

Grupo Nutresa es consciente de la multicausalidad de la obesidad y de su capacidad para aportar al mejoramiento de las condiciones de salud de la población en la región estratégica a través de sus productos, de información nutricional clara y de la promoción de estilos de vida saludable. Su aporte se focaliza en apoyar la toma de decisiones de los consumidores, para que transformen sus hábitos.



## Perspectivas

Grupo Nutresa definió a 2020 el objetivo de multiplicar por 2,5 el portafolio de productos que cumple con sus estándares de perfil saludable, para lograr esta meta la estrategia se fundamenta en entregar calidad de vida al consumidor con alternativas de productos y menús que satisfagan sus aspiraciones de nutrición, salud y bienestar e impulsar estrategias para la promoción de estilos de vida saludable y la toma informada de decisiones.

Se continuará con los programas de reformulación, rotulado de panel frontal, autorregulación publicitaria y promoción de estilos de vida saludable. A largo plazo, el Centro de Investigación en Nutrición, Salud y Bienestar, Vidarium, se ocupará de entender, desde la ciencia, las problemáticas de salud para proponer nuevas maneras de alimentación que permitan aportar a la calidad de vida de los consumidores.

Además, la estrategia de Estilos de Vida Saludable en México, Colombia y Chile

permitirá tener a 2020 un modelo probado para la adopción de prácticas saludables en las comunidades educativas. Asimismo, las alianzas público-privadas realizadas con entidades como el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, Unicef, el Programa Mundial de Alimentos, el Instituto Nacional de Salud Pública de México, el INTA de la Universidad de Chile, fortalecerán la participación de Grupo Nutresa en la construcción y mejoramiento de políticas públicas para la adopción de la estrategia.

## Casos de éxito y reconocimientos

[GRI 103-3]

**Se resalta** la reducción en un 25% de sodio y la declaración buena fuente de proteína de la mitad del portafolio de las marcas **Zenú y Pietrán del Negocio Cárnicos**. Este logro ha sido posible gracias a la investigación realizada del sodio en la matriz alimentaria, además del conocimiento en el manejo de grasa, que ha permitido el reemplazo de grasas animales **por vegetales** lo cual reduce contenidos de **grasa saturada** y colesterol.

El Grupo cuenta con un portafolio diferenciado para satisfacer las necesidades de los consumidores.



# Seguridad alimentaria

Diseñar y emprender iniciativas enfocadas a la erradicación del hambre que generen posibilidades de nutrición y desarrollo de capacidades para comunidades en la región estratégica. De igual forma, implementar acciones enfocadas a la reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos en la cadena de valor de Grupo Nutresa.

## Estrategia [GRI 103-2]

**Implementar acciones de seguridad alimentaria en comunidades rurales y urbanas de Colombia.**

## Progreso [GRI 103-3]

- > Se continuó con la implementación de sistemas de alimentación saludable en los departamentos de Chocó, Córdoba, Bolívar, Magdalena y Meta.
- > 301 familias fueron formadas en agricultura orgánica, implementación de sistemas de riego, construcción de semilleros y biofábricas, y estilos de vida saludable.

**Disminuir la pérdida y el desperdicio de alimentos en las compañías de Grupo Nutresa.**

- > Se divulgó la Política de Reducción de Pérdida y Desperdicio de alimentos a nivel estratégico con el fin de homologar conocimientos y garantizar la implementación de la política en todos los niveles.
- > Se participó de la mesa técnica para la construcción de los lineamientos nacionales para la Prevención y Reducción de las Pérdidas y Desperdicios de Alimentos (PDA) en colaboración con Prosperidad Social – Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).
- > Se continuó siendo miembro de la Junta Directiva de la red de Bancos de Alimentos de Colombia y se trabajó activamente para desarrollar capacidades en toda la red.
- > 19 bancos de alimentos en la región estratégica han mejorado su calificación del Perfil Higiénico Sanitario frente al año anterior.





Mercados GERMINAR, comunidad de Santo Domingo, Colombia



Grupo Nutresa complementa la alimentación de niños y jóvenes en comedores escolares de Colombia.

## Riesgos y oportunidades [GRI 103-1]

El cambio climático y la degradación del medioambiente impactan la biodiversidad y la producción de alimentos, poniendo en riesgo la seguridad alimentaria en la población de escasos recursos, incluida aquella que se encuentra en la cadena de valor de Grupo Nutresa. Por eso se hace prioritario implementar acciones con el fin de mitigar los problemas de malnutrición y aumentar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos en estas comunidades.

La mitigación del hambre se convierte en una prioridad en las zonas donde Grupo Nutresa opera, pues pone en riesgo la calidad de vida de su capital humano y de la comunidad en general. Las estrategias planteadas con el fin de desarrollar capacidades en las comunidades para la implementación de prácticas que permitan aumentar la conservación y mejorar la distribución de alimentos, contribuyen a la mitigación del riesgo de acceso a una alimentación balanceada y saludable.

Finalmente, los riesgos reputacionales que puede generar una inadecuada manipulación y disposición final de los productos, hace prioritario el desarrollo de capacidades en aliados, para garantizar la calidad e inocuidad de los alimentos.

## Perspectivas

Como parte de su meta 2020, Grupo Nutresa implementará 1.000 proyectos de desarrollo de capacidades, dentro de los cuales está la construcción de más de 7.000 metros cuadrados de sistemas de alimentación saludable en comunidades campesinas y urbanas, acompañados de asesoría técnica para el aprendizaje de manejo de cultivos alternativos, el consumo saludable y balanceado de los alimentos producidos, la implementación de buenas prácticas agrícolas para el buen uso del suelo y el manejo de situaciones de sequía e inundaciones debidas a cambios climáticos.

Se continuará el fortalecimiento de los bancos de alimentos y de entidades a las que se entregan productos, con el fin de asegurar la inocuidad en el manejo de alimentos, al igual que el desarrollo de capacidades administrativas, de infraestructura, calidad, logística y de innovación, brindándoles herramientas para su autogestión y sostenibilidad.

Se implementará la Política de Reducción de Pérdida y Desperdicio de Alimentos, para buscar la eficiencia en los procesos y evitar la pérdida y el desperdicio de recursos y productos y a su vez aportar a la disminución del hambre en las zonas donde Grupo Nutresa opera, manteniendo los estándares de calidad y garantizando la inocuidad de sus alimentos y en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2 y 12, Hambre cero y Producción y consumo responsables.



**301 familias fueron formadas en agricultura orgánica,** implementación de sistemas de riego, construcción de semilleros y biofábricas, y estilos de vida saludable.

### Casos de éxito y reconocimientos

[GRI 103-3]

**Se resalta la puesta en marcha de los Mercados GERMINAR,** en los que más de 301 agricultores de las zonas de Chocó y Montes de María participaron de espacios de formación y empoderamiento comunitario en temáticas relevantes como elaboración de huertas, implementación de sistemas de riego, construcción de semilleros y biofábricas, logrando así ocho sistemas de alimentación saludable para el beneficio de comunidades rurales y urbanas, produciendo más de 1.900 kg de productos saludables.

**Se destaca la implementación del Negocio Chocolates en Perú de un biohuerto en Aldeas Infantiles SOS Callao.** Se construyeron 100 m<sup>2</sup> de sistemas de alimentación, enfocados en el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de 47 niños y adolescentes, que tuvieron acceso a hortalizas frescas, orgánicas y propias. Se logró también formar a más de cien personas en construcción y mantenimiento de cultivos orgánicos, conservación de recursos y biodiversidad, y gestión de residuos sólidos.

Sistemas de alimentación saludable del proyecto GERMINAR, Chocó, Colombia.



# Alimentos **confiables**

Asegurar la satisfacción, bienestar y nutrición de los consumidores con productos seguros y de calidad, bajo un estricto cumplimiento del marco legal y con un excelente servicio, soportados en sistemas de gestión de calidad y seguridad en los alimentos.

## Estrategia

[GRI 103-2]

Consolidar la implementación, certificación y mantenimiento de los sistemas de gestión.

## Progreso

[GRI 103-3]

### > Se mantuvieron las siguientes certificaciones

**Calidad ISO 9001:** 30 centros de operación.

**BPM –Buenas Prácticas de Manufactura–:** 10 centros de operación.

**HACCP –Sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control–:** 23 centros de operación.

**ISO 22000:** un centro de operación.

**Normas reconocidas por el GFSI –Iniciativa Global de Seguridad de los Alimentos (IFS, BRC, FSSC 22000, SQF)–:** 11 centros de operación.

### Certificaciones de producto

**Kosher:** nueve centros de operación.

**Halal:** cinco centros de operación.

**Fair Trade –Comercio Justo–:** dos centros de operación.

**Orgánico:** un centro de operación.

**Rainforest Alliance:** un centro de operación.

### Seguridad comercial

Ocho centros de operación cuentan con la certificación BASC.

### En el sector agrícola

92% de las granjas productoras de cerdo están certificadas bajo la Resolución 2640 del 2007 del ICA (Buenas Prácticas Ganaderas y de Bienestar Animal).

### > Se lograron nuevas certificaciones

**ISO 9001:** Setas de Colombia y Servicios Nutresa Costa Rica.

**BRC–Estándar Global de Seguridad de los Alimentos:** Tresmontes Lucchetti, Planta Valparaíso.

**Auditoría de comercio ético a miembros Sedex – SMETA:** Negocio Cafés, Medellín.

**UTZ – Agricultura Sostenible:** Negocio Cafés, Medellín.

Modelo para la protección integral de los alimentos.

- > Se fortaleció el capítulo de autenticidad de los productos, incorporando en los negocios prácticas que previenen la adulteración con fines económicos, especialmente en lo relacionado con las materias primas.

Asegurar el cumplimiento de la normatividad legal para materiales en contacto con alimentos.

- > Se realizó diagnóstico por parte de los proveedores y de los negocios para el cumplimiento de la normatividad de materiales, objetos, envases y equipamientos destinados a entrar en contacto con alimentos.





Laboratorio de calidad del Negocio Cafés en Ibagué, Colombia.



Línea de producción en Abimar del Negocio Galletas, Estado Unidos.

## Riesgos y oportunidades [GRI 103-1]

Grupo Nutresa, buscando consolidar los procesos de monitoreo y vigilancia legal, ha identificado los riesgos tácticos asociados a la seguridad de los alimentos tanto en Colombia como en las plataformas internacionales, para evitar incumplimiento de la normatividad en los países en donde opera y comercializa sus productos. Los riesgos valorados son contaminación, incumplimiento de especificaciones y adulteración de producto. El no controlarlos puede ocasionar eventos que afecten la salud de los consumidores y la reputación de la Organización.

Lo anterior se convierte en una oportunidad, no solo para cumplir con lo establecido por la norma, sino para participar activamente en la construcción, discusión y revisión de propuestas públicas en torno a los asuntos de calidad e inocuidad en los países donde Grupo Nutresa tiene presencia.

Adicionalmente, representa un reto para la Organización el mantener relaciones de confianza y comunicación constante con los clientes y consumidores, ya que este asunto mal gestionado puede acarrear crisis reputacionales y pérdida de confianza de los consumidores.

## Perspectivas

Con el objetivo de prevenir y eliminar los riesgos valorados por la Organización a corto y mediano plazo, los planes estarán enfocados en evaluar, seleccionar y desarrollar proveedores confiables; además, establecer controles en los procesos productivos que prevengan la contaminación y adulteración de los productos y promuevan el cumplimiento de especificaciones. Finalmente, se realizará capacitación y entrenamiento en temas como conocimiento de procesos, productos y controles de calidad, HACCP, Food Defense y controles preventivos de inocuidad, entre otros.

En 2018 se realizará la difusión del Manual

Corporativo de Crisis tanto en Colombia como en las plataformas de todos los negocios.

Finalmente, se continuará con la consolidación del modelo del sistema integrado de gestión para capitalizar el conocimiento de los negocios en cuanto a normas y estándares relacionados con todos los sistemas de gestión; los recursos humanos, técnicos y de infraestructura de laboratorios con el fin de identificar sinergias, captura de ahorros y las mejores prácticas, para así apalancar la posición competitiva y de liderazgo de Grupo Nutresa.

La Organización continuará estableciendo controles en los procesos productivos que **prevengan la contaminación y adulteración de los productos** y promuevan el cumplimiento de especificaciones.



Preparación de hamburguesas en el Negocio Alimentos al Consumidor, Colombia.

## Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

**El Negocio Chocolates**, en su planta de Rionegro, obtuvo por tercer año consecutivo la calificación AA en la certificación bajo el estándar global para la seguridad de los alimentos, BRC V7, máximo galardón en este estándar reconocido por el GFSI, lo que demuestra el alto compromiso de la Organización con la calidad, legalidad e inocuidad de sus productos.



**La marca Monticello del Negocio Pastas** fue galardonada con el **Superior Taste Award 2017** entregado por el Instituto Internacional de Sabor & Calidad, iTQi, de Bélgica, para las salsas Pesto alla Genovese y Napoletana, por el sabor superior de estos productos, lo cual muestra el cuidado en cada uno de los detalles y de los estrictos estándares de calidad aplicados.

## Gestionar responsablemente *la cadena de valor*



Grupo Nutresa gestiona el desarrollo integral de sus colaboradores para mejorar su productividad y calidad de vida, además, incorpora variables socioambientales en la cadena de abastecimiento y fortalece la red de distribución con canales de venta que permiten una oferta adecuada de sus productos en el mercado.





**UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS**

# Desarrollo de **nuestra gente**

Fomentar el desarrollo integral del capital humano con el fin de lograr la disponibilidad, compromiso y productividad de las personas, asegurando las capacidades y talentos a corto, mediano y largo plazo para la consecución de los objetivos de la Organización.

## Estrategia

[GRI 103-2]

## Progreso

[GRI 103-3]

**Fortalecer canales y acciones de reclutamiento y atracción del talento.**

- > Se fortaleció la marca empleador, facilitando la identificación e incorporación del talento clave. Se reclutó el 1,5% de candidatos a través de las redes sociales.
- > Se publicaron 779 convocatorias, que permitieron igualdad de oportunidades a colaboradores y externos.

**Consolidar prácticas para la planificación, formación y desarrollo del talento.**

- > Se implementaron planes de formación a través de la Escuela de Servicios Nutresa en innovación, sostenibilidad, liderazgo, ética empresarial y bilingüismo, con una participación de 2.466 colaboradores.
- > Se actualizó el mapa de cargos y talentos claves en Grupo Nutresa, para asegurar la disponibilidad de personas talentosas que aporten a los objetivos de largo plazo de la Organización.
- > Se realizaron 211 pasantías y 439 promociones internas en los negocios en Colombia y en el exterior. Estas prácticas contribuyen en la preparación del mejor talento y aseguran la retención y satisfacción de los empleados.

**Gestionar el desempeño y la productividad de los colaboradores.**

- > Se consolidó el proceso de gestión de los resultados de los colaboradores y se definieron nuevos indicadores de medición de productividad del talento, los cuales aportan a la toma de decisiones y contribuyen a la competitividad de las compañías.

**Gestionar el clima laboral, el compromiso y los riesgos psicosociales.**

- > 24 compañías de Grupo Nutresa realizaron la medición de clima organizacional, compromiso y riesgo psicosocial. El resultado consolidado de clima laboral fue de 83,3% frente a la meta de 2017 de 83,2%. Adicionalmente, se obtuvieron niveles bajos en los resultados de riesgo psicosocial.

**Desarrollar capacidades para la cadena de suministro.**

- > Se capacitaron 94 personas (proveedores y contratistas) en continuidad de negocio y gestión de la seguridad y salud en el trabajo, fortaleciendo el desarrollo de capacidades en la cadena de suministro.

**Fortalecer el voluntariado como escenario de desarrollo del capital humano.**

- > 13.002 colaboradores desarrollaron 21.912 acciones voluntarias para movilizar la solidaridad, la cooperación y el talento.



Colaboradores  
de Servicios  
Nutresa,  
Colombia.





Colaboradores de  
Opperar, Colombia.

## Perspectivas

Las principales acciones para el desarrollo de los colaboradores estarán enfocadas en el cierre de brechas y capacidades del talento, a través de la continuidad de los programas de formación y escenarios de desarrollo como pasantías y asignación de proyectos, que les permitan adquirir aprendizajes prácticos para luego asumir nuevos retos y responsabilidades.

Se continuarán desarrollando habilidades de innovación, sostenibilidad, orientación al cliente y consumidor, competencias digitales, bilingüismo y liderazgo. Así mismo, se seguirán consolidando los sistemas de gestión que promuevan el balance entre la vida personal, familiar y laboral.

Además, la Organización se enfocará en medir el desempeño y la productividad de las personas, usando herramientas que permitan identificar los colaboradores y roles de mayor contribución al negocio. La medición de clima organizacional avanzará hacia una medición más integral que no solo considere la percepción de satisfacción de las personas sobre la Compañía, sino que también permita identificar el nivel de madurez de los procesos, la cultura, el liderazgo y la estructura, buscando una Organización equilibrada.

Finalmente, se potenciará el voluntariado corporativo como escenario de fortalecimiento del talento y herramienta de atracción y retención, ofreciendo espacios de desarrollo para el capital humano de la Organización y de las comunidades intervenidas.

## Riesgos y oportunidades [GRI 103-1]

La identificación del talento clave para asegurar la disponibilidad de profesionales idóneos es un reto permanente para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así mismo, contar con planes de desarrollo y retención para afianzar su permanencia y compromiso. Adicionalmente, hoy interactúan varias generaciones en los ambientes laborales, lo que exige variar e incorporar propuestas afines a todos los estilos de vida, preferencias y expectativas.

El diseño organizacional y los estilos de trabajo se convierten en oportunidades de apalancamiento del desarrollo de la gente, lo que implica replantear estructuras jerárquicas para fortalecer el trabajo colaborativo, por proyectos y en red, logrando una organización más liviana y ágil. Así mismo, el autodesarrollo y el crecimiento profesional de los colaboradores representan un desafío que se debe enfrentar a través de estrategias más efectivas, como la formación virtual y la cultura digital, que potencian el desarrollo de una organización global.

Finalmente, la pobreza y la inequidad son variables que permanecen en el entorno estratégico de Grupo Nutresa y que impactan negativamente escenarios de negociación, operación y desarrollo de capital humano, es por esto por lo que adelantar acciones voluntarias a largo plazo constituye una oportunidad para el desarrollo de talentos de los colaboradores, por medio de estrategias que favorezcan al mejoramiento social y económico de los territorios.





Graduación de colaboradores del Negocio Chocolates, México.

## Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]



**Grupo Nutresa** fue reconocido como la mejor empresa en la gestión del talento humano en Colombia en los premios Portafolio 2017, además, Merco Talento la reconoció como la segunda mejor empresa para trabajar en Colombia y la primera en el sector de alimentos.

El **Negocio Chocolates en Perú** recibió la certificación **Buen Empleador** por parte de la **Asociación de Buenos Empleadores** que patrocina la Cámara de Comercio Americana del Perú. Este galardón resalta el respeto, cuidado, reconocimiento y desarrollo de los colaboradores en un ambiente laboral en armonía.

El **Negocio Chocolates** en México fue reconocido por parte del Gobierno nacional, por su contribución al mejoramiento de la calidad de vida de las personas y por ser un modelo para seguir en el sector empresarial, esto por la graduación de 92 colaboradores en educación básica, secundaria o técnica.

# Calidad **de vida**

Promover ambientes de trabajo seguros y saludables que contribuyan al fortalecimiento de una cultura del autocuidado, y al bienestar y equilibrio de los colaboradores, incidiendo de manera positiva en su productividad y compromiso con la Organización.

## Estrategia

[GRI 103-2]

## Progreso

[GRI 103-3]

**Gestionar la seguridad y salud en el trabajo, basados en estándares de clase mundial.**

- > Se realizó el diagnóstico de madurez en la gestión de seguridad y salud en el trabajo por parte de la ARL Sura en 16 empresas de Grupo Nutresa en Colombia, el resultado mostró un promedio de 79,84% de avance en el nivel de excelencia.
- > Se logró la certificación OHSAS 18001 en la planta de Bogotá y Barranquilla del Negocio Cárnicos y la sede del Carmen de Viboral de Novaventa.
- > Hubo una mejora en los indicadores de accidentalidad de vinculados, al pasar de una tasa de frecuencia de accidentalidad de 2,11 en 2016 a 2,02 en 2017.

**Mitigar el riesgo de enfermedad laboral en las empresas de Grupo Nutresa.**

- > Se consolidó la reubicación de 381 colaboradores con oficios de mayor riesgo ocupacional.

**Fortalecer el modelo de gestión de seguridad y salud en el trabajo para proveedores y contratistas.**

- > Se lograron resultados positivos en los indicadores de accidentalidad en contratistas, al pasar de una tasa de frecuencia de accidentalidad de 4,44 en 2016 a 4,27 en 2017.

**Promover la conciliación entre la vida laboral, personal y familiar de los colaboradores.**

- > Tres empresas de Grupo Nutresa lograron la certificación de Empresa Familiarmente Responsable, efr, en 2017.
- > De las siete empresas que obtuvieron recertificación, Servicios Nutresa alcanzó el nivel A y se constituyó en la única compañía con este logro en Latinoamérica.

**Medir y gestionar el riesgo psicosocial.**

- > Se realizó la medición de riesgo psicosocial en Colombia y se obtuvo 70,3% de los colaboradores sin riesgo.





Grupo Nutresa promueve la conciliación entre la vida laboral, personal y familiar de los colaboradores.



Colaboradores del Negocio Chocolates, Colombia.

## Riesgos y oportunidades [GRI 103-1]

Uno de los factores que afectan el desarrollo de la gestión de seguridad y salud en el trabajo es el ausentismo generado por enfermedad común y enfermedad laboral, lo que perjudica la productividad y calidad de vida de los colaboradores, por esta razón se ejecutan programas que desarrollan capacidades para la reubicación de personal, la automatización de procesos repetitivos, la rotación de los colaboradores para que no permanezcan largos períodos en un mismo rol, la prevención continua para minimizar los riesgos identificados en cada oficio, además de la permanente ejecución de programas de promoción y prevención de la salud.

Un componente positivo en la gestión de la calidad de vida de los colaboradores es la conciliación entre la vida laboral, personal y familiar que permite tener empleados con mayor sentido de pertenencia. Por esta razón se vienen incorporando sistemas de gestión efr y prácticas como horario flexible, teletrabajo, bonos de tiempo y pasantías, que generan compromiso, satisfacción y mayor retención del talento, aumento de la productividad, mejoramiento del clima laboral y consolidación de la cultura organizacional.

En Grupo Nutresa existe un lineamiento entre el modelo efr y el direccionamiento estratégico que es coherente con la misión, visión y valores corporativos que se promueven en todos los colaboradores. Además, los líderes actúan de manera ejemplarizante como impulsores y facilitadores del modelo, llevándolo hasta todos los niveles de la Organización.

## Perspectivas

La Organización continuará trabajando para disminuir la accidentalidad buscando una tasa de frecuencia de 1,7 a 2020 y prevenir el crecimiento de la enfermedad laboral. Además, asegurará que ciento por ciento de los colaboradores con restricciones laborales sean reubicados en roles donde no se intensifique su enfermedad. Así mismo, se establecerá una línea base para poder definir una meta de reducción de la tasa de ausentismo por enfermedad laboral, este reto se hará extensivo a proveedores y contratistas, con los cuales se continuarán realizando auditorías en sostenibilidad y monitoreando sus planes de gestión.

Adicionalmente, se continuarán implementando acciones con el fin de mantener el nivel de excelencia alcanzado en la medición de la Gestión de Excelencia en salud, seguridad, conciliación e igualdad 2017 realizado por la ARL Sura, para esto se gestionará el plan de cierre de brechas identificado.

Se seguirá gestionando el riesgo psicosocial para asegurar que se mantenga en niveles bajos y se consoliden los planes de prevención y promoción de hábitos de vida saludable para disminuir los riesgos cardiovasculares y de sobrepeso en los colaboradores y en este sentido contribuir a la productividad de la compañía y minimizar el ausentismo.

Finalmente, se trabajará para que a 2020 el resto de las compañías del Grupo incorporen los criterios del modelo de gestión de Empresa Familiarmente Responsable, asegurando prácticas que promuevan el balance de vida y aporten a la construcción de la marca empleador de la Organización.



## Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

La **Fundación Colombiana del Corazón** otorgó el Premio Corazones Responsables 2017 a Servicios Nutresa en la categoría empresa certificada, por su plan de cultura "Organizaciones Saludables del Programa Activa tu Corazón", que busca transformar la vida de los colaboradores a través de la promoción de estilos de vida saludable.



**Servicios Nutresa** logró el nivel de excelencia (A) en su recertificación como **Empresa Familiarmente Responsable**, máximo nivel dentro de las compañías certificadas en Latinoamérica. Adicionalmente, Alimentos Cárnicos, Zenú y Molino Santa Marta obtuvieron la certificación en efr.

Reconocimiento efr Servicios Nutresa.

**Pozuelo**, empresa del Negocio Galletas en Costa Rica, recibió la Certificación **ProNutri por su compromiso con la salud de sus colaboradores**, ya que logró mejorar la salud nutricional de los empleados y asegurar que reciban los conocimientos necesarios en un ambiente saludable, que les permita llegar a tener una mejor calidad de vida.



Entrega de Certificación ProNutri, Pozuelo, Costa Rica.

# Abastecimiento **responsable**

Asegurar la continuidad del negocio, capitalizar oportunidades y administrar los riesgos que no son de control directo de la Compañía, mediante la incorporación de variables económicas, sociales y ambientales en la gestión de la cadena de suministro.

## Estrategia

[GRI 103-2]

**Mejorar y ampliar la cobertura del modelo de abastecimiento estratégico.**

## Progreso

[GRI 103-3]

- > Se formaron 65 colaboradores de negociación en la metodología de abastecimiento estratégico.
- > Se inició la implementación del modelo de abastecimiento estratégico en las categorías de servicios de mercadeo y medios con un ahorro cercano a COP 1.205 millones.
- > Se llevaron a cabo 457 iniciativas bajo la metodología de abastecimiento estratégico con un ahorro de COP 86.229 millones en Centroamérica, Chile, Colombia, Estados Unidos, Perú y República Dominicana.

**Cerrar brechas en abastecimiento sostenible.**

- > Se finalizó el proyecto para el diagnóstico de la cadena de producción de aceite de palma con el Fondo Mundial para la Naturaleza –WWF– identificando los principales riesgos que deben ser gestionados. Se dio inicio al mismo diagnóstico relacionado con ganadería, el cual se concluirá en 2018.

**Promover la implementación de negocios inclusivos y el desarrollo de capacidades organizacionales en agricultores.**

- > Se invirtieron 462 horas de formación en 32 organizaciones comunitarias de proyectos productivos, que fortalecieron su modelo organizacional, en beneficio de 1.477 familias campesinas en Colombia.

**Incorporar auditorías en sostenibilidad.**

- > Se efectuaron 45 auditorías en sostenibilidad a proveedores de insumos y servicios, que generaron acciones de mejora que complementan los planes de cierre de brechas.
- > Se realizaron 54 formaciones a proveedores en asuntos relacionados con sostenibilidad.



Grupo Nutresa promueve los negocios inclusivos en cadenas productivas de cacao en Colombia.



## Riesgos y oportunidades

[GRI 103-1]

La gestión sostenible de los procesos de negociación y abastecimiento le permiten a Grupo Nutresa atender riesgos tales como la alta volatilidad en los precios de las materias primas directas, la escasez generada por el cambio climático, las prácticas de calidad, sostenibilidad y de bienestar animal, el relevo generacional intensificado por la migración de los campesinos a las ciudades, la violación de los derechos humanos y la gestión de proveedores críticos de nivel dos.

Para esto se han incorporado, en las etapas de selección y contratación, criterios ambientales y sociales, y se han desarrollado políticas y códigos de conducta que aseguran su apropiación a lo largo de la cadena de abastecimiento. Además, se viene consolidando el

modelo de abastecimiento responsable para dar respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos relacionados de la Organización.

Finalmente, se han identificado los riesgos en las cadenas de producción de aceite de palma, lo que permitió a la Organización definir estrategias para abordarlos. Además, es una oportunidad para capitalizar el análisis de las cadenas de valor de las principales materias primas y así trabajar junto a los proveedores en la reducción de los impactos sociales y ambientales.

## Perspectivas

Grupo Nutresa trabajará para lograr que el proceso de abastecimiento adopte las mejores prácticas digitales, bajo iniciativas como catálogos virtuales de compra y procesos de facturación electrónica con un plan de implementación gradual. De la misma forma, los procesos de gestión de contratación, análisis de información interna y de compras serán intensivos en el uso de sistemas de apoyo que busquen asegurar la trazabilidad de toda la cadena de suministro y apalancar los procesos de negociación.

Se continuará trabajando en el desarrollo de capacidades en organizaciones comunitarias productoras de insumos de la Organización, aumentando de esta forma su nivel socioeconómico, la generación de ingresos y el mejoramiento de la calidad de vida, asegurando para Grupo Nutresa la continuidad del abastecimiento, la calidad de la materia prima y el manejo eficiente de los recursos.

Se seguirán empleando la cocreación y la innovación abierta como estrategias de trabajo colaborativo con grupos relacionados para asegurar la calidad de los productos y buscar nuevos insumos o modelos de abastecimiento con valor agregado, con el fin de dar respuesta a los retos de la creciente demanda de nuevos productos para que cumplan con altos perfiles nutricionales.



En 2017 Grupo Nutresa acompañó las comunidades productoras de marañón a través de encuentros formativos y el proyecto GERMINAR.





Ganador  
Proveedor  
Ejemplar,  
Pyme, Astek.

Ganador  
Proveedor  
Ejemplar,  
Gran Empresa,  
Johnson &  
Johnson S.A.



## Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

### Se resalta el programa **Desarrollo de Pequeños Proveedores de Trigo Candeal en Chile del Negocio Tresmontes**

**Lucchetti** que, en alianza con el Instituto de Investigación Agropecuaria y el Instituto de Desarrollo Agropecuario, busca la integración productiva de pequeños productores por medio de la generación de capacidades y una red social-técnica de apoyo, la promoción de circuitos cortos de comercialización y la transferencia de investigación, incorporando a pequeños agricultores, que obtienen el subsidio del ciento por ciento de la compra de semilla.

### Ganadores de la tercera edición del evento **Proveedor Ejemplar Grupo Nutresa 2017**.

En esta oportunidad se entregaron 23 reconocimientos a 20 compañías, de alrededor de 200 proveedores de Colombia, Costa Rica y Perú que participaron. Este programa busca identificar y valorar de forma sistemática prácticas, procesos, proyectos e iniciativas asociados con la sostenibilidad económica, social y ambiental de los proveedores.



Para conocer el listado de los ganadores, accede a través del siguiente enlace:

[CLIC AQUÍ](#)

# Ventas **responsables**

Entregar a los clientes propuestas de valor diferenciadas que contribuyan a su crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad, que le permitan a Grupo Nutresa capturar valor a través de su satisfacción y lealtad, y aportar al desarrollo de las comunidades por medio de su relación comercial.

## Estrategia

[GRI 103-2]

**Diseñar y entregar propuestas de valor diferenciadas y sostenibles para asegurar la satisfacción y lealtad de los clientes.**

## Progreso

[GRI 103-3]

- > Se continuaron desarrollando propuestas de valor para entregar elementos diferenciadores a los clientes y responder a los desafíos de un mercado cambiante.
- > Se llevó a cabo la medición anual de satisfacción logrando una calificación de 88,3 en Colombia y 87,0 en las operaciones internacionales.
- > Se midió la lealtad y se alcanzó una puntuación de 75,0 en Colombia y 77,5 en las operaciones internacionales, alcanzando niveles de excelencia en ambas mediciones.

**Implementar estrategias de fidelización y relacionamiento para desarrollar y fortalecer capacidades en los clientes.**

- > Se beneficiaron a más de 15.000 clientes con los programas de fidelización y relacionamiento.

**Desarrollar y alinear procesos para asegurar experiencias memorables en los clientes.**

- > Se diseñaron modelos de atención simples, ágiles, eficientes y flexibles alineados con las necesidades de los clientes para garantizar la entrega de una propuesta de valor adecuada.
- > Se desarrollaron experiencias de servicio consistentes, diferenciadas y generadoras de valor.

**Consolidar modelos de negocio inclusivos y sostenibles que aporten al desarrollo de clientes.**

- > Se avanzó en el cierre de brechas de cuatro negocios inclusivos que involucran a comunidades base de la pirámide, de los Negocios Helados, Comercial Nutresa, Novaventa y del Negocio Galletas en Costa Rica.



Vendedor canal  
autoservicios,  
Comercial Nutresa,  
Colombia.



## Riesgos y oportunidades

[GRI 103-1]

En un mercado en el que cada vez los productos están más comoditizados, crecen formatos de comercialización orientados a precios bajos y marcas propias. Además, las mayores regulaciones y exigencias de productos más saludables retan a Grupo Nutresa a seguir fortaleciendo propuestas de valor que generen diferenciación y experiencias que garanticen la sostenibilidad en el tiempo tanto para la Organización como para los clientes. Los pequeños comerciantes en Colombia son los más impactados por estas realidades, para esto se implementan estrategias de acompañamiento y desarrollo para que sigan siendo competitivos.

Los clientes, consumidores y compradores cada vez más informados y exigentes, y los cambios tecnológicos con canales de comunicación e interacción de mayor alcance en tiempo real, representan un riesgo frente al cual Grupo Nutresa debe prepararse para proporcionarles a estos públicos mecanismos de escucha de sus necesidades, generar experiencias de servicio, asegurar la reputación de las marcas y fomentar la innovación de productos y experiencias que satisfagan sus necesidades.

Finalmente, dada la alta complejidad de la operación de las redes de distribución, la gestión de los aliados comerciales se convierte en una oportunidad clave para capitalizar, ya que tienen un rol fundamental en la entrega de la propuesta de valor a los clientes. Para esto se cuenta con un modelo de desarrollo, alineación y fortalecimiento de sus capacidades para asegurar su sostenibilidad y la entrega de un servicio impecable.



Mamás Empresarias Novaventa celebrando el Día Diamante.

## Perspectivas

Grupo Nutresa estableció como meta a 2020 mantener los niveles de excelencia en la satisfacción y lealtad de los clientes de las redes de Colombia y la región estratégica. Esto, a través del conocimiento y entendimiento de los clientes, consumidores y compradores para identificar los segmentos de mayor oportunidad y así adecuar las propuestas de valor y potenciar su crecimiento.

La Compañía continuará trabajando en la adopción y evolución del modelo de organización centrada en el cliente, adaptando los procesos y ajustando elementos culturales para que las propuestas de valor respondan a las necesidades y expectativas de los clientes y consumidores.

Así mismo, se consolidará la estrategia digital para garantizar la experiencia de los clientes por medio de la implementación de plataformas tecnológicas omnicanal y la redefinición de procesos ágiles, eficientes y centrados en los clientes. Se explorará la elaboración de elementos de visibilidad amigables con el medioambiente y la optimización de las rutas de transporte para reducir el impacto ambiental.

Grupo Nutresa continuará consolidando la estrategia de negocios inclusivos que involucren a pequeños clientes base de la pirámide, logrando implementar y ejecutar acciones integrales en la búsqueda del mejoramiento de la calidad de vida de los clientes involucrados, la mitigación del impacto ambiental generado en el proceso y del retorno del beneficio de la inversión a la Compañía.





Fortaleciendo las redes comerciales, La Recetta, Colombia.

## Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

La compañía del **Negocio Galletas** en Costa Rica, Pozuelo, **recibió dos reconocimientos gracias a su gestión durante 2017**, el primero otorgado por la Canacodea (Cámara Nacional de Comerciantes, Detallistas y Afines) como proveedor de excelencia y el segundo concedido por Walmart, como uno de sus tres mejores proveedores.

**La Recetta** fue premiada por su cliente Compass Group con el premio **"Trabajo en Equipo"**, el cual reconoce su acompañamiento en el desarrollo, calidad del servicio y atención de requerimientos.

**Durante 2017** Comercial Nutresa desarrolló el proyecto **Provincia Fuente de Riqueza**, logrando la participación de más de **180 clientes** en poblaciones remotas de Colombia, el cual tenía como objetivo generarles competitividad por medio de la implementación de iniciativas comerciales, transferencia de conocimiento y actividades para la atracción de tráfico en su negocio.

# Construir una **mejor sociedad**



Grupo Nutresa se enfoca en el empoderamiento de capacidades en maestros y directivos docentes, con el fin de impulsar en la comunidad la competitividad y la calidad educativa. Además, en fomentar el respeto por los derechos humanos en los grupos relacionados.



# Derechos **humanos**

Consolidar una cultura de trabajo incluyente y diversa, a través de un sistema de gestión que promueva el respeto por los derechos humanos y las buenas prácticas laborales y que contribuya a la innovación, la atracción y el compromiso del talento.

## **Estrategia**

[GRI 103-2]

**Asegurar la efectividad del sistema de gestión de derechos humanos.**

## **Progreso**

[GRI 103-3]

- > Se actualizó la valoración de riesgos de derechos humanos en todos los negocios en Colombia y en diez operaciones internacionales.
- > Se llevaron a cabo 17 conversatorios liderados por el Comité Estratégico de Derechos Humanos, a partir de los cuales se hizo balance del plan 2017 y se identificaron oportunidades para continuar consolidando el sistema de gestión en 2018.
- > Se consolidaron los mecanismos de denuncia con 113 casos gestionados a través de la Línea Ética y 18 denuncias de posibles casos de vulneración de derechos humanos en temas relacionados con discriminación por los Comités de Convivencia.

**Sensibilizar y formar en derechos humanos.**

- > Se incluyó la gestión de los derechos humanos dentro de la estrategia Actúo Íntegramente.
- > Se formaron 8.164 colaboradores en temas relacionados con derechos humanos.

**Afianzar prácticas de diversidad e inclusión.**

- > Se consolidó la incorporación de 288 personas con algún tipo de discapacidad en los Negocios Cárnicos, Galletas, Cafés, Alimentos al Consumidor y Helados.

**Desarrollar capacidades en los líderes para que promuevan y gestionen el respeto por los derechos humanos, desarrollando una mentalidad abierta a la diversidad e inclusión.**

- > Se implementó el Programa de Liderazgo transformador en el cual se promueve el respeto por las personas, la importancia de la erradicación de prejuicios y la capacidad de trabajar con equipos diversos, en este participaron 54 colaboradores de todos los negocios.

**Desarrollar capacidades de gestión de derechos humanos en proveedores y contratistas.**

- > Se realizaron formaciones en temas relacionados con derechos humanos, diversidad e inclusión y buenas prácticas laborales a 115 personas en el marco de los encuentros cacaoteros del Caribe y Chocó.

**Promover la libertad de asociación y la negociación colectiva.**

- > Se suscribieron 14 acuerdos con sindicatos y colaboradores para un total de 37.





Grupo Nutresa promueve el respeto por los derechos y valora la diversidad en sus equipos de trabajo.



En las Jornadas de Sostenibilidad se llevaron a cabo espacios de sensibilización en temas de diversidad e inclusión.

## Perspectivas

Para 2020, los negocios de Grupo Nutresa trabajarán por estar a la vanguardia en prácticas de diversidad e inclusión, y deberán asegurar la incorporación de talento global, el fortalecimiento de políticas que promuevan la equidad de género y una mayor participación de minorías en la fuerza laboral.

Además, se continuará reforzando el trabajo con aliados de la cadena de valor para asegurar que proveedores, contratistas y clientes incorporen las mejores prácticas en la materia. Se seguirán desarrollando las capacidades en los líderes, a través de formación y empoderamiento para que sean los principales promotores de una cultura que aprecie la diversidad en todas sus formas, así como con la promoción de mecanismos de participación y diálogo con colaboradores y terceros para la identificación de oportunidades.

Otro desafío es mantener vigentes los canales y mecanismos de reclamación y denuncia, al igual que incentivar su uso, a fin de evidenciar la efectividad de las estrategias y la confianza frente a la gestión de dichos mecanismos.

Para este propósito se implementarán estrategias enfocadas al desarrollo de líderes, la incorporación de prácticas de equidad de género en todas las compañías, el cierre de brechas en gestión de proveedores y contratistas y el fortalecimiento de los programas de incorporación de personas en situación de discapacidad.

## Riesgos y oportunidades [GRI 103-1]

Grupo Nutresa ve una gran oportunidad de diferenciarse en el mercado y de apalancar sus resultados, al gestionar los derechos humanos y promover ambientes diversos e incluyentes. Atraer talento diferenciado fomenta la innovación y el aprovechamiento del potencial de los colaboradores, por esta razón la Organización orienta sus esfuerzos al cumplimiento y coherencia de la Política de Derechos Humanos y las actuaciones de los líderes y colaboradores.

Se cuenta con un comité táctico de derechos humanos que propone las estrategias para el cierre de brechas identificadas en las matrices de riesgos, en las auditorías realizadas a proveedores y contratistas, en los conversatorios de derechos humanos y las reportadas en los mecanismos de denuncia. Su gestión es aprobada y evaluada por el Comité Estratégico de Derechos Humanos, que orienta y da línea acerca de las prioridades de trabajo.

La Compañía ha enfocado su trabajo en los últimos años a atender los riesgos que tienen la posibilidad de afectar en mayor cuantía su operación, estos son la vulneración al derecho de libre asociación y negociación colectiva, la vulneración de los derechos humanos por parte de contratistas y proveedores, las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, y el acoso laboral. Los riesgos identificados son minimizados a través de estrategias culturales, formaciones a líderes y acciones implementadas por las compañías de Grupo Nutresa.



Entrega de premios Pacto Global. De izquierda a derecha: Margarita Ducci, Directora Ejecutiva de Red Pacto Global Chile; Felipe Lira, Gerente de Asuntos Corporativos Tresmontes Lucchetti; Silvia Rucks, Representante en Chile de Naciones Unidas; Hans Eben, Presidente Red Pacto Global.

Se continuará reforzando el trabajo **con aliados de la cadena de valor** para asegurar que proveedores, contratistas y clientes incorporen las mejores prácticas en la materia.

### Casos de éxito y reconocimientos

[GRI 103-3]

**El Negocio Tresmontes Lucchetti** en Chile obtuvo el **reconocimiento de la categoría Derechos Humanos por la promoción y respeto a los mismos dentro de la empresa**, en el marco del estudio que mide el nivel de integración de los Principios de Pacto Global de las Naciones Unidas en la gestión de las empresas.



# Calidad de la **educación**

Desarrollar capacidades pedagógicas, de liderazgo y de gestión en docentes y directivos docentes mediante la implementación de iniciativas pertinentes, eficaces y sostenibles que impacten en la mejora del aprendizaje e impulsen en la comunidad la competitividad, para así contribuir a la disminución de la inequidad.

## Estrategia

[GRI 103-2]

## Progreso

[GRI 103-3]

**Desarrollar capacidades de liderazgo y gestión escolar en las áreas directiva, académica, administrativa, comunitaria y convivencial.**

- > Se formaron y acompañaron los procesos de mejoramiento escolar de 408 instituciones educativas en el país.
- > Se midió el clima escolar en 162 escuelas con la participación de cerca de 65.000 personas entre maestros, directivos, estudiantes y padres de familia, lo que evidenció una satisfacción de 68,4% por parte de la comunidad educativa.

**Fortalecer las competencias digitales de las comunidades educativas.**

- > Se fortalecieron las competencias tecnológicas en 444 maestros y 46 directivos docentes, pertenecientes a 19 instituciones educativas de Antioquia, Bolívar, Cauca, Cundinamarca y Valle del Cauca.
- > Se diseñaron e implementaron 243 proyectos de aula con la utilización de herramientas digitales.

**Desarrollar capacidades pedagógicas y de gestión para la promoción de Estilos de Vida Saludable.**

- > Se entregaron kits escolares con 18 elementos que favorecen y motivan el proceso de aprendizaje de 5.925 niños y que, además, incluye la cartilla *Una aventura para crecer feliz y más saludable*.
- > Se implementó la metodología de promoción de Estilos de Vida Saludable con enfoque de desarrollo de capacidades en 41 sedes educativas que benefician a 1.461 estudiantes.





Fundación Nutresa acompaña a diferentes comunidades en Colombia para fortalecer capacidades pedagógicas, de liderazgo y de gestión en docentes y directivos docentes.

## Riesgos y oportunidades

[GRI 103-1]

Para mitigar los riesgos de baja competitividad del capital humano y de inseguridad en la región estratégica donde opera, Grupo Nutresa le apuesta a la educación como una oportunidad de fortalecer el talento humano del país, con el fin de aumentar la competitividad y mejorar el bienestar. Así mismo, crear un capital social fortalecido que atienda con mayor eficiencia los riesgos inherentes a la pobreza y la inequidad en el entorno económico y social.

Propender a mejorar la calidad de la educación constituye una oportunidad para fortalecer el capital humano de los países y potenciar sus economías, pues facilita la disponibilidad de personas competitivas, participativas e innovadoras.

La firma del Acuerdo de Paz en Colombia es un primer momento que invita a toda la sociedad a seguir construyendo para que sea duradera y sostenible, sin embargo existen todavía inseguridad y desconfianza, por lo que Grupo Nutresa se prepara en aspectos como gestión de la diversidad, solución de conflictos, derechos humanos, educación para la paz y promoción de proyectos inclusivos, capacidades necesarias para los nuevos retos que se afrontan.



La estrategia Estilos de Vida Saludable fortalece las capacidades de los niños y la comunidad educativa para la toma de decisiones en alimentación saludable.

Se entregaron kits escolares con 18 elementos que favorecen y motivan el proceso de aprendizaje de **5.925 niños.**

## Perspectivas

Para 2020 Grupo Nutresa, por medio de su Fundación, continuará desarrollando proyectos que permitan fortalecer capacidades de liderazgo en instituciones educativas del país, así como las capacidades tecnológicas y digitales en ambientes educativos. Por último, Nutresa Quiere a los Niños será el escenario para lograr que más estudiantes de las instituciones educativas consigan potenciar sus capacidades en hábitos saludables.

Dados los resultados de la evaluación de impacto de la línea de educación, existen a corto plazo acciones que permitan ajustar las estrategias, programas y proyectos con el fin de asegurar la mayor eficiencia y el mayor impacto en los mismos. Estas estarán enfocadas en asegurar, cada vez de mejor manera, un fortalecimiento del liderazgo escolar como elemento propulsor de una mejora sostenible que sea evidenciada en mejores aprendizajes de los educandos.

Así mismo, se llevará a cabo la primera experiencia de fortalecimiento de competencias para la paz y la convivencia en territorios de posconflicto, siendo las instituciones educativas, y en particular los jóvenes, el principal enfoque de la intervención.

## Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

**Se resalta** el trabajo realizado por Fundación Nutresa en alianza con la Fundación Cavalier Lozano y la Secretaría de Educación de Cajicá, Cundinamarca, que acompañó el desarrollo de capacidades de liderazgo y gestión escolar en seis establecimientos educativos que benefician a más de 8.000 estudiantes. Gracias a esto, la totalidad de los colegios públicos del municipio se posicionaron en las categorías más altas de la prueba Saber 11 y el Índice Sintético de Calidad Educativa de Colombia.

El programa Líderes Siglo XXI contribuye con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4, fortaleciendo la calidad de la gestión escolar en Colombia.





## Reducir el impacto ambiental *de las operaciones y productos*



Grupo Nutresa trabaja por la ecoeficiencia en su cadena de suministro y la reducción del impacto ambiental de sus productos en su ciclo de vida, mediante la gestión integral del agua, la implementación de programas de economía circular y la disminución de emisiones, consumos de energía y materiales de empaque.





**UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS**

# Administración del **recurso hídrico**

Reducir el impacto directo e indirecto sobre el recurso hídrico a lo largo de la cadena de valor y mitigar los riesgos asociados a situaciones de escasez o deterioro de la calidad del recurso, como insumo para las operaciones de la Compañía y para sus comunidades de influencia.

## **Estrategia**

[GRI 103-2]

## **Progreso**

[GRI 103-3]

**Optimizar el consumo de agua.**

- > En Colombia se desarrollaron proyectos que permitieron una reducción de 3,1% en el consumo de agua por tonelada producida con respecto a 2016 y una reducción acumulada de 28,1% desde 2010.
- > En México, Costa Rica, Perú, Chile y República Dominicana se presentó un aumento de 1,0% respecto a 2016.
- > Se continuaron los procesos de recuperación de corrientes de agua en Colombia, con los que se obtuvo un nivel de reutilización de 8,23%, equivalente a 107.293 m<sup>3</sup>.

**Reducir el impacto sobre el recurso hídrico a través del manejo adecuado de vertimientos.**

- > Los Negocios Cárnicos, Helados y Chocolates trabajaron en el establecimiento y optimización de sus plantas de tratamiento de aguas residuales con una inversión total de COP 4.675 millones.

**Gestionar el recurso hídrico en la cadena de valor.**

- > Se trabajó con el Fondo Mundial para la Naturaleza y con el fondo de agua Cuenca Verde en la protección del agua y la reducción de impactos en la cadena de abastecimiento.
- > Se realizaron 22 auditorías de sostenibilidad a contratistas y proveedores para verificar aspectos de sostenibilidad del recurso hídrico, entre otros asuntos ambientales.

**Conocer y valorar los riesgos hídricos de las operaciones.**

- > Se divulgó la valoración de los riesgos hídricos con el fin de ser incorporados en los planes de cierre de brechas en sostenibilidad que aseguren su mitigación a largo plazo.

**Consolidar el modelo de precio real del agua.**

- > Se integró el precio real del agua como práctica regular en la evaluación financiera de los proyectos para el ahorro del recurso.





Planta de Tratamiento de Aguas Residuales del Negocio Pastas.



Planta del  
Negocio  
Galletas en  
Estados Unidos.

## Riesgos y oportunidades [GRI 103-1]

Grupo Nutresa reconoce que el recurso hídrico es vital para las comunidades con las que se relaciona, para la producción continua y sostenible de las materias primas, las operaciones y la distribución de sus productos. Centroamérica y Suramérica son consideradas regiones con abundante recurso hídrico, sin embargo cuentan con una alta concentración poblacional, que junto a otros factores ponen en riesgo la disponibilidad y calidad del agua.

El riesgo por disponibilidad, calidad y accesibilidad del recurso hídrico ha sido incluido en el catálogo de riesgos de la Organización como un riesgo emergente, ya que sus operaciones pueden verse interrumpidas por presiones derivadas de estos riesgos. Esta inclusión permite invitar a los grupos relacionados a evaluar su impacto y a ejercer acciones para mitigarlo, con un monitoreo anual en la matriz de riesgos estratégicos. Los riesgos hídricos en la cadena de valor se están monitoreando a través de varios estudios de valoración de impacto y serán integrados a la valoración en el sistema de gestión de riesgos, para así desarrollar medidas de tratamiento a nivel de centro de operación.

En respuesta, Grupo Nutresa continúa trabajando en la reducción del consumo de agua y ha logrado una reducción de 28,1% para las plantas en Colombia con respecto a 2010.

Como planes a mediano y largo plazo, la Organización trabaja en la evaluación de riesgo hídrico, medición de la huella hídrica y en la divulgación de buenas prácticas y políticas con los grupos de interés en su cadena de abastecimiento.



## Perspectivas

Una de las prioridades estratégicas para Grupo Nutresa es la reducción del impacto ambiental de sus operaciones y productos, y cuenta con una meta a 2020 para la reducción del consumo de agua en sus operaciones, en el marco de tiempo 2010 a 2020 de -30%. Aunque solo el 2% del impacto del agua en la cadena de valor corresponda a las operaciones directas, este es un desafío importante para la Organización, por lo que seguirá trabajando en la evaluación y ejecución de proyectos que apunten a la ecoeficiencia del recurso hídrico, tanto en operaciones industriales como logísticas.

A corto plazo, la Compañía establecerá medidas de tratamiento a los riesgos hídricos identificados en las plantas de producción, con el propósito de asegurar la continuidad de las operaciones y las adecuadas relaciones con las comunidades vecinas. Así mismo, seguirá implementando, dentro de la evaluación financiera de proyectos, el valor real del agua para Grupo Nutresa, con el fin de visualizar en términos financieros el costo de los impactos al agua y evidenciar los retornos derivados de la inversión en iniciativas de reducción de consumos y vertimientos directos e indirectos.

En la misma línea, se continuará trabajando en la protección de las cuencas hídricas a través de mecanismos colectivos, como fondos de agua, y se continuará invirtiendo en el desarrollo de mejores tecnologías para el tratamiento de aguas residuales y su recirculación, incluso previendo para el mediano plazo que algunos de sus centros de operación puedan convertirse en plantas de producción de cero vertimientos.

Grupo Nutresa logró una reducción en el consumo de agua por tonelada producida en Colombia de **28,1% para el período 2010-2017.**

## Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

**Grupo Nutresa** fue reconocida por su gestión de optimización del recurso hídrico con las siguientes distinciones: **Líder Progres** y **Premio Excelencia PREAD**, para el Negocio Chocolates en sus plantas de Rionegro y Bogotá; **Premio de Responsabilidad Social en Acción**, categoría ambiental, para el **Negocio Galletas en su planta de Costa Rica**; Programa Sello Azul, Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Bogotá, otorgado al **Negocio Helados en Bogotá**.

**Se resalta el ahorro de** más de 10.800 m<sup>3</sup>/año **en las plantas de Bogotá y Medellín del Negocio Cárnicos**, gracias a la implementación de mejoras en los procesos de lavado de canastillas y de equipos de cocción en la etapa de ahumado.

**Se destaca** el ahorro de más de 3.800 m<sup>3</sup>/año de la planta del **Negocio Chocolates en Rionegro** por la reforma estructural de la red contraincendios, con la cual el agua de los ensayos preventivos es dirigida hacia un tanque especial, para su posterior uso.

**Se resalta** el Premio de Responsabilidad Social en Acción, categoría ambiental, otorgado por la Cámara Costarricense-Norteamericana de Comercio a **Pozuelo, empresa del Negocio Galletas**, por su iniciativa de reúso de agua de lavado de equipos. Con esta, se ha logrado la reutilización de más de 1.515 m<sup>3</sup> de agua residual en los servicios sanitarios de la planta.

# Cambio climático y calidad del aire

Minimizar el impacto sobre la calidad del aire y contribuir con la mitigación y adaptación al cambio climático mediante la implementación de acciones para la reducción de las emisiones, la búsqueda permanente de mayor eficiencia energética, la implementación de tecnologías limpias, el uso eficiente de las materias primas en las operaciones de Grupo Nutresa y la evolución de los productos dirigidos a consumidores más conscientes.

## Estrategia

[GRI 103-2]

## Progreso

[GRI 103-3]

### Generar cultura frente al cambio climático.

- > Se construyó y divulgó la Política de Cambio Climático de Grupo Nutresa.
- > Se realizaron las jornadas de sostenibilidad en los negocios, en las que se profundizó acerca del ODS 13 Acción por el clima y se sensibilizó frente al rol que desempeñan los colaboradores para el cumplimiento de este como ciudadanos.

### Reducir la generación de emisiones de gases de efecto invernadero.

- > Se logró una disminución acumulada de gases de efecto invernadero alcances 1 y 2 de 41,4% en el período 2010-2017 en Colombia.
- > Grupo Nutresa contó con el suministro de energía verde certificada, la cual puede declararse como cero emisiones al provenir de centrales hidroeléctricas y proyectos eólicos, con lo que se lograron reducir las emisiones del alcance 2 en 100% entre 2010 y 2017.

### Ampliar el uso de activos comerciales de menor impacto.

- > Los Negocios Cárnicos y Helados continúan realizando la sustitución progresiva de refrigerantes en neveras comerciales por unos de bajo potencial de calentamiento global.

### Mitigar el impacto de los productos sobre el clima a lo largo de su ciclo de vida.

- > Se mantuvo la neutralidad de emisiones de las marcas Livean y Zuko de Tresmontes Lucchetti en Chile.
- > Se logró la compensación de las emisiones de la marca Evok, para asegurar su neutralidad en carbono.

### Reducir la afectación de la calidad del aire.

- > Se logró la implementación de estrategias para optimizar el uso de combustibles, así como la ejecución de sistemas de control de la contaminación más efectivos.



Grupo Nutresa implementa estrategias para optimizar el uso de combustibles y así minimizar el impacto sobre el aire.

## Riesgos y oportunidades [GRI 103-1]

Los riesgos regulatorios del cambio climático se están dando principalmente por los compromisos adquiridos en las Conferencias de las Partes, COP21 en París, cuyas metas alcanzan reducciones superiores a 40% de las emisiones. Esto ha derivado en legislaciones con diversas formas de impuestos al carbono y propuestas de establecimiento de cupos por sector. Así mismo, los riesgos de carácter físico continúan intensificándose en la región, las tormentas tropicales y huracanes son cada vez más cercanos a los centros de operación.

Lo anterior genera también oportunidades para atender las preferencias de consumo responsable, privilegiando aquellos productos con un atributo sostenible, por eso se hace relevante ofrecer un portafolio de baja intensidad en carbono en su ciclo de vida o cuya huella sea compensada.

Se presentan desafíos en calidad del aire dadas las crecientes problemáticas que algunas ciudades de la región estratégica vienen experimentando. Esto puede generar

cambios normativos en los niveles permitidos de emisiones fijas y móviles, imponiendo restricciones que implican modificar la logística de los procesos o que pueden propiciar riesgos operacionales y reputacionales.

Lo anterior se ha convertido en una ventaja, dada la implementación anticipada de tecnologías móviles de vanguardia y el uso de combustibles más limpios. Además, repensar los procesos logísticos puede traer eficiencias y mejoramiento de las condiciones de servicio que de otra manera no habrían sido identificados.

Grupo Nutresa continuará trabajando en la **reducción de emisiones, la eficiencia energética y en la implementación de tecnologías limpias** que le permitan reducir los impactos ambientales que genera.

**Meta  
2020**

Reducir en un

**33%**  
CO<sub>2</sub> e./t.p.

## Perspectivas

Grupo Nutresa continuará promoviendo una cultura en torno al cambio climático mediante la divulgación, a nivel táctico y operativo, de la Política de Cambio Climático. Además, seguirá trabajando en la mitigación de sus emisiones directas para reducir el impacto ambiental, así como la exposición a cargas tributarias. Así mismo, la Organización trabajará en establecer medidas de adaptación de acuerdo con su nivel de vulnerabilidad, por lo cual durante los próximos años fortalecerá sus estrategias de gestión de los riesgos físicos y regulatorios a lo largo de su cadena de valor, estableciendo planes específicos de abordaje para los mismos.

En cuanto a los asuntos relacionados con la calidad del aire, la Organización

continuará participando en espacios colectivos con los gobiernos y otras empresas para desarrollar propuestas de políticas, lineamientos e incentivos que aseguren una transición tecnológica adecuada que permita reducir los impactos de esta problemática. Así mismo, seguirá mejorando sus procesos industriales y los sistemas de control atmosférico para reducir las emisiones fijas. Igualmente, trabajará en el mejoramiento de sus procesos de transporte para que la flota que distribuye sus productos tenga menor impacto ambiental por el uso de combustibles más limpios, la modernización de la tecnología de los motores y la eficiencia en la conducción y en la programación de las rutas.





Colaboradores de Opperar, Colombia.

## Casos de éxito y reconocimientos

[GRI 103-3]

**Se resalta** la compra de créditos de carbono verificados en el mercado voluntario para compensar las emisiones generadas por el transporte directo de Comercial Nutresa, Opperar Colombia y el Negocio Cárnicos, que alcanzaron un total de 1.198 toneladas de CO<sub>2</sub>e compensadas, neutralizando las emisiones de estos procesos logísticos durante los meses de noviembre y diciembre.

**Se exalta** el lanzamiento del volumen 2 del **Manual de Transporte Limpio del Negocio Galletas**, el cual busca generar orientaciones sobre la medición, mitigación y compensación de las emisiones causadas por el transporte, y trabajar con los proveedores para evaluar, referenciar buenas prácticas y establecer indicadores que les permitan monitorear su desempeño ambiental.



Ver más sobre el Manual

HACIENDO CLIC AQUÍ

# Energía

Optimizar la intensidad energética en las operaciones industriales, comerciales, logísticas y administrativas por medio de la promoción de una cultura del uso eficiente de este recurso y la migración hacia fuentes de energía más limpias.

## Estrategia

[GRI 103-2]

## Progreso

[GRI 103-3]

### Reducir la intensidad energética de las operaciones.

- > Se logró una reducción acumulada del consumo de energía térmica de fuentes no renovables y energía eléctrica de la red de 17,3% (kWh/t.p.) para el período 2010-2017 en Colombia.

### Reducir el uso de energía eléctrica de las operaciones.

- > El indicador de consumo de energía eléctrica (kWh/t.p.) tuvo una reducción de 3,0% frente al año 2016 y para el período 2010-2017 la reducción acumulada en Colombia alcanza un 13,0% impulsada por el proyecto de uso de energía fotovoltaica en la planta del Negocio Chocolates.

### Reducir el uso de energía térmica de fuentes no renovables en las operaciones.

- > El indicador de consumo de energía térmica de fuentes no renovables (combustibles fósiles) (kWh/t.p.) tuvo un incremento de 1,1% frente al año 2016 en Colombia.
- > Para el período 2010-2017 la reducción acumulada del indicador de energía térmica de fuentes no renovables (kWh/t.p.) es de 11,1%.

### Incrementar el uso de fuentes renovables de energía.

- > El uso de energías más limpias en las operaciones de Colombia (gas natural, energía eléctrica y biomasa) representa 99,4% de la canasta energética de la Organización.
- > La generación de energía por el uso de biomasa en las operaciones de Colombia, México, Costa Rica, República Dominicana, Perú y Chile representó 22,0% del total de la canasta energética.
- > El Negocio Chocolates en Colombia realizó la instalación de paneles solares más grande de Antioquia y la más grande en una planta de alimentos en Colombia, utilizó los techos de la planta de Rionegro generando energía limpia para el 15% del consumo de la fábrica. [ODS 13.1]



Paneles solares de la fábrica de Rionegro del Negocio Chocolates, Colombia.





Planta generadora de vapor que utiliza biomasa del proceso de extracción de café soluble, Negocio Cafés, Colombia.

## Riesgos y oportunidades [GRI 103-1]

El suministro de energía en las regiones donde Grupo Nutresa opera es afectado por la volatilidad de los precios de los combustibles fósiles en el mundo, y cada vez con mayor frecuencia, por la variabilidad de los fenómenos climáticos que incrementan el riesgo del suministro de la energía eléctrica generada por métodos convencionales (hidroeléctricas y térmicas). Por eso la Organización podría estar expuesta a impactos financieros, operacionales y de reputación generados por la materialización de estas situaciones y la falta de acciones que aseguren el suministro de energías alternativas.

Consciente de este desafío, Grupo Nutresa desarrolla estrategias para incrementar la eficiencia energética mediante nuevas tecnologías en los procesos, propiciando el uso de combustibles más limpios y la utilización de energías con menor impacto ambiental.

Desde el año anterior, y para evitar depender de la variabilidad climática y del precio de los combustibles fósiles, Grupo Nutresa negoció con Grupo EPM (empresa que provee toda la energía eléctrica en las 20 plantas industriales ubicadas en Colombia) el suministro de energía verde, proveniente exclusivamente de proyectos certificados, cuya generación de electricidad puede ser declarada como cero emisiones. Adicionalmente, en las operaciones fuera de Colombia se mantiene el uso de la biomasa como fuente principal para la autogeneración de energía y se continúa en la búsqueda de alternativas para el suministro de energías limpias.

## Perspectivas

Dados los desafíos, la Organización ha definido al 2020:

- Lograr una reducción de 25% en el indicador de consumo de energía por tonelada producida.
- Lograr el ciento por ciento del abastecimiento de energía proveniente de fuentes de energía más limpias, es decir, energía eléctrica, gas natural y de fuentes renovables.

Los negocios de Grupo Nutresa han establecido planes al 2020 para lograr la reducción del consumo de energía mediante proyectos de reconversión tecnológica, actualización de equipos y auditorías energéticas, que permitan disminuir la dependencia de la energía térmica de fuentes no renovables, incrementar la participación de las energías alternativas y, en consecuencia, disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero mitigando los efectos del cambio climático.

### [ODS 13.1]

Grupo Nutresa continuará avanzando en la búsqueda de una menor intensidad energética y un menor impacto ambiental de todas las operaciones, mediante la implementación de programas de eficiencia energética en los procesos productivos, la reconversión tecnológica, la incorporación de nuevas tecnologías con menor demanda energética, el desarrollo de procesos logísticos menos impactantes, la construcción e implementación de centros de distribución con principios de eficiencia energética, la ampliación de la flota de transporte con vehículos más eficientes y alimentados con energías más limpias, la formación de conductores para adoptar prácticas de eficiencia energética y la promoción de diferentes alternativas de movilidad sostenible entre todos los colaboradores.





Los negocios de Grupo Nutresa han establecido planes al 2020 para lograr la reducción del consumo de energía mediante proyectos de reconversión tecnológica.

## Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

**Se resaltan** los más de 8.000 paneles solares instalados en los techos de la fábrica del **Negocio Chocolates en Rionegro**, Antioquia, los cuales generan energía limpia para abastecer 15% del consumo energético, el equivalente a sembrar 40 hectáreas de árboles cada año. Adicionalmente, con la producción de energía eléctrica en este sistema fotovoltaico se evitará la emisión de aproximadamente 420 toneladas de CO<sub>2</sub>e. El desarrollo de este proyecto se hizo en alianza con CELSIA y generará 3.000.000 kWh/año de energía limpia. **[ODS 13.1]**

**Se destaca la implementación** de un programa para mejorar la **eficiencia energética del proceso** de tostión en la planta de Santa Marta del **Negocio Cafés**. Gracias a este, el indicador de consumo de energía térmica se ha reducido 11% y evita la emisión de 108 toneladas de CO<sub>2</sub>e al año.

**Finalmente se resaltan** las mejoras implementadas en los sistemas de generación de calor, calderas que operan con gas natural, en las plantas **de Manizales y Bogotá del Negocio Helados**, que disminuyen el consumo de 26.916 m<sup>3</sup> de gas natural al año.

# Empaques y **posconsumo**

Ofrecer un portafolio de productos más sostenible a lo largo de su ciclo de vida mediante la inclusión de principios de ecodiseño y responsabilidad extendida en sus empaques.

## Estrategia

[GRI 103-2]

## Progreso

[GRI 103-3]

**Incrementar el uso de materiales con ciclo cerrado.**

- > Se incrementó la proporción de compra de materiales de empaque con ciclo cerrado, pasando de 76,9% en 2016 a 80,8% en 2017 en Colombia.

**Fortalecer iniciativas de ecodiseño de empaques y embalaje.**

- > Se disminuyeron 317,6 toneladas de consumo de material de empaque con la metodología DTV, diseño para crear valor, acumulando un total de 1.480,8 toneladas desde su implementación.

**Reducir el consumo de material de empaque por tonelada producida.**

- > Se redujo en 2,4% el consumo de material de empaque por tonelada producida, acumulado entre 2010 y 2017.

**Implementar iniciativas de cierre de ciclo de material de empaque flexible posindustrial.**

- > Se entregó mobiliario fabricado con material flexible a una institución ubicada en Belmira (Antioquia), que beneficia a 780 niños y hace parte de la estrategia de Fundación Nutresa para dotar con muebles a las escuelas apadrinadas por el programa de Estilos de Vida Saludable.

**Diseñar e implementar iniciativas para el cierre de ciclo de materiales posconsumo.**

- > Se implementó el programa "Retoma, Disfruta y Recicla", del Negocio Cafés, que busca recoger y cerrar el ciclo de los residuos generados por las Cápsulas Express Nutresa. Con esta iniciativa se recogieron más de 224.600 cápsulas posconsumo, correspondientes al 10,3% de las puestas en el mercado y que fueron incorporadas a la elaboración del mobiliario escolar.



Colaboradora  
Litoempaques,  
Medellín.



Línea de empaques del Negocio Pastas, Cundinamarca, Colombia.

## Riesgos y oportunidades

[GRI 103-1]

Para una organización de alimentos de consumo masivo como Grupo Nutresa, los empaques tienen un rol preponderante en la competitividad, la diferenciación y la calidad e inocuidad de sus productos. Lo anterior conduce al desarrollo de empaques que desempeñen función de barrera, con tamaños y formas que satisfagan las expectativas de los clientes y consumidores, lo cual impacta el desempeño medioambiental de los mismos, al disminuir sus características de reciclabilidad y aumentar su consumo por tonelada producida.

Además, Grupo Nutresa se enfrenta a desafíos generados por el impacto ambiental que tienen los envases, principalmente los plásticos en el ámbito global. Por lo anterior, a través de normativas, los países de la región estratégica como Colombia, Chile y Perú adelantan iniciativas de responsabilidad extendida del productor, que exigirán al sector productivo hacerse responsable de todo el ciclo de vida de sus empaques, asumiendo los costos asociados a este proceso.

Frente a estos riesgos, la Organización ve oportunidades en los modelos de economía circular y por eso en empaques y posconsumo su estrategia está enfocada en la innovación con sus aliados en la cadena de valor para encontrar oportunidades tanto en la reducción de consumos y costos, por medio de unas estructuras más simples de empaques, como en la reducción de los impactos al medioambiente

## Perspectivas

Para enfrentar los desafíos en el manejo de los empaques, la Organización fortalecerá su trabajo en el desarrollo de iniciativas de cierre de ciclo, agregándoles valor una vez estos han sido dispuestos por el consumidor. Adicionalmente, se continuarán realizando investigaciones y desarrollos con proveedores, con actores en la cadena de reciclaje y otras organizaciones de consumo masivo para identificar alianzas en los procesos de logística de reversa, reutilización, reciclaje y valorización energética, así como encontrar soluciones en términos de materiales de menor impacto ambiental.

Igualmente, se continuará fortaleciendo en los equipos de Grupo Nutresa la cultura del ecodiseño y el ciclo de vida de los productos, buscando entender las expectativas de los consumidores frente a los atributos socioambientales, agregándoles valor a las características de los empaques en términos de imagen, funcionalidad y calidad.

La Organización continuará **fortaleciendo la cultura del ecodiseño** y el cierre de ciclo de sus empaques.



## Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

**Se resalta** la implementación del programa **"Retoma, Disfruta y Recicla"**, del Negocio Cafés, que en 2017 recolectó más de 224.600 cápsulas, equivalentes a 2,2 toneladas de material de empaque generados por las Cápsulas Express Nutresa. A esta iniciativa se sumaron 175 kilos del material de empaque flexible posindustria del **Negocio Galletas**, lo que permitió la fabricación de mesas de comedor, sillas y puntos ecológicos que benefician a 780 niños de la Institución Presbítero Ricardo Luis Gutiérrez Tobón, del municipio de Belmira, Antioquia.

**Se destaca** también la **implementación de un empaque flexible que permite aumentar el rendimiento y disminuir el consumo**, implementado por el Negocio Galletas en Costa Rica y Colombia. En este proceso se desarrolló una estructura de menor calibre, que logró un aumento en el rendimiento de 7,2% en el proceso de empaque y una disminución en el consumo de 14 toneladas.

**Finalmente, sobresale el trabajo colaborativo entre el Negocio Helados y su principal proveedor de empaques flexibles**, a través del cual se logró reducir el lote mínimo de producción, al pasar de 500 a 150 kg; sustituir el embalaje de cajas de cartón por estibas utilizadas (600 kg), y aumentar la eficiencia en el transporte con una disminución de 85% en el CO<sub>2</sub> generado. También se implementó una **estrategia de logística inversa** para cerrar el ciclo de los materiales que se deben dar de baja por obsolescencia, aprovechando 10 toneladas de material de empaque en 2017.

Centro de Operaciones Novaventa, Carmen de Viboral, Colombia.



# Gestión de **residuos**

Reducir la generación de residuos y aumentar su aprovechamiento con el fin de disminuir costos de operación y mitigar el impacto ambiental, tanto en las operaciones directas como en la cadena de valor, mediante la extensión del ciclo de vida de los materiales.

## Estrategia

[GRI 103-2]

## Progreso

[GRI 103-3]

Reducir los residuos generados en las operaciones de Grupo Nutresa.

- > Se logró una reducción acumulada en la generación total de residuos por tonelada producida en Colombia de 9,6% para el período 2010–2017.

Disminuir la generación de residuos ordinarios.

- > Se disminuyeron en 6,1% los residuos de tipo ordinario por tonelada producida enviados a relleno sanitario en Colombia y en 4,8% para México, Costa Rica, República Dominicana, Perú y Chile con respecto al año anterior.

Aumentar el porcentaje de aprovechamiento de los residuos generados.

- > Se alcanzó un nivel de 99,3% de aprovechamiento para los residuos generados en las operaciones en Colombia. Lo anterior representa una mejora de 0,2% con respecto al año anterior y de 11,5% para el período 2010–2017.



Grupo Nutresa continuará fortaleciendo el desarrollo de proyectos y estrategias para incrementar el **aprovechamiento de los materiales y la disminución de pérdidas y desperdicios** en las etapas de la cadena de valor.



Colaboradora  
Servicios Nutresa,  
Medellín,  
Colombia.

## Riesgos y oportunidades

[GRI 103-1]

La escasez de las materias primas, así como la disponibilidad de espacio para la construcción de rellenos sanitarios se han convertido en los principales riesgos asociados a la creciente generación de residuos. Además, se estima que las emisiones de gases de efecto invernadero derivadas de los residuos, aportan al menos 5% al total de las emisiones globales.

Estos riesgos, de no ser atendidos, pueden afectar la capacidad de operar de la Organización, ya que presentan retos económicos, normativos y tecnológicos. Además, pueden ser una oportunidad para capitalizar dada la materialización de incentivos para reducir la generación y extender la vida útil de los rellenos sanitarios. Así mismo, la región estratégica tiene grandes brechas para incrementar los niveles de aprovechamiento a través de tecnologías de vanguardia.

Actualmente, la puesta en marcha de las plantas de tratamiento de aguas residuales representa un gran desafío en el manejo de los lodos generados en su funcionamiento, ya que existen pocas alternativas de manejo y disposición final. Por eso la Organización se prepara para atender esta situación con análisis de iniciativas de recuperación energética a partir de estos residuos, entre otros proyectos que puedan valorizarlos.

Finalmente, se seguirán fortaleciendo el desarrollo de proyectos y las estrategias de marcas asociadas al ecodiseño para incrementar el aprovechamiento de los materiales, la disminución de pérdidas y los desperdicios en las etapas de la cadena de valor y la generación de propuestas innovadoras en la gestión de residuos.

Las principales oportunidades para la Organización estarán enfocadas en el ecodiseño, en las alianzas con los proveedores de materias primas y gestores de residuos, además de la participación en los programas e iniciativas nacionales y locales en investigación e innovación para el desarrollo de materiales con menor impacto ambiental.

Las Jornadas de Sostenibilidad buscan promover en los colaboradores el **uso eficiente de los recursos** y el aprovechamiento de los materiales.

## Perspectivas

En el marco del objetivo envolvente de Desarrollo Sostenible, Grupo Nutresa ha establecido metas relacionadas con la gestión integral de residuos: la primera está orientada a minimizar la generación de residuos totales respecto a su producción en 20% y la segunda, a incrementar el aprovechamiento igual o superior a 90%.

Como estrategias a corto plazo se seguirán implementando planes de cultura a través de jornadas educativas, como es el caso de la Jornada de Sostenibilidad, la cual busca promover en los colaboradores el uso eficiente de los recursos y el aprovechamiento de los materiales.

La Organización orientará sus acciones a mejorar la valorización de algunas tipologías de residuos y a avanzar en la implementación de iniciativas que permitan una alineación al modelo de economía circular.

Finalmente, la inclusión, el fortalecimiento y desarrollo de capacidades de los actores en la gestión integral de residuos hace parte de los planes a largo plazo de la Organización, donde el rol del recuperador permitirá impulsar una gestión de residuos sólidos con enfoque en economía circular.



## Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

**Se resalta** la construcción de un centro de acopio en el Negocio Helados en Costa Rica, el cual tuvo una inversión de alrededor de USD 34.000. Este centro permitió recuperar materiales como cartón, papel, plástico, residuos electrónicos, chatarra y aceites que anteriormente eran enviados a relleno sanitario. Esta iniciativa permitió incrementar el nivel de aprovechamiento a 31%.

**Se destaca** la participación del Negocio Alimentos al Consumidor en el programa Manos Verdes del grupo Team, que consiste en la recolección de aceite usado. Esta iniciativa asegura que el tratamiento final de este producto sea únicamente a través del aprovechamiento como biocombustibles evitando impactar el ambiente. Se recolectaron 244 toneladas de aceite vegetal usado y 14 toneladas de polietileno de alta densidad, evitando contaminar 265 millones de litros de agua.

Las compañías de Grupo Nutresa disponen de espacios idóneos para la separación de residuos y el fomento de una cultura ambiental en los colaboradores.



# Estados *financieros*





Estados financieros  
*consolidados*



# Informe del Revisor fiscal



A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S.A.

22 de febrero de 2018

He auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Grupo Nutresa S.A., los cuales comprenden el estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2017 y los estados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio de los accionistas y de flujos de efectivo del año terminado en esa fecha y el resumen de las principales políticas contables y otras notas explicativas.

## **Responsabilidad de la gerencia sobre los estados financieros**

La gerencia es responsable por la adecuada preparación y presentación razonable de estos estados financieros consolidados de acuerdo con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia y por las políticas de control interno que la gerencia consideró necesarias para que la preparación de estos estados financieros esté libre de incorrección material debido a fraude o error, seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas, así como establecer los estimados contables que sean razonables en las circunstancias.

## **Responsabilidad del revisor fiscal**

Mi responsabilidad es expresar una opinión sobre los estados financieros adjuntos con base en mi auditoría. Efectué mi auditoría de acuerdo con las normas de auditoría de información financiera aceptadas en Colombia. Dichas normas exigen que cumpla con requerimientos éticos y que planifique y ejecute la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros están libres de incorrección material.

Una auditoría consiste en desarrollar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los montos y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del revisor fiscal, incluyendo la evaluación del riesgo de incorrección material en los estados financieros debido a fraude o error. Al efectuar dicha valoración, el revisor fiscal considera el control interno relevante de la entidad para la preparación y presentación de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en función de las circunstancias. Una auditoría también incluye una evaluación de lo apropiado de las políticas contables usadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la gerencia, así como la evaluación de la completa presentación de los estados financieros.

Considero que la evidencia de auditoría que obtuve es suficiente y apropiada para proporcionar una base para mi opinión de auditoría.



**pwc**

A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S.A.

22 de febrero de 2018

**Opinión**

En mi opinión, los estados financieros consolidados adjuntos, fielmente tomados de los registros de consolidación, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S.A. al 31 de diciembre de 2017 y los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia.

Bibiana Moreño Vásquez  
**Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T**  
Designada por PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver opinión adjunta)

## Certificación de los **estados financieros**

**LOS SUSCRITOS REPRESENTANTE LEGAL Y EL CONTADOR GENERAL DE GRUPO NUTRESA S.A.**

CERTIFICAMOS:

22 de febrero de 2018

Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros consolidados, al 31 de diciembre de 2017 y 2016, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los estados financieros de la Compañía Matriz y sus subsidiarias debidamente certificados y dictaminados.

De acuerdo con lo anterior, en relación con los estados financieros mencionados, manifestamos lo siguiente:

1. Los activos y pasivos existen y las transacciones registradas se han realizado durante dichos años.
2. Todos los hechos económicos realizados han sido reconocidos.
3. Los activos representan derechos y los pasivos representan obligaciones, obtenidos o a cargo de las compañías.
4. Todos los elementos han sido reconocidos por los importes apropiados, de acuerdo con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia.
5. Los hechos económicos que afectan a las compañías han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.
6. Los estados financieros y sus notas no contienen vicios, errores, diferencias o imprecisiones materiales que afecten la situación financiera, patrimonial y las operaciones de las compañías. Así mismo, se han establecido y mantenido adecuados procedimientos y sistemas de revelación y control de la información financiera, para su adecuada presentación a terceros y usuarios de la misma.



Carlos Ignacio Salgado Palacio  
**Presidente**



Jaime León Montoya Vásquez  
**Contador General - T.P. 45056-T**

# Certificación de los estados financieros **Ley 964 de 2005**

Señores  
Accionistas  
Grupo Nutresa S.A.  
Medellín

## **EL SUSCRITO REPRESENTANTE LEGAL DE GRUPO NUTRESA S.A.**

CERTIFICA:

22 de febrero de 2018

Que los estados financieros consolidados y las operaciones de la Compañía Matriz y sus subsidiarias al 31 de diciembre de 2017 y 2016, no contienen vicios, diferencias, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la misma.

Lo anterior para efectos de dar cumplimiento al artículo 46 de la Ley 964 de 2005.

Para constancia se firma el día 22 del mes de febrero de 2018.



Carlos Ignacio Ballego Palacio  
**Presidente**



# Estado de situación financiera

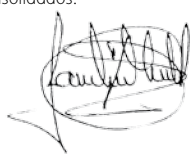
Al 31 de diciembre de 2017 y 31 de diciembre de 2016 (valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	2017	2016
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	8	\$ 435.643	\$ 219.322
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	9	957.568	889.197
Inventarios	10	982.816	1.028.417
Activos biológicos	11	81.518	75.677
Otros activos corrientes	12	221.475	246.832
Activos no corrientes mantenidos para la venta	13	6.557	100.330
<b>Total activo corriente</b>		<b>\$ 2.685.577</b>	<b>\$ 2.559.775</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	9	26.509	23.495
Inversiones en asociadas y negocios conjuntos	14	180.451	164.510
Otros activos financieros no corrientes	15	4.133.963	3.885.206
Propiedades, planta y equipo, neto	16	3.395.671	3.390.946
Propiedades de inversión	17	72.306	71.842
Plusvalía	18	2.118.226	2.034.454
Otros activos intangibles	19	1.181.350	1.163.671
Activo por impuesto diferido	20.4	415.072	356.994
Otros activos no corrientes	12	100.352	48.661
<b>Total activo no corriente</b>		<b>\$ 11.623.900</b>	<b>\$ 11.139.779</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 14.309.477</b>	<b>\$ 13.699.554</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Obligaciones financieras	21	557.133	847.689
Proveedores y cuentas por pagar	22	993.241	888.840
Impuesto sobre la renta e impuestos por pagar	20.3	207.776	163.362
Pasivo por beneficios a empleados	23	172.730	161.592
Provisiones corrientes	24	9.820	2.734
Otros pasivos corrientes	25	14.261	49.746
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>\$ 1.954.961</b>	<b>\$ 2.113.963</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Obligaciones financieras	21	2.474.077	2.277.429
Proveedores y cuentas por pagar	22	158	158
Pasivo por beneficios a empleados	23	226.574	216.744
Pasivo por impuesto diferido	20.4	702.967	705.700
Otros pasivos no corrientes	25	559	600
<b>Total pasivo no corriente</b>		<b>\$ 3.404.335</b>	<b>\$ 3.200.631</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 5.359.296</b>	<b>\$ 5.314.594</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital emitido	27.1	2.301	2.301
Prima en emisión de capital	27.1	546.832	546.832
Reservas y utilidades acumuladas	27.2	3.396.462	3.655.280
Otro resultado integral acumulado	28	4.541.854	3.746.572
Utilidad del período		420.207	395.734
<b>Patrimonio atribuible a las participaciones controladoras</b>		<b>8.907.656</b>	<b>8.346.719</b>
Participaciones no controladoras	27.4	42.525	38.241
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$ 8.950.181</b>	<b>\$ 8.384.960</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 14.309.477</b>	<b>\$ 13.699.554</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**  
 (Ver certificación adjunta)



Jaime León Montoya Vásquez  
**Contador General - T.P. 45056-T**  
 (Ver certificación adjunta)



Bibiana Moreno Vásquez  
**Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T**  
 Designada por PricewaterhouseCoopers Ltda.  
 (Ver opinión adjunta)

# Estado de resultados integrales

Del 1 de enero al 31 de diciembre (valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	2017	2016
<b>Operaciones continuadas</b>			
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>6.1</b>	<b>8.695.604</b>	<b>8.676.640</b>
Costos de ventas	30	\$ (4.855.635)	\$ (4.966.031)
<b>Utilidad bruta</b>		<b>\$ 3.839.969</b>	<b>\$ 3.710.609</b>
Gastos de administración	30	(399.846)	(401.100)
Gastos de venta	30	(2.551.874)	(2.384.866)
Gastos de producción	30	(139.088)	(147.694)
Diferencia en cambio de activos y pasivos operativos	32	255	15.873
Otros ingresos (egresos) netos operacionales	31.1	25.109	22.149
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>\$ 774.525</b>	<b>\$ 814.971</b>
Ingresos financieros	33.1	13.941	10.982
Gastos financieros	33.2	(307.548)	(324.637)
Dividendos del portafolio	15	54.386	50.545
Diferencia en cambio de activos y pasivos no operativos	32	(21.401)	(8.642)
Pérdida por la posición monetaria neta		-	(32.946)
Participación en asociadas y negocios conjuntos	14	5.994	6.103
Otros ingresos (egresos) netos	31.2	3.290	28.492
<b>Utilidad antes de impuesto de renta e interés no controlante</b>		<b>\$ 523.187</b>	<b>\$ 544.868</b>
Impuesto sobre la renta corriente	20.3	(144.956)	(172.866)
Impuesto sobre la renta diferido	20.3	47.179	29.533
<b>Utilidad del ejercicio de operaciones continuadas</b>		<b>\$ 425.410</b>	<b>\$ 401.535</b>
Operaciones discontinuadas, después de impuestos	34	(1.070)	(1.844)
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>\$ 424.340</b>	<b>\$ 399.691</b>
<b>Resultado del período atribuible a:</b>			
Participaciones controladoras		420.207	395.734
Participaciones no controladoras	27.4	4.133	3.957
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>		<b>424.340</b>	<b>399.691</b>
<b>Utilidad por acción (*)</b>			
Básica, atribuible a las participaciones controladoras (en pesos)		913,25	860,06
(*) Calculados sobre 460.123.458 acciones, que no han tenido modificaciones durante el período cubierto por los presentes estados financieros			
<b>OTRO RESULTADO INTEGRAL</b>			
<b>Partidas que no serán reclasificadas posteriormente al resultado del período:</b>			
Pérdidas actuariales de planes de beneficios definidos	23.2 - 28	(2.654)	(17.390)
Inversiones medidas a valor razonable	15 - 28	252.402	395.023
Impuesto diferido de los componentes que no serán reclasificados	28	(81)	5.119
<b>Total partidas que no serán reclasificadas posteriormente al resultado del período</b>		<b>\$ 249.667</b>	<b>\$ 382.752</b>
Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período:			
Participación en el otro resultado integral de asociadas y negocios conjuntos	14 - 28	4.762	(3.414)
Diferencias en cambio por conversión de negocios en el extranjero	28	143.782	(202.497)
Impuesto diferido de componentes que serán reclasificados	28	(1.550)	176
<b>Total partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período</b>		<b>\$ 146.994</b>	<b>\$ (205.735)</b>
Otro resultado integral, neto de impuestos		\$ 396.661	\$ 177.017
<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL PERÍODO</b>		<b>\$ 821.001</b>	<b>\$ 576.708</b>
<b>Resultado integral total atribuible a:</b>			
Participaciones controladoras		816.026	572.828
Participaciones no controladoras		4.975	3.880
<b>Resultado integral total</b>		<b>821.001</b>	<b>576.708</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Bibiana Moreño Vásquez  
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T  
Designada por PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver opinión adjunta)

# Estado de cambios en el patrimonio

Del 1 de enero al 31 de diciembre (valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Capital emitido	Prima en emisión de capital	Reservas y utilidades acumuladas	Utilidad del período	Otro resultado integral acumulado	Total patrimonio atribuible a las participaciones controladoras	Participaciones no controladoras	Total
<b>SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</b>	2.301	546.832	3.655.280	395.734	3.746.572	8.346.719	38.241	8.384.960
Resultado del período				420.207		420.207	4.133	424.340
Otro resultado integral del período					395.819	395.819	842	396.661
<b>Resultado integral del período</b>	-	-	-	420.207	395.819	816.026	4.975	821.001
Traslado a resultados de ejercicios anteriores			395.734	(395.734)		-		-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 27.3)			(245.706)			(245.706)	(692)	(246.398)
Impuesto a la riqueza (Nota 20.7)			(8.712)			(8.712)		(8.712)
Realizaciones de Otros resultados integrales			(3.096)		3.096	-		-
Reclasificaciones			(396.367)		396.367	-		-
Otros movimientos patrimoniales			(671)			(671)	1	(670)
<b>SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</b>	2.301	546.832	3.396.462	420.207	4.541.854	8.907.656	42.525	8.950.181
<b>SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>	2.301	546.832	3.373.840	428.152	3.569.478	7.920.603	34.359	7.954.962
Resultado del período				395.734		395.734	3.957	399.691
Otro resultado integral del período					177.094	177.094	(77)	177.017
<b>Resultado integral del período</b>	-	-	-	395.734	177.094	572.828	3.880	576.708
Traslado a resultados de ejercicios anteriores			428.152	(428.152)		-		-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 27.3)			(229.141)			(229.141)	(441)	(229.582)
Impuesto a la riqueza (Nota 20.7)			(21.992)			(21.992)		(21.992)
Impuesto al patrimonio (Nota 20.2)			37.965			37.965		37.965
Revaluación del patrimonio en economías hiperinflacionarias			67.237			67.237		67.237
Otros movimientos patrimoniales			(781)			(781)	443	(338)
<b>SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</b>	2.301	546.832	3.655.280	395.734	3.746.572	8.346.719	38.241	8.384.960

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T  
(Ver certificación adjunta)



Bibiana Moreno Vásquez  
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T  
Designada por PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver opinión adjunta)

# Estado de flujos de efectivo


Del 1° de enero al 31 de diciembre (valores expresados en millones de pesos colombianos)

	2017	2016
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		
Cobros procedentes de las ventas de bienes y servicios	\$ 8.571.873	\$ 8.630.392
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	(5.942.715)	(6.198.605)
Pagos a y por cuenta de los empleados	(1.519.534)	(1.429.959)
Impuestos a las ganancias e impuesto a la riqueza pagados	(150.378)	(221.788)
Otras entradas de efectivo	1.957	27.897
<b>Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación</b>	<b>\$ 961.203</b>	<b>\$ 807.937</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
Compras de patrimonio de asociadas y negocios conjuntos (Nota 14)	(20.717)	(36.583)
Compras de propiedades, planta y equipo (Nota 16)	(244.024)	(403.062)
Importes procedentes de la venta de activos productivos	17.804	41.004
Adquisición de Intangibles y otros activos productivos	(13.771)	(8.108)
Inversión/Desinversión neta en activos mantenidos para la venta	99.605	-
Dividendos recibidos (Nota 15)	61.928	49.661
Intereses recibidos	10.163	7.221
Disminución de efectivo y equivalentes por clasificación de inversión en subsidiarias a instrumentos financieros	-	(3.179)
Otras entradas de efectivo	2.041	28.751
<b>Flujos de efectivo netos usados en actividades de inversión</b>	<b>\$ (86.971)</b>	<b>\$ (324.295)</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>		
Importes (usados en) procedentes de préstamos	(119.218)	25.391
Dividendos pagados (Nota 27.3)	(243.051)	(224.805)
Intereses pagados	(259.085)	(276.981)
Comisiones y otros gastos financieros	(34.156)	(32.409)
Otras (salidas) entradas de efectivo	(6.791)	15.729
<b>Flujos de efectivo netos usados en actividades de financiación</b>	<b>\$ (662.301)</b>	<b>\$ (493.075)</b>
<b>AUMENTO (DISMINUCIÓN) DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO POR OPERACIONES</b>		
Flujos de efectivo de operaciones discontinuadas	(916)	-
Efecto de la variación en la tasa de cambio sobre el disponible	5.306	(57.309)
<b>Aumento (disminución) neta de efectivo y equivalente al efectivo</b>	<b>216.321</b>	<b>(66.742)</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del período	219.322	286.064
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL PERÍODO</b>	<b>\$ 435.643</b>	<b>\$ 219.322</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Carlos Ignacio Salgado Palacio  
**Presidente**  
(Ver certificación adjunta)



Jaime León Montoya Vásquez  
**Contador General – T.P. 45056-T**  
(Ver certificación adjunta)



Bibiana Moreno Vásquez  
**Revisora Fiscal – T.P. No. 167200-T**  
Designada por PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver opinión adjunta)



## Comentarios a los estados financieros consolidados

### Indicadores de seguimiento de la gestión

Grupo Nutresa evalúa su gestión de la sostenibilidad en las dimensiones económica, social y ambiental; para medir la gestión en la primera dimensión utiliza los indicadores de ventas totales, ventas en Colombia, ventas en el exterior y el ebitda, entre otros.

Para Grupo Nutresa, el ebitda (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) se calcula eliminando de la utilidad operativa los cargos por depreciación y amortización, y la utilidad o pérdida no realizada por diferencia en cambio de activos y pasivos operativos. Se considera que el ebitda es más significativo para los inversionistas porque proporciona un análisis del resultado operativo y de la rentabilidad de los segmentos, usando la misma medida utilizada por la Administración. Asimismo, el ebitda permite comparar los resultados con los de otras compañías en la industria y en el mercado. Se utiliza el ebitda para seguir la evolución del negocio y establecer los objetivos operacionales y estratégicos. El ebitda es una medida comúnmente utilizada y extendida entre los analistas, inversionistas y otras partes interesadas en la industria. El ebitda no es un indicador explícito definido como tal en las NIIF y puede, por tanto, no ser comparable con otros indicadores similares utilizados por otras compañías. El ebitda no debe considerarse una alternativa a los ingresos operativos como indicador del resultado operativo, o como alternativa al flujo de efectivo de las actividades de explotación como medida de liquidez.

En la tabla siguiente se detalla la conciliación entre el ebitda y el resultado operativo de Grupo Nutresa para el período cubierto por los estados financieros presentados:

	2017	2016
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>774.525</b>	<b>814.971</b>
Depreciaciones y amortizaciones (Nota 30)	268.000	228.092
Diferencia en cambio no realizada de activos y pasivos operativos (Nota 32)	1.654	(14.110)
<b>EBITDA (VER DETALLE POR SEGMENTOS EN NOTA 6.2)</b>	<b>1.044.179</b>	<b>1.028.953</b>

Tabla 1

### Gestión del capital

La creciente generación de valor es parte fundamental de los objetivos estratégicos trazados por el Grupo. Esto se traduce en la administración activa de la estructura de capital y el retorno de la inversión, la cual equilibra el crecimiento sostenido de las operaciones actuales, el desarrollo de los planes de negocio de las inversiones y el crecimiento por medio de adquisiciones de negocios en marcha.

En cada una de las inversiones se busca que el retorno sea superior al costo promedio ponderado de capital (WACC). La administración evalúa periódicamente el retorno sobre el capital invertido de sus negocios y proyectos para verificar que están en línea con la estrategia de generación de valor.

Igualmente, para cada inversión se analizan las diferentes fuentes de financiación, internas y externas, buscando un perfil de duración adecuado para la inversión específica y la optimización del costo. En línea con su perfil de riesgo financiero moderado, la estructura de capital del Grupo apunta a obtener las más altas calificaciones de crédito.

Estados financieros  
*separados*

# Informe del Revisor fiscal



## A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S.A.

22 de febrero de 2018

He auditado los estados financieros separados adjuntos de Grupo Nutresa S.A., los cuales comprenden el estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2017 y los estados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio de los accionistas y de flujos de efectivo del año terminado en esa fecha y el resumen de las principales políticas contables y otras notas explicativas.

### **Responsabilidad de la gerencia sobre los estados financieros**

La gerencia es responsable por la adecuada preparación y presentación razonable de estos estados financieros separados de acuerdo con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia y por las políticas de control interno que la gerencia consideró necesarias para que la preparación de estos estados financieros esté libre de incorrección material debido a fraude o error, seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas, así como establecer los estimados contables que sean razonables en las circunstancias.

### **Responsabilidad del revisor fiscal**

Mi responsabilidad es expresar una opinión sobre los estados financieros adjuntos con base en mi auditoría. Efectué mi auditoría de acuerdo con las normas de auditoría de información financiera aceptadas en Colombia. Dichas normas exigen que cumpla con requerimientos éticos y que planifique y ejecute la auditoría con el fin de obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros están libres de incorrección material.

Una auditoría consiste en desarrollar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los montos y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del revisor fiscal, incluyendo la evaluación del riesgo de incorrección material en los estados financieros debido a fraude o error. Al efectuar dicha valoración, el revisor fiscal considera el control interno relevante de la entidad para la preparación y presentación de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en función de las circunstancias. Una auditoría también incluye una evaluación de lo apropiado de las políticas contables usadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la gerencia, así como la evaluación de la completa presentación de los estados financieros.

Considero que la evidencia de auditoría que obtuve es suficiente y apropiada para proporcionar una base para mi opinión de auditoría.

## A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S.A.

22 de febrero de 2018

### Opinión

En mi opinión, los estados financieros adjuntos, fielmente tomados de los libros, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S.A. al 31 de diciembre de 2017 y los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia.

### Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios

La gerencia también es responsable por el cumplimiento de aspectos regulatorios en Colombia relacionados con la gestión documental contable, la preparación de informes de gestión, y el pago oportuno y adecuado de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral. Mi responsabilidad como revisora fiscal en estos temas es efectuar procedimientos de revisión para emitir un concepto sobre su adecuado cumplimiento.

De acuerdo con lo anterior en mi concepto:

- a) La contabilidad de Grupo Nutresa S.A. durante el año 2017 ha sido llevada conforme a las normas legales y a la técnica contable y las operaciones registradas se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea de Accionistas.
- b) La correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones se llevan y se conservan debidamente.
- c) Existe concordancia entre los estados financieros que se acompañan y el informe de gestión preparado por los

administradores. Los administradores dejaron constancia en dicho informe de gestión, que no entorpecieron la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores.

- d) La información contenida en las declaraciones de autoliquidación de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, en particular la relativa a los afiliados y a sus ingresos base de cotización, ha sido tomada de los registros y soportes contables. Al 31 de diciembre de 2017 la Compañía no se encuentra en mora por concepto de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral.
- e) La Compañía ha implementado el sistema de autocontrol y gestión del riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo de acuerdo con lo establecido en la Circular Externa O62 de 2007 emitida por la Superintendencia Financiera.

### Otros asuntos

En cumplimiento de las responsabilidades del revisor fiscal contenidas en los numerales 1 y 3 del artículo 209 del Código de Comercio, relacionadas con la evaluación de si los actos de los administradores de la Compañía se ajustan a los estatutos y a las órdenes y a las instrucciones de la Asamblea de Accionistas y si hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad o de terceros que estén en su poder, emití un informe separado de fecha 22 de febrero de 2018.



Bibiana Moreño Vásquez  
**Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T**  
Designada por PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver opinión adjunta)



# Certificación de los **estados financieros**

**LOS SUSCRITOS REPRESENTANTE LEGAL Y EL CONTADOR GENERAL DE GRUPO NUTRESA S.A.**

CERTIFICAMOS:

22 de febrero de 2018

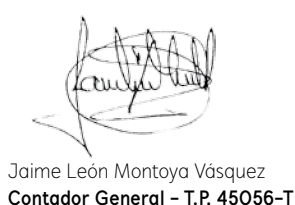
Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros de la Compañía, a 31 de diciembre de 2017 y 2016, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los libros y permite reflejar la situación patrimonial y los resultados de las operaciones de la Compañía.

De acuerdo con lo anterior, en relación con los estados financieros mencionados, manifestamos lo siguiente:

1. Los activos y pasivos de Grupo Nutresa S.A. existen y las transacciones registradas se han realizado en los años correspondientes.
2. Todos los hechos económicos realizados han sido reconocidos.
3. Los activos representan derechos y los pasivos representan obligaciones, obtenidos o a cargo de la Compañía.
4. Todos los elementos han sido reconocidos por los importes apropiados, de acuerdo con las Normas de Información Financiera aplicable en Colombia.
5. Los hechos económicos que afectan la Compañía han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.
6. Los estados financieros y sus notas no contienen vicios, errores, diferencias o imprecisiones materiales que afecten la situación financiera, patrimonial y las operaciones de la Compañía. Asimismo, se han establecido y mantenido adecuados procedimientos y sistemas de revelación y control de la información financiera, para su adecuada presentación a terceros y usuarios de los mismos.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**



Jaime León Montoya Vásquez  
**Contador General - T.P. 45056-T**

# Certificación de los estados financieros **Ley 964 de 2005**

Señores  
Accionistas  
Grupo Nutresa S.A.  
Medellín

## **EL SUSCRITO REPRESENTANTE LEGAL DE GRUPO NUTRESA S.A.**

CERTIFICA:

22 de febrero de 2018

Que los estados financieros y las operaciones de la Compañía, a 31 de diciembre de 2017 y 2016, no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la misma.

Lo anterior para efectos de dar cumplimiento al artículo 46 de la Ley 964 de 2005.

Para constancia se firma el 22 de febrero de 2018.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**

# Estado de situación financiera

A 31 de diciembre de 2017 y 2016 (valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	2017	2016
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo		\$ 465	\$ 42
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	5	14.481	18.098
Otros activos	6	402	938
<b>Total activo corriente</b>		<b>\$ 15.348</b>	<b>\$ 19.078</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	5	2.965	2.972
Inversiones en subsidiarias	7	4.872.188	4.568.234
Inversiones en asociadas	8	149.441	138.652
Otros activos financieros no corrientes	9	4.061.685	3.809.367
Activo por impuesto diferido	10.2	5.227	4.945
Otros activos	6	6	7
<b>Total activo no corriente</b>		<b>\$ 9.091.512</b>	<b>\$ 8.524.177</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 9.106.860</b>	<b>\$ 8.543.255</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Proveedores y cuentas por pagar	11	69.855	80.968
Impuesto sobre la renta e impuestos por pagar		416	188
Pasivo por beneficios a empleados	12	1.205	1.068
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>\$ 71.476</b>	<b>\$ 82.224</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Proveedores y cuentas por pagar	11	158	168
Pasivo por beneficios a empleados	12	15.126	14.413
Pasivo por impuesto diferido	10.2	9.449	6.416
<b>Total pasivo no corriente</b>		<b>\$ 24.733</b>	<b>\$ 20.997</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 96.209</b>	<b>\$ 103.221</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital emitido	13.1	2.301	2.301
Prima en emisión de capital	13.1	546.832	546.832
Reservas	13.2	3.746.020	3.592.671
Utilidades acumuladas	13.2	3	-
Otro resultado integral acumulado	14	4.285.216	3.899.132
Utilidad del periodo		430.279	399.098
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$ 9.010.651</b>	<b>\$ 8.440.034</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 9.106.860</b>	<b>\$ 8.543.255</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**  
 (Ver certificación adjunta)



Jaime León Montoya Vásquez  
**Contador General - T.P. 45056-T**  
 (Ver certificación adjunta)



Bibiana Moreno Vásquez  
**Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T**  
 Designada por PricewaterhouseCoopers Ltda.  
 (Ver opinión adjunta)

# Estado de resultados integrales

Del 1° de enero al 31 de diciembre (valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	2017	2016
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>			
Dividendos del portafolio	9	\$ 54.204	\$ 50.453
Participación en el resultado del período de las subsidiarias	7	374.306	348.796
Participación en el resultado del período de las asociadas	8	5.802	4.947
<b>Utilidad bruta</b>		<b>\$ 434.312</b>	<b>\$ 404.196</b>
Gastos de administración	15	(4.077)	(3.950)
Diferencia en cambio de activos y pasivos operativos		(1)	(24)
Otros ingresos operacionales netos		3.901	1.401
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>\$ 434.135</b>	<b>\$ 401.623</b>
Ingresos financieros		4	4
Gastos financieros		(1.419)	(1.032)
Diferencia en cambio de activos y pasivos no operativos		-	(6)
<b>Utilidad antes de impuesto de renta</b>		<b>\$ 432.720</b>	<b>\$ 400.589</b>
Impuesto sobre la renta corriente		(84)	(222)
Impuesto sobre la renta diferido	10.3	(2.357)	(1.269)
<b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>		<b>\$ 430.279</b>	<b>\$ 399.098</b>
<b>Utilidad básica por acción (*)</b>			
Básica atribuible a las participaciones controladoras (en pesos)	16	935,14	867,37
<b>OTRO RESULTADO INTEGRAL</b>			
<b>Partidas que no serán reclasificadas posteriormente al resultado del período:</b>			
(Pérdidas)/ganancias actuariales de planes de beneficios definidos	12.1	709	(1.739)
Inversiones medidas a valor razonable	14.2 - 9	252.401	394.268
Impuesto sobre la renta de los componentes que no serán reclasificados	14.1	(234)	653
<b>Total partidas que no serán reclasificadas posteriormente al resultado del período</b>		<b>\$ 252.876</b>	<b>\$ 393.182</b>
<b>Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período:</b>			
Participación en el resultado integral de subsidiarias	14.4	132.884	(132.079)
Participación en el resultado integral de asociadas	14.3 - 8	487	(1.084)
Impuesto diferido de componentes que serán reclasificados	14.3	(160)	176
<b>Total partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período</b>		<b>\$ 133.211</b>	<b>\$ (132.987)</b>
Otro resultado integral, neto de impuestos		\$ 386.087	\$ 260.195
<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL PERÍODO</b>		<b>\$ 816.366</b>	<b>\$ 659.293</b>

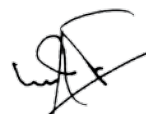
Las notas son parte integral de los estados financieros separados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**  
 (Ver certificación adjunta)



Jaime León Montoya Vásquez  
**Contador General - T.P. 45056-T**  
 (Ver certificación adjunta)



Bibiana Moreno Vásquez  
**Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T**  
 Designada por PricewaterhouseCoopers Ltda.  
 (Ver opinión adjunta)



# Estado de cambios en el patrimonio

Del 1° de enero al 31 de diciembre (valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Capital emitido	Prima en emisión de capital	Reservas	Utilidades acumuladas	Utilidad del período	Otro resultado integral acumulado	Total patrimonio
<b>SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.592.671</b>	-	<b>399.098</b>	<b>3.899.132</b>	<b>8.440.034</b>
Resultado del período	-	-	-	-	430.279	-	430.279
Otro resultado integral del período	-	-	-	-	-	386.087	386.087
<b>Resultado integral del período</b>	-	-	-	-	<b>430.279</b>	<b>386.087</b>	<b>816.366</b>
Traslado a resultados de ejercicios anteriores	-	-	-	399.098	(399.098)	-	-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 13.3)	-	-	(2.761)	(242.945)	-	-	(245.706)
Apropiación de reservas (Nota 13.3)	-	-	156.153	(156.153)	-	-	-
Impuesto a la riqueza (Nota 10.4)	-	-	(43)	-	-	-	(43)
Realizaciones otros resultados integrales	-	-	-	3	-	(3)	-
<b>SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.746.020</b>	<b>3</b>	<b>430.279</b>	<b>4.285.216</b>	<b>9.010.651</b>
<b>SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>1.836.225</b>	<b>1.558.597</b>	<b>427.096</b>	<b>3.638.937</b>	<b>8.009.988</b>
Resultado del período	-	-	-	-	399.098	-	399.098
Otro resultado integral del período	-	-	-	-	-	260.195	260.195
<b>Resultado integral del período</b>	-	-	-	-	<b>399.098</b>	<b>260.195</b>	<b>659.293</b>
Traslado a resultados de ejercicios anteriores	-	-	-	427.096	(427.096)	-	-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 13.3)	-	-	(6.428)	(222.713)	-	-	(229.141)
Apropiación de reservas (Nota 13.3)	-	-	1.762.980	(1.762.980)	-	-	-
Impuesto a la riqueza (Nota 10.4)	-	-	(106)	-	-	-	(106)
<b>SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.592.671</b>	-	<b>399.098</b>	<b>3.899.132</b>	<b>8.440.034</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**  
 (Ver certificación adjunta)



Jaime León Montoya Vásquez  
**Contador General - T.P. 45056-T**  
 (Ver certificación adjunta)



Bibiana Moreno Vásquez  
**Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T**  
 Designada por PricewaterhouseCoopers Ltda.  
 (Ver opinión adjunta)

# Estado de flujos de efectivo

Del 1° de enero al 31 de diciembre (valores expresados en millones de pesos colombianos)

	2017	2016
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>		
Dividendos recibidos (Notas 7 y 9)	\$ 265.755	\$ 276.923
Dividendos pagados (Nota 13.3)	(240.744)	(224.277)
Cobros procedentes de la venta de bienes y servicios	2.575	1.452
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	(1.788)	(4.593)
Pagos a y por cuenta de los empleados	(6.548)	(5.735)
Impuestos a las ganancias reembolsados (pagados)	391	(684)
Otras entradas de efectivo	1.500	7.578
<b>Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación</b>	<b>\$ 21.141</b>	<b>\$ 50.664</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
Compras de patrimonio de asociadas y negocios conjuntos (Nota 8)	(20.717)	(36.583)
Capitalización en subsidiarias (Nota 7)	-	(13.090)
Otras entradas de efectivo	126	23
<b>Flujos de efectivo netos utilizados de actividades de inversión</b>	<b>\$ (20.591)</b>	<b>\$ (49.650)</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN</b>		
Intereses pagados	-	(1.029)
Otras salidas de efectivo	(126)	(3)
<b>Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de financiación</b>	<b>\$ (126)</b>	<b>\$ (1.032)</b>
<b>AUMENTO (DISMINUCIÓN) DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO POR OPERACIONES</b>		
Efecto de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo	(1)	(6)
<b>Aumento (disminución) neto de efectivo y equivalentes de efectivo</b>	<b>423</b>	<b>(24)</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del periodo	42	66
<b>EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL PERÍODO</b>	<b>\$ 465</b>	<b>\$ 42</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**  
(Ver certificación adjunta)



Jaime León Montoya Vásquez  
**Contador General - T.P. 45056-T**  
(Ver certificación adjunta)



Bibiana Moreno Vásquez  
**Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T**  
Designada por PricewaterhouseCoopers Ltda.  
(Ver opinión adjunta)



nutresa

Zenú

Café SELLO ROJO



CHOCO LISTO

Pietrán

TOSH

Colcafé

RANCHERA

la especial

CREM HELADO

Jet

DUCALES



Chocolate CORONA

Festival

chiky

ZUKO

Livean

POZUELO  
ES... MUUUCHA GALLETAS!

LUCCHETTI



[www.gruponutresa.com](http://www.gruponutresa.com)