INFORME INTEGRADO 2015

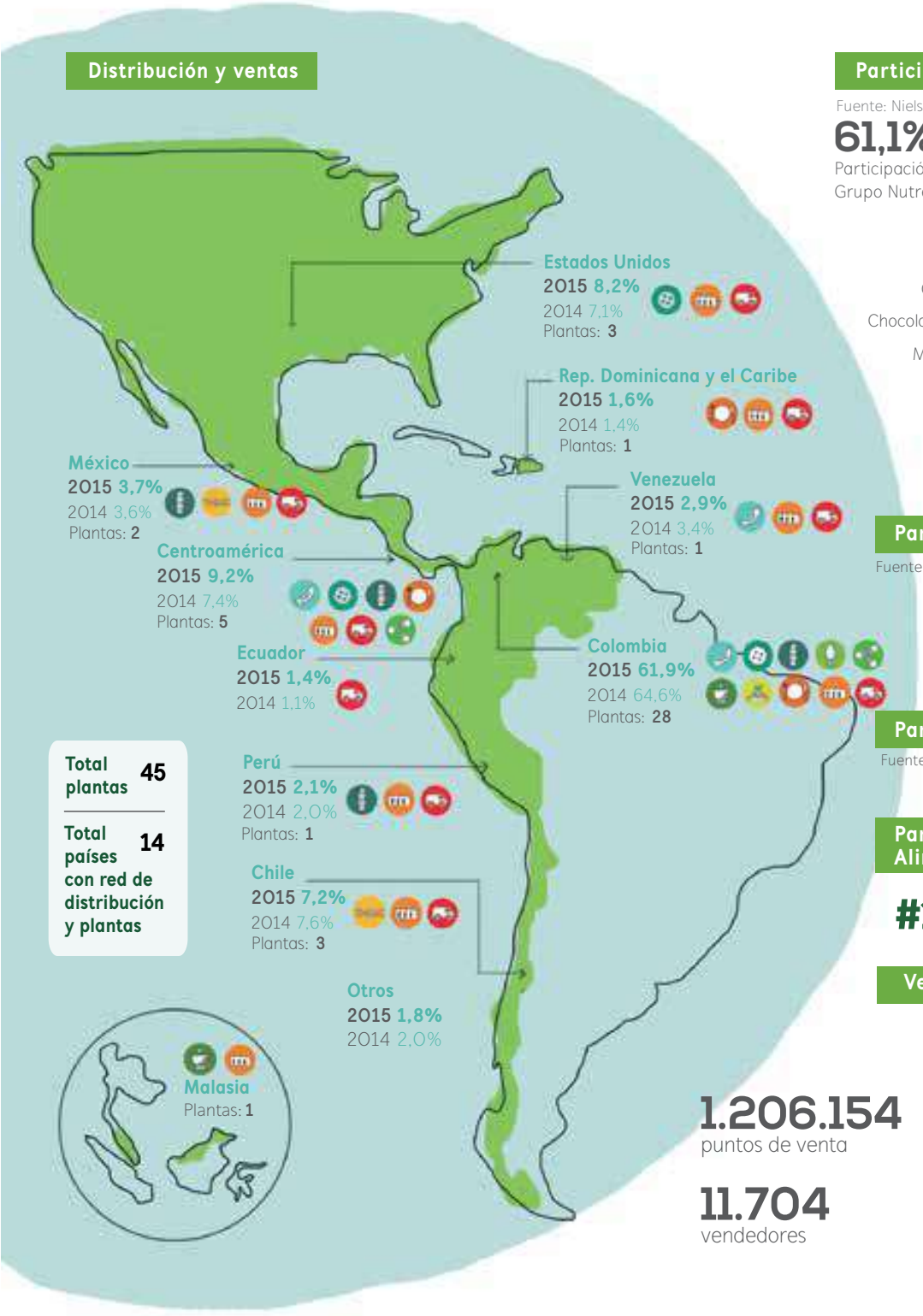
Grupo nutresa

UN FUTURO ENTRE TODOS

PRESENCIA EN NUESTRA REGIÓN ESTRATÉGICA [G4-6][G4-9]

Cifras
2015 | 2014

Distribución y ventas



Total plantas 45

Total países con red de distribución y plantas 14

1.206.154
puntos de venta

11.704
vendedores

Participación de mercado en Colombia

Fuente: Nielsen

61,1%
Participación consolidada Grupo Nutresa en Colombia

Carnes frías	73,5%
Galletas	55,9%
Chocolatinas	67,2%
Chocolates de mesa	62,1%
Mod. de leche	25,0%
Nueces	54,9%
Café molido	54,2%
Café soluble	42,0%
Pastas	52,2%

Participación de mercado en Chile

Fuente: Nielsen

BIF	62,5%
Pastas	27,4%
Café	16,2%
Papas fritas	13,0%

Participación de mercado en México

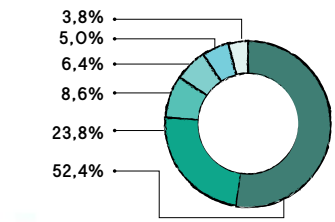
Fuente: Nielsen

BIF	31,6%

Participación de mercado Alimentos al consumidor

#1 En hamburguesas y parrilla en Colombia
En heladerías en Costa Rica y República Dominicana

Ventas por canal Grupo Nutresa



- Tradicional (tiendas y autoservicios)
- Cadenas de supermercados
- Alternativo
- Alimentos al consumidor
- Industrial
- Institucional

Composición accionaria

Fuente: Deceval

14.576
Accionistas

35,7% Grupo Sura
33,2% Otros inversionistas
15,5% Fondos colombianos
9,8% Grupo Argos
5,8% Fondos internacionales

Empleados

45.084
(Directos, indirectos y aprendices)

37,4% **62,6%**
(Directos y aprendices)

Convenciones

Cárnicos · Galletas · Chocolates · Tresmontes Lucchetti · Cafés · Alimentos al consumidor · Helados · Pastas · Producción · Distribución · Servicios

Más información en **informe2015.gruponutresa.com**

ESTRUCTURA EMPRESARIAL [G4-4]

Nuestro compromiso de largo plazo

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. Para lograrla ofrecemos a nuestro consumidor alimentos y experiencias de marcas conocidas y queridas, 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. Alcanzar la meta formulada, implicará cerrar el año 2020 con ventas por COP 11,8 billones, lo cual corresponderá a 5,1 veces las ventas del año 2005 cuando nos planteamos nuestra primera gran meta.

Grupo nutresa 100 AÑOS

MEGA 2020 Duplicar nuestras ventas 2013

Diferenciadores de nuestro modelo de negocio

Nuestra gente

El talento humano es uno de nuestros activos más valiosos, la plataforma cultural está sustentada en la promoción de 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 en donde participamos, son reconocidas, apreciadas y hacen parte del día a día de las personas. Están soportadas en productos nutritivos, confiables y con excelente relación precio valor.

Nuestra red 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.
- Afectación de los negocios por un entorno altamente competitivo.
- Regulaciones en materia de nutrición y salud en los países en donde tenemos presencia.

La información incluida en este resumen ejecutivo es consistente con la del Informe Integrado de Grupo Nutresa S.A. disponible en la página **http://informe2015.gruponutresa.com/pdf/informe_integrado_2015.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://informe2015.gruponutresa.com/pdf/informe_de_verificacion.pdf**

KPMG Advisory Services S.A.S.

Marzo de 2016

Los contenidos básicos GRI estarán señalados en el documento de la siguiente manera: [G4-] [G4-]

RESULTADOS 2015 DE NUESTROS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA 2020

Conoce más sobre los objetivos estratégicos en http://informe2015.gruponutresa.com/nuestra-organizacion/modelo-corporativo/objetivos-estrategicos-para-2020/

Actuar íntegramente

Personas capacitadas en riesgo y crisis
+500

Actualización
de matriz de riesgos corporativa, ajuste por compañía y difusión

Personas capacitadas en LA/FT
+15.300

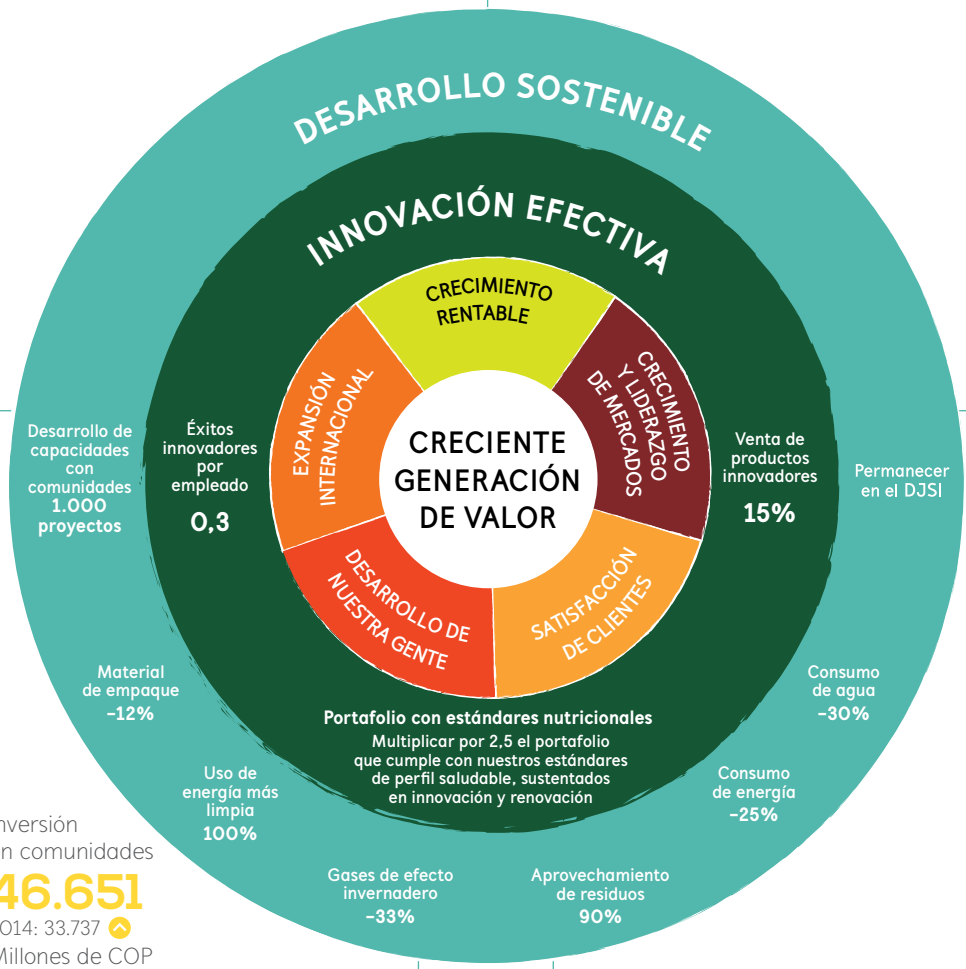
Operaciones internacionales con Código de Buen Gobierno ajustado
100%

Fomentar una vida saludable

Productos con rotulado frontal (GDA)
83,0%
2014: 82,1%

Producción fabricada en centros certificados
78,0%
2014: 78,9%

Volumen de ventas de productos que cumplen el perfil nutricional Nutresa
59,4%
2014: 40,0%



Construir una mejor sociedad

Proyectos de desarrollo de capacidades
591
2014: 549*

Operaciones con matriz de riesgo en derechos humanos
95,6%
2014: 68,1%

Voluntarios
10.979
2014: 10.461

Inversión en comunidades
46.651
2014: 33.737
Millones de COP

*Se reexpresó la cifra de 2014 para lograr comparabilidad

Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva

Éxitos innovadores por empleado
0,20
2014: 0,17

Ventas de productos innovadores
16,9%
2014: 17,7%

Marcas con ventas mayores a USD 50 mm
17
2014: 17

Gestionar responsablemente la cadena de valor

Tasa de frecuencia de accidentalidad
2,42%
2014: 2,62%

Inversión en beneficios sociales (calidad de vida, formación y auxilios). Millones de COP
88.797
2014: 69.117

Situaciones de riesgos en proveedores evaluadas en sostenibilidad
14,5%
2014: 47,6%

Índice de satisfacción del cliente
88,5
2014: 87,7

Clima organizacional
84,4%
2014: 84,0%

Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos

Base 2010.
*Por tonelada producida

Reducción del consumo de energía*
-17,7%
2014: -18,2%

Reducción de las emisiones de GEI*
-16,4%
2014: -21,0%

Reducción del consumo de agua*
-22,1%
2014: -15,5%

-8,8%
2014: -5,1%
Reducción del consumo de material de empaque*

15.081
2014: 14.084
Inversión en gestión ambiental
Millones de COP

MEMBER OF Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

ROBECOSAM Sustainability Award Silver Class 2016

GOLD Community

Emisor BVC COMPROMETIDO iR

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.

CRECIMIENTO RENTABLE [G4-9]

Ventas totales

Miles de millones de COP

7.945

2014: 6.482

Crecimiento
22,6%

Crecimiento orgánico
17,0%

Ebitda

Miles de millones de COP

976

2014: 836

Crecimiento
16,7%

Margen 2015 **12,3%** 2014 12,9%

Ventas en el exterior

Millones de dólares

1.098

2014: 1.145

Porcentaje ventas totales **38,1%**

Crecimiento
-4,1%

Ventas Colombia

Miles de millones de COP

4.916

2014: 4.187

Porcentaje ventas totales **61,9%**

Crecimiento
17,4%

Crecimiento orgánico
8,7% 3% volumen 5,6% precio

		Ventas totales	Ebitda	Margen	Ventas en el exterior	Ventas Colombia	volumen	precio
Cárnicos	2015	1.909	232	12,2%	118	1.573	2,5%	5,0%
	2014	1.745	211	12,1%	140	1.460	8,5%	2,0%
	Crecimiento	9,4%	10,0%		-15,6%	7,7%		
Galletas	2015	1.567	186	11,9%	284	785	5,5%	5,7%
	2014	1.246	169	13,6%	270	704	8,6%	0,0%
	Crecimiento	25,8%	10,0%		5,1%	11,5%		
Chocolates	2015	1.268	124	9,8%	170	796	-1,3%	11,4%
	2014	1.068	120	11,2%	171	724	5,3%	1,6%
	Crecimiento	18,7%	3,7%		-0,9	10,0%		
Tresmontes Lucchetti	2015	896	94	10,5%	328	NA		
	2014	738	82	11,1%	370			
	Crecimiento	21,5%	14,6%		-11,4			
Cafés	2015	891	155	17,4%	132	531	4,6%	1,2%
	2014	772	147	19,0%	135	502	0,4%	-2,2%
	Crecimiento	15,4%	6,0%		-2,5%	5,8%		
Alimentos al consumidor	2015	542	93	17,2%	65	363		
	2014	115	18	15,5%	58	NA		
	Crecimiento	NA	NA		NA	NA		
Helados	2015	444	61	13,8%	NA	444	-0,6%	5,8%
	2014	422	57	13,6%		422	13,1%	-1,9%
	Crecimiento	5,1%	6,6%			5,1%		
Pastas	2015	258	26	10,0%	NA	258	1,2%	7,3%
	2014	237	22	9,4%		237	1,6%	1,2%
	Crecimiento	8,7%	15,9%			8,7%		

Porcentaje de las ventas por negocio

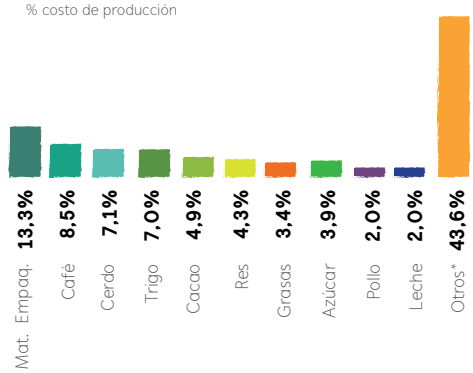
24,0%	Cárnicos
19,7%	Galletas
16,0%	Chocolates
11,3%	Tresmontes Lucchetti
11,2%	Cafés
6,8%	Alimentos al consumidor
5,6%	Helados
3,2%	Pastas
2,2%	Otros

Porcentaje del ebitda por negocio

23,8%
19,1%
12,7%
9,6%
15,9%
9,6%
6,3%
2,7%
0,3%

Diversificación de materias primas

% costo de producción



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

Personas de contacto [G4-31]

Sol Beatriz Arango Mesa
Presidenta Servicios Nutresa
Vicepresidenta Desarrollo Sostenible Grupo Nutresa
sbarango@serviciosnutresa.com

Claudia Patricia Rivera Marín
Directora de Sostenibilidad Grupo Nutresa
cprivera@serviciosnutresa.com

Alejandro Jiménez Moreno
Director de Relación con Inversionistas Grupo Nutresa
ajimenez@gruponutresa.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

Fotografía:
Luis Bernardo Cano / Olmo.
Juan Carlos Jones Restrepo.

FSC
www.fsc.org
MIXTO
Papel procedente de fuentes responsables
FSC™ C109333

Este reporte se imprimió
en papel certificado FSC™

CONTENIDO

Acerca de este informe integrado 4
Modelo de involucramiento con grupos relacionados 5
Análisis de materialidad 6
Informe de gestión 8

ACTUAR ÍNTEGRAMENTE 16
Gobierno corporativo 18
Junta directiva 20
Equipo directivo 22
Riesgo y cumplimiento 23

MODELO CORPORATIVO 26
Estrategia para nuestro primer siglo 28
Objetivos estratégicos para 2020 30
Gestión integral de riesgos y principales riesgos del negocio 32
Cadena de valor 34
Roles corporativos y su aporte a la Mega 2020
Presidente Grupo Nutresa 36
Vicepresidente Finanzas Corporativas 37
Vicepresidente Secretario General 38
Vicepresidenta Desarrollo Sostenible 39
Vicepresidente Innovación y Nutrición 40
Vicepresidente Mercadeo y Ventas 41
Vicepresidente Logística 42
Vicepresidente Región Estratégica Norte 43
Vicepresidente Región Estratégica Sur 44
Vicepresidente Región Estratégica Chile y México 45

DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS 46
Cárnicos Nutresa 48
Galletas Nutresa 50
Chocolates Nutresa 54
Tresmontes Lucchetti 56
Cafés Nutresa 58
Alimentos al consumidor 60
Helados Nutresa 62
Pastas Nutresa 64
Comercial Nutresa - Unidad transversal 66
Servicios Nutresa - Unidad transversal 67

IMPULSAR EL CRECIMIENTO RENTABLE Y LA INNOVACIÓN EFECTIVA 68
Crecimiento rentable en los mercados y marcas confiables 70
Innovación efectiva 73

FOMENTAR UNA VIDA SALUDABLE 76
Nutrición y vida saludable y Mercadeo responsable 78
Seguridad de los alimentos 81

GESTIONAR RESPONSABLEMENTE LA CADENA DE VALOR 84
Desarrollo de nuestra gente 86
Calidad de vida 88
Abastecimiento responsable 91
Ventas responsables 94

CONSTRUIR UNA MEJOR SOCIEDAD 96
Derechos humanos 98
Desarrollo de capacidades y educación 100
Seguridad alimentaria y nutrición 102

REDUCIR EL IMPACTO AMBIENTAL DE LAS OPERACIONES Y PRODUCTOS 104
Administración del recurso hídrico 106
Energía 108
Cambio climático 110
Empaques y posconsumo 112
Gestión de residuos 115

ESTADOS FINANCIEROS 118
Estados financieros consolidados
Informe del revisor fiscal
Estados financieros separados
Informe del revisor fiscal

ACERCA DE ESTE INFORME INTEGRADO

El reporte integrado 2015 de Grupo Nutresa **[G4-3]** comprende la gestión realizada al 31 de diciembre de 2015 **[G4-28]**, de igual forma, la estrategia y los objetivos de gestión para los próximos cinco años cuando el Grupo cumple 100 años de existencia. El reporte contempla los procesos, productos y servicios en perspectiva de los asuntos más importantes para sus grupos relacionados y que tienen mayor impacto en su capacidad de generar valor.

En 2015 la Organización revisó su materialidad lo que le permitió actualizar sus seis prioridades estratégicas en sostenibilidad: Actuar íntegramente, Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva, Fomentar una vida saludable, Gestionar responsablemente la cadena de valor, Construir una mejor sociedad, y Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos.

Este informe cubre 21 asuntos relevantes en los ámbitos social, ambiental y económico de todos los países en los cuales Grupo Nutresa tiene operaciones significativas, con excepción de las operaciones en Venezuela, de la cual solo se incluyen datos financieros y número de empleados **[G4-20]**. Con el fin de lograr comparabilidad, se reexpresaron los datos de Chile de 2012 y 2013 para G4-EN15 y G4-EN16. Debido a la aplicación completa de las Normas Internacionales de Información Financiera se reexpresaron también los datos de 2014 para G4-EC1. Por último, se eliminaron del indicador PR2 incidentes que no corresponden a incumplimientos de códigos voluntarios y que se contabilizaban para el Negocio Galletas. **[G4-22]** **[G4-23]**

Este reporte fue preparado de conformidad con la guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad del Global Reporting Initiative –GRI G4– **[G4-32]**, opción exhaustiva, así como el suplemento del sector de alimentos. Además, incorporó los principios y elementos del marco del Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC por sus siglas en inglés), con énfasis en la creación de valor y mejor conectividad de la información.

Así mismo, es la séptima comunicación en progreso de Grupo Nutresa frente al cumplimiento de los diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas y muestra la contribución de la Organización a los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS–. **[G4-15]**

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 Services **[G4-32]**, 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 acuerdo con el marco 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 asunto material y los Objetivos de Desarrollo Sostenible con los cuales tienen relación.

Ejemplos:
Contenidos básicos generales **[G4-10]**
Contenidos básicos específicos **[G4-EN3]**
Objetivos de Desarrollo Sostenible **[ODS 16]**

Para conocer el índice de contenido GRI, visite:
http://informe2015.gruponutresa.com/pdf/GRI_content_index.pdf

MODELO DE INVOLUCRAMIENTO CON GRUPOS RELACIONADOS [G4-24] [G4-26] [G4-27]

Accionistas

Propósito: promover un ambiente de confianza entre accionistas, analistas de inversión y público en general, mediante una comunicación transparente y oportuna con el fin de entregar información relevante y confiable para la toma de decisiones de inversión.

Mecanismos de relacionamiento:

- Sitio web. Permanente
- Boletín trimestral
- Correo electrónico. Eventual
- Conferencia trimestral con inversionistas
- Informe integrado anual
- Asamblea de accionistas anual
- Línea Ética. Permanente
- Redes sociales. Permanente

Colaboradores

Propósito: fomentar relaciones constructivas para aumentar la productividad en ambientes laborales retadores, seguros e incluyentes en los que se incentive la colaboración y se garantice su desarrollo y progreso.

Mecanismos de relacionamiento:

- Encuesta anual de clima laboral
- Intranet, boletines impresos, carteleras, correo electrónico. Permanente
- Reuniones con alta dirección. Trimestral
- Comunidades de sinergia. Periódico
- Grupos primarios. Periódico
- Comités paritarios de salud ocupacional. Periódico
- Entrevista de retiro. Eventual
- Comités Empresa Familiarmente Responsable. Periódico
- Comité de derechos humanos. Periódico
- Comités de convivencia. Periódico
- Buzones de sugerencias. Permanente
- Línea Ética. Permanente

Clientes

Propósito: llevar a los clientes productos confiables con marcas líderes a través de redes comerciales que permitan su crecimiento.

Mecanismos de relacionamiento:

- Red comercial. Permanente
- Portal de clientes. Permanente
- Línea de atención. Permanente
- Línea Ética. Permanente
- Escuela de tenderos. Permanente
- Escuela de autoservicios. Permanente
- Medición anual de servicio
- Encuentros con empresarios de canales alternativos. Periódico
- Sitio web. Permanente
- Correo electrónico. Eventual

Consumidores y compradores

Propósito: contribuir a su calidad de vida por medio de experiencias, productos y marcas reconocidas y apreciadas que satisfagan sus necesidades de nutrición, bienestar y placer.

Mecanismos de relacionamiento:

- Línea Ética. Permanente
- Líneas de atención al consumidor. Permanente
- Sitios web. Permanente
- Correo electrónico. Eventual
- Redes sociales. Permanente
- Investigaciones de mercados. Eventual
- Comunicación en medios masivos. Permanente
- Puntos de venta. Permanente
- Activaciones de marcas/producto. Periódico

Comunidades

Propósito: 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.

Mecanismos de relacionamiento:

- Espacios de trabajo. Periódico
- Sitio web. Permanente
- Correo electrónico. Eventual
- Participación en foros y congresos. Eventual
- Informe integrado anual
- Grupos formativos. Periódico
- Línea Ética. Permanente
- Encuentro anual con agricultores

Estado

Propósito: contribuir al desarrollo de propuestas colaborativas para la política pública que favorezcan el progreso de la sociedad.

Mecanismos de relacionamiento:

- Participación en espacios en los que se promueve el mejoramiento de las políticas públicas. Eventual
- Informes y reuniones de control. Periódico
- Diligenciamiento de encuestas. Eventual
- Participación gremial. Periódico

Proveedores

Propósito: 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.

Mecanismos de relacionamiento:

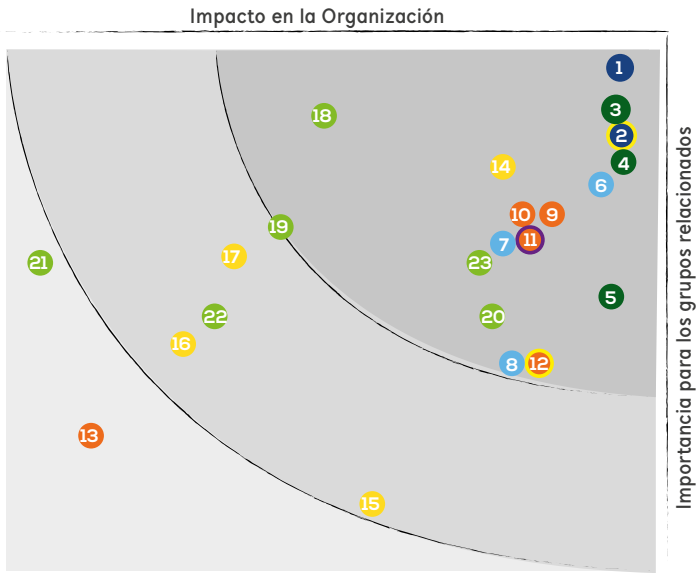
- Portal de negocios en línea. Permanente
- Línea de atención a proveedores. Permanente
- Correo electrónico. Eventual
- Programas de desarrollo y fomento. Periódico
- Rueda de gestión anual
- Visitas de evaluación. Permanente
- Evento de reconocimiento anual Proveedor Ejemplar
- Sitio web. Permanente
- Informe integrado anual

Para conocer los asuntos que más interesan a los grupos relacionados ingrese a:
http://informe2015.gruponutresa.com/acerca-de-este-reporte/modelo-de-relacionamiento-con-nuestros-grupos-de-interes/

ANÁLISIS DE MATERIALIDAD [G4-18] [G4-19] [G4-20]

Prioridades estratégicas	Asuntos materiales
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 Seguridad de los alimentos
Gestionar responsablemente la cadena de valor	9 Desarrollo de nuestra gente
	10 Calidad de vida
	11 Abastecimiento responsable
	12 Ventas responsables
	13 Externalidades
Construir una mejor sociedad	14 Derechos humanos
	15 Desarrollo de propuestas colaborativas para la política pública
	16 Desarrollo de capacidades y educación
	17 Seguridad alimentaria y nutrición
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 identifica los asuntos que podrían afectar su capacidad de generar valor a través del análisis de las expectativas de sus grupos relacionados, tendencias del sector de alimentos, pares de industria internacionales y evaluaciones en las cuales participa tales como el Índice de Sostenibilidad Dow Jones, Carbon Disclosure Project, ALAS20, entre otros.



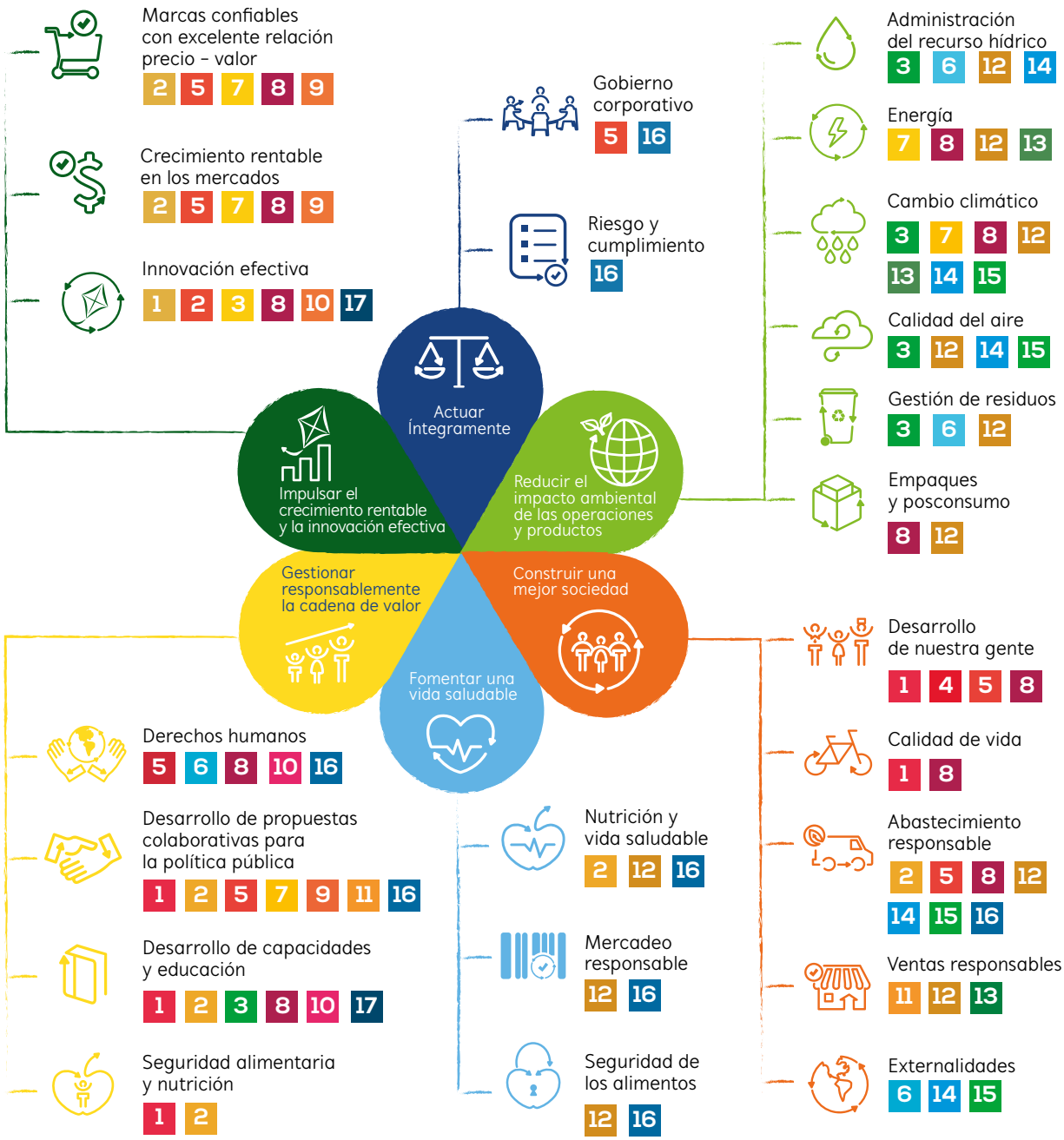
En 2015 Grupo Nutresa actualizó la materialidad e identificó 23 asuntos, de los cuales 17 se clasificaron como materiales. Estos asuntos fueron evaluados así:

1. **Impacto en la Organización:** teniendo en cuenta la estrategia, los objetivos estratégicos 2020, los riesgos corporativos y los diferenciadores del negocio, entre otros.
2. **Importancia para los grupos relacionados:** a través de diálogos, encuestas y entrevistas realizadas a los grupos relacionados, en cinco países: Colombia, Chile, México, Costa Rica y EE. UU.

Otro propósito de la actualización fue reconocer los asuntos con relevancia para las operaciones de venta omnicanal y alimentos al consumidor; estos se muestran de la siguiente manera:

○ Omnicanal
○ Alimentos al consumidor

Alineación de las prioridades estratégicas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible [G4-19]



El diagrama muestra los asuntos a través de los cuales Grupo Nutresa contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS–.

En los capítulos del Informe encontrará mayor detalle de cómo la Organización ha alineado sus acciones hacia el logro de los ODS.

INFORME DE GESTIÓN [G4-1] [G4-13] [G4-32]

El 2015 fue sin duda un año en el que se pusieron a prueba los pilares de nuestro modelo de negocio: personas, marcas y distribución, que han sido fortalecidos en el tiempo, para brindarle a Grupo Nutresa y sus negocios la capacidad de afrontar los retos de un mercado exigente.

Las dudas sobre el crecimiento de mercados relevantes como el chino, sumadas a una sobreoferta de petróleo, han generado incertidumbre a nivel global, y han llevado a algunos agentes a refugiarse en mercados menos volátiles. Adicionalmente, las menores rentas provenientes de la venta de materias primas al exterior incrementan la presión sobre las tasas de cambio de las economías emergentes. Ante esta coyuntura, Grupo Nutresa empleó a fondo sus capacidades y adelantó importantes programas en eficiencia y productividad, precios y distribución, e innovación. La Organización continuará afrontando estos retos con la pertinencia, presencia y asequibilidad de sus productos, y la fortaleza de sus marcas.

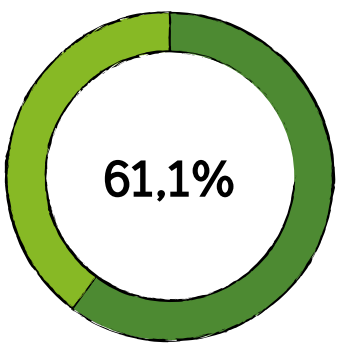
En medio de estas condiciones, reportamos con satisfacción unos resultados sobresalientes en 2015, que esperamos, con el esfuerzo de nuestros equipos, renovar en el presente año.

Con la transparencia y oportunidad requerida en una sociedad anónima, presentamos a ustedes nuestro informe de gestión integrado siguiendo el marco del Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC, por sus siglas en inglés) y de conformidad con la guía GRI G4 opción exhaustiva. Esto significa que cumple con reconocidos lineamientos mundiales en materia de elaboración de reportes y que se ha desarrollado con base en la matriz de materialidad de Grupo Nutresa, con el fin de facilitar el análisis de la gestión, de acuerdo con los asuntos de mayor importancia para la Organización y sus partes relacionadas.

Invitamos a revisar en detalle el documento impreso que hemos preparado y compartido, además de la información complementaria que se encuentra disponible en medios digitales a través de nuestro sitio en Internet.

El desarrollo sostenible es guía de actuación en Grupo Nutresa y enmarca la estrategia en el corto, mediano y largo plazo. Es una capacidad que nos permite prosperar y progresar consistentemente en lo económico, y aportar al desarrollo social, en equilibrio con el medioambiente. En tal sentido, gestionamos los riesgos, capitalizamos las oportunidades, fortalecemos permanentemente nuestra cadena de valor, la calidad de los productos, experiencias y servicios, y buscamos la excelencia en las prácticas de gobierno corporativo.

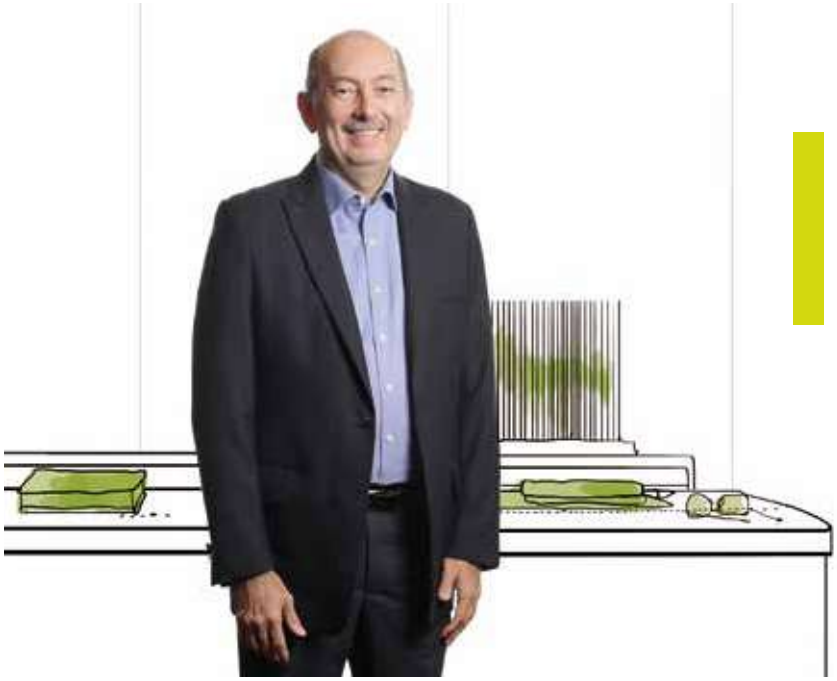
Este compromiso fue reconocido al ser incluidos, por quinto año consecutivo, en el Índice de Sostenibilidad Mundial y en el Índice de Mercados Emergentes 2015 de Dow Jones, y al recibir por segundo año la distinción "Categoría Plata" de RobecoSAM en el Anuario de Sostenibilidad 2016. Grupo Nutresa se consolida así como la tercera mejor empresa en el sector de alimentos del mundo por su gestión en sostenibilidad, logrando el máximo desempeño en variables de medición como administración de riesgo y crisis, códigos de conducta, gestión de riesgos relacionados con el agua, empaques, ciudadanía corporativa, indicadores de prácticas laborales y derechos humanos, y reporte social.



Participación de mercado consolidado Grupo Nutresa en Colombia.

Ventas totales
COP 7,9 billones.
22,6% incremento.

Las ventas
en Colombia cerraron en
COP 4,9 billones,
impulsadas por
mayores volúmenes.
17,4% incremento.



Solo cuando entendemos que **el poder de impulsar cambios** reside en cada uno de nosotros, es cuando hacemos posible **"Un Futuro Entre Todos".**

Igualmente, en el año anterior Grupo Nutresa avanzó en el escalafón de reputación corporativa Merco Empresas 2015, ubicándose en el segundo lugar general en Colombia y en el primer puesto dentro del sector de alimentación y bebidas del país.

En Grupo Nutresa estamos convencidos de que son las personas quienes afrontan las situaciones retadoras y hacen la diferencia, por eso nuestra base de desarrollo es un equipo humano competente y comprometido. Trabajamos todos los días para construir una organización más humana y competitiva, que actúa con ética e integridad.

Los avances en este frente se confirman con estudios como el de Merco Personas, que en 2015 destacó a la Organización como una de las tres mejores empresas para trabajar en Colombia y la más atractiva dentro del sector de alimentos, posición que mantiene desde el 2013.

Todos estos reconocimientos, que recibimos con humildad y compromiso, se refrendan en la definición del propósito superior de la Organización: construir un mundo mejor, donde el desarrollo sostenible sea para todos.

Trabajamos convencidos de que cada cambio positivo que generamos en conjunto con una persona, una familia o una comunidad, está llegando a un entorno más amplio, formando así una cadena cada vez más fuerte, porque solo cuando entendemos que el poder de impulsar cambios reside en cada uno de nosotros, es cuando hacemos posible "Un Futuro Entre Todos".

Llegamos recientemente a los primeros cien años de existencia de la Compañía de Galletas Noel. Nuestro reconocimiento especial a todos sus colaboradores, que a través de su filosofía de "Vive con Sentido" entregan todos los días lo mejor, siendo ellos "el toque secreto" que hace vigente y exitosa a esta gran empresa.

CRECIMIENTO RENTABLE

En 2015 las ventas de Grupo Nutresa cerraron en COP 7,9 billones, con un incremento del 22,6% frente a las del año anterior, y del 17,0% sin considerar las ventas de Grupo El Corral.

En Colombia las ventas tuvieron un desempeño sobresaliente y alcanzaron los COP 4,9 billones, que representan 61,9% del total, con un crecimiento del 17,4%, y del 8,7% excluyendo las ventas de Grupo El Corral. Este crecimiento del 8,7% se compone de un 3,0% de mayores volúmenes y de un incremento de precios promedio del 5,6%. Lo anterior es consecuencia principalmente de la pertinencia de nuestro portafolio, que satisface las necesidades y posibilidades de un consumidor cada vez más exigente, lo cual se evidencia al obtener una cifra récord de 61,1% de participación ponderada de mercado en Colombia. Este excelente desempeño se soporta, además, en una balanceada exposición de varias categorías de productos en diferentes mercados, unas marcas fuertes y unas potentes redes de distribución.

Las ventas en el exterior, superiores en un 32,0% a las del año anterior, ascienden a COP 3,0 billones y representan 38,1% del total. Al expresarse en dólares, estas fueron de USD 1.098 millones, un 4,1% menores por efecto de la devaluación de las monedas en Latinoamérica frente al dólar.

La expansión geográfica adelantada en los últimos años le permitió a Grupo Nutresa realizar adquisiciones en el exterior a unas tasas de cambio favorables. Con el efecto actual de la devaluación cruzada, donde las monedas de los países en los cuales participamos han devaluado menos que el peso colombiano, el desempeño de estos mercados aporta positivamente al crecimiento de la Organización.

En rentabilidad obtuvimos un resultado destacable, con un ebitda de COP 975.554 millones, 16,7% superior al del año anterior y un margen de 12,3% sobre las ventas. Si bien los mayores costos de las materias primas expuestas a la devaluación afectaron los márgenes, factores como el conocimiento de los mercados y los consumidores, el aumento de la productividad de 2,3%, la innovación en productos, que alcanzó 16,9% de las ventas, y una administración adecuada de los precios nos permitieron presentar un resultado equilibrado en crecimiento y rentabilidad.

Por su parte, la utilidad operacional fue de COP 782.685 millones, con un margen operativo de 9,9%.

En los gastos posoperativos netos de COP 178.391 millones tenemos el gasto financiero por la deuda asumida para la adquisición de Grupo El Corral y egresos no operativos por COP 235.184 millones; por otro lado registramos ingresos por los dividendos recibidos de las compañías del portafolio de inversiones (Grupo Sura y Grupo Argos) y un resultado positivo por diferencia en cambio. La utilidad antes de impuestos fue de COP 604.294 millones, 4,8% superior a la del año anterior.

En el impuesto a la renta corriente vemos un aumento de 26,0% por la mayor carga tributaria, la cual pasó de 26,3% a 27,7% de las utilidades gravables debido principalmente a la sobretasa al Impuesto sobre la Renta para la Equidad (CREE). En el impuesto diferido del año 2014 tenemos un ingreso de carácter contable de COP 170.500 millones, el cual corresponde a créditos fiscales de operaciones fuera de Colombia que por Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) se deben registrar como ingresos anticipados, lo cual no constituyó ingreso de caja en 2014.

Finalmente, la utilidad neta consolidada ascendió a COP 428.152 millones, que representa un incremento de 4,3% frente a la utilidad neta comparable del año anterior. Al incluir el ingreso extraordinario en 2014 de los créditos fiscales mencionados, se presenta una disminución de 27,1%.

En el balance general vemos un incremento en el activo de 11,5%, el cual termina el año en COP 13,2 billones. Este incremento se debe al efecto combinado de un mayor capital de trabajo para atender el crecimiento en ventas durante el año, el crédito mercantil generado por la adquisición de Grupo El Corral y la disminución del valor de mercado de nuestras inversiones en Grupo Sura y Grupo Argos.

En el pasivo se presentó un incremento de 35,6% al cerrar en COP 5,1 billones, debido principalmente al aumento del capital de trabajo y al endeudamiento tomado para la adquisición de Grupo El Corral; al final del año se tiene un nivel de endeudamiento adecuado según nuestro perfil de riesgo financiero moderado.

El patrimonio se mantiene en un nivel similar al del año anterior, en COP 8,0 billones.

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 por COP 433.097 millones, de los cuales COP 386.187 millones corresponden a utilidad por el método de participación de nuestras inversiones en compañías de alimentos, y COP 46.910 millones a dividendos del portafolio de inversiones. La utilidad neta fue de COP 427.096 millones.

ADQUISICIONES Y OTROS PROYECTOS RELEVANTES

La estrategia de crecimiento rentable del Grupo es una combinación del desarrollo orgánico de nuestros negocios y de la búsqueda constante de oportunidades de inversión, que nos permiten integrar nuevos equipos humanos, capacidades, regiones geográficas, experiencias, y productos para agregar valor a nuestros accionistas.

En febrero de 2015, con la adquisición de Grupo El Corral, la empresa de restaurantes más relevante de Colombia, creamos la octava unidad de negocio, la cual llamamos Alimentos al consumidor y que integra, además de Grupo El Corral, nuestras cadenas de heladerías en Centroamérica y República Dominicana.

Esta decisión estratégica ofrece a Grupo Nutresa una autopista de desarrollo y crecimiento rentable, que nos permite llegar directamente al consumidor, en diferentes momentos, con experiencias y productos de alta calidad. Esta unidad de negocios genera valor al participar en este mercado que crece a la par con el ingreso de los consumidores y cuenta con una atractiva rentabilidad.

La estrategia del Grupo se fundamenta igualmente en el desarrollo de oportunidades para el crecimiento orgánico, de las cuales queremos destacar algunas iniciativas del año anterior: en Estados Unidos iniciamos la producción de galletas tipo saltín, que complementa nuestra oferta en este mercado de alto potencial. En

México comenzamos la operación de un nuevo centro industrial en Guadalajara con dos líneas de negocio: bebidas instantáneas frías y pastas. Finalmente, en Chile se empezó la producción y comercialización de una nueva línea de galletas y pasabocas horneados.

INFORME ESPECIAL DE GRUPO EMPRESARIAL

Al cierre de 2015, el Grupo Empresarial Nutresa estaba integrado por 82 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) cuatro 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 COP 1.439 millones por honorarios de dirección y COP 178.261 millones por dividendos. Además, para respaldar obligaciones financieras de sus subordinadas constituyó avales y garantías hasta por COP 240.176 millones y COP 340.000 millones, respectivamente. Las subordinadas, por su parte, no efectuaron operaciones frente a terceros por influencia o en interés de la controlante.

Así mismo, en 2015 Grupo Nutresa S.A. no dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de alguna de sus compañías subordinadas y ninguna de estas dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de Grupo Nutresa S.A.

DISPOSICIONES LEGALES

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

En 2015 no se presentaron fallos judiciales relevantes y las demandas en curso no son de consideración, por lo tanto no existen eventuales obligaciones que puedan deteriorar los resultados consolidados al cierre del ejercicio contable de 2015. Tampoco se impusieron multas ni sanciones significativas contra las compañías del Grupo, ni a sus administradores.

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

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

En el último año se reformaron el Código de Buen Gobierno y los estatutos de la compañía para acoger las recomendaciones del nuevo Código de Mejores Prácticas Corporativas "Código País". La Sociedad presentó el reporte de implementación a la Superintendencia Financiera de Colombia, en el que se detalla la manera como la gran mayoría de las medidas han sido adoptadas, el cual hace parte del presente informe y puede consultarse en nuestro sitio en Internet www.gruponutresa.com.

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

Las ventas en el exterior representaron **38,1%** de las ventas totales del Grupo.

Ventas en el exterior **USD 1.098 millones.**

Ebitda **COP 975.554 millones.**

de rendición de cuentas, planes y programas de control, herramientas presupuestales y de costos, plan de cuentas, políticas y procedimientos normalizados, formatos y sistemas integrados de información para documentar y registrar las operaciones, así como tableros de indicadores que soportan el monitoreo continuo de los procesos por parte de la Administración. La Auditoría Interna, mediante gestión de aseguramiento independiente e integral, vela en todos los procesos por el logro de las metas y objetivos de la Compañía y por la adecuada protección, aprovechamiento y conservación de los activos. La Revisoría Fiscal, por su parte, cumple la responsabilidad de verificar y dar fe pública sobre aspectos relevantes como la observancia por parte de la Compañía de las normas legales, estatutarias y administrativas, la razonabilidad de sus estados financieros y las revelaciones contenidas en los mismos.

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 de la Junta Directiva, 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, 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

De acuerdo con las mejores prácticas en sostenibilidad, durante 2015 actualizamos la matriz de materialidad, con el fin de comprender mejor las particularidades de los negocios y geografías en las cuales operamos, a la luz de las expectativas y necesidades de nuestros grupos relacionados, encontrando elementos para involucrar sus prioridades en nuestra estrategia.

Participamos de forma activa en la discusión de los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible y el rol de las empresas para contribuir con su logro. Es por esto por lo que nos vinculamos al Grupo Asesor del sector privado del Fondo de Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y al Grupo de Liderazgo Corporativo creado por la Iniciativa de Reporte Global, GRI, que busca promover una discusión global acerca de los reportes de sostenibilidad con una mirada al año 2025.

En 2015 obtuvimos el Reconocimiento ALAS20 Empresa Grand Prix Latinoamérica, gracias a la consistencia y excelente nivel en la divulgación pública de información sobre nuestras prácticas de relación con inversionistas, desarrollo sostenible y gobierno corporativo.

POR UNA MEJOR SOCIEDAD

En el último año continuamos incorporando buenas prácticas de gestión del talento que nos permiten mantener vigente nuestra propuesta de valor a los colaboradores, buscando siempre ser un empleador atractivo y competitivo en el mercado. Por eso, consolidamos nuestro modelo de liderazgo y definimos los talentos que todos los colaboradores de Grupo Nutresa debemos desarrollar para alcanzar los objetivos definidos en nuestra estrategia.

El desarrollo sostenible es guía de actuación en Grupo Nutresa y enmarca la estrategia en el corto, mediano y largo plazo.

Las compañías consolidaron su sistema de prevención y gestión de salud de los colaboradores, logrando las recertificaciones como Organizaciones Saludables y Empresas Familiarmente Responsables, que evidencian mejoramientos significativos en el riesgo cardiovascular y la incorporación de estilos de vida saludable. Adicionalmente, seguimos avanzando en programas de vanguardia para identificar los desafíos en diversidad e inclusión en todas las geografías. En relación con la promoción de los derechos humanos continuamos con la formación a nuestros líderes e incorporamos estos aspectos en la gestión de nuestras operaciones internacionales.

Desde la Fundación Nutresa continuamos desarrollando iniciativas en nuestras tres líneas de gestión: Nutrición, Educación y Generación de Ingresos y Emprendimiento, las cuales contribuyen al desarrollo de capacidades en la sociedad. Durante 2015 invertimos en gestión social COP 46.651 millones y brindamos beneficios a 3.110.577 personas en la región estratégica.

Se destacan los trabajos junto a productores de mora, café, cacao, marañón y ajonjolí, así como con porcicultores y ganaderos, que gracias a nuestro acompañamiento cuentan con asociaciones más sólidas y adoptaron mejores prácticas que los hacen más competitivos. Se consolidó la estrategia de estilos de vida saludable con programas dirigidos a niños de instituciones educativas públicas en Chile, Colombia y México, iniciativa que fue distinguida en Chile con el "Premio Nacional a la Innovación Avonni" en la categoría de Innovación Pública.

Contamos con la participación de una gran red de voluntarios, integrada por más de 10.979 colaboradores en 12 países, que con su solidaridad y constancia invirtieron 27.333 horas para el desarrollo y beneficio de 150.852 personas y 880 instituciones.

NUESTRO PLANETA

Asumimos el desafío de avanzar hacia el cumplimiento de nuestros objetivos de crecimiento y rentabilidad disminuyendo el impacto sobre el medioambiente. Por ello, nuestra gestión está orientada a incrementar la ecoeficiencia de las operaciones, reducir las emisiones, gestionar los retos del cambio climático, ampliar las fronteras de actuación frente al recurso hídrico desarrollando iniciativas no solo en nuestras operaciones directas, sino en nuestra cadena de valor y extender nuestra responsabilidad a lo largo del ciclo de vida de los productos.

Durante 2015 avanzamos en nuestros objetivos ambientales al 2020. Redujimos el consumo de energía en un 17,7%, las emisiones de gases de efecto invernadero en un 16,4%, el consumo de agua por tonelada producida en un 22,1% y el uso de material de empaque por tonelada producida en un 8,8%. Todo lo anterior frente a la línea base de 2010.

Continuamos con la mitigación de los impactos sociales y ambientales asociados a nuestra cadena de abastecimiento a través de programas conjuntos con entidades sectoriales y gremiales que generen capacidades en nuestros proveedores, y con la construcción de alianzas estratégicas que nos ayudarán a mitigar los riesgos asociados con foco en las diez principales materias primas del Grupo.

PERSPECTIVAS

Afrontamos un ambiente económico retador, pero vemos el futuro con optimismo, pues Grupo Nutresa tiene las capacidades para aprovechar las oportunidades y generar valor bajo estas condiciones. Con nuestros esfuerzos para incrementar la productividad, innovar de forma efectiva, ofrecer productos asequibles y convenientes, soportados en marcas líderes y redes de distribución potentes, seguiremos avanzando consistentemente hacia la Mega que nos planteamos para el año 2020.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestros colaboradores, clientes, consumidores, proveedores y a la comunidad en general, por incentivarnos al desarrollo de una organización humana, sostenible e innovadora, y de manera especial a todos los accionistas por su confianza, apoyo y motivación para construir un futuro entre todos.

- Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio – Presidente Junta Directiva
- David Bojanini García
- Gonzalo Alberto Pérez Rojas
- María Clara Aristizábal Restrepo
- Jaime Alberto Palacio Botero
- Mauricio Reina Echeverri
- Carlos Ignacio Gallego Palacio – Presidente

ACTUAR ÍNTEGRAMENTE

Para Grupo Nutresa la actuación íntegra es sinónimo de generación de confianza en sus grupos relacionados. Por esta razón, enmarca la planeación, dirección y ejecución de sus procesos en comportamientos basados en la ética y la buena conducta; cuenta con procedimientos claros de identificación y atención de riesgos, y además trabaja de manera permanente en el aseguramiento del cumplimiento de normas y estándares que rigen su operación.

GOBIERNO CORPORATIVO [G4-DMA]

Colaboradores Servicios Nutresa. Medellín, Colombia.

Propósito

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

Estrategia	Progreso 2015
Actualizar las medidas de gobierno corporativo de la Organización.	Se reformaron el Código de Buen Gobierno y los estatutos de la Compañía para acoger las recomendaciones del nuevo Código País e implementar otras medidas de vanguardia mundial en materia de gobierno corporativo.
	Se aprobaron, por parte de la Junta Directiva y la Asamblea de Accionistas, las siguientes políticas: • Remuneración y evaluación de la alta gerencia. • Riesgos. • Sucesión de la alta gerencia. • Recursos Humanos. • Operaciones entre partes vinculadas. • Remuneración y evaluación de la Junta Directiva. • Sucesión de la Junta Directiva. • Adquisición de acciones propias.
	Se aprobó un marco de referencia de relaciones institucionales por medio del cual se busca alinear el interés del Grupo Empresarial con el de todas las compañías que lo conforman.
Divulgar las medidas de buen gobierno y sensibilizar a todos los colaboradores de la Organización.	Se implementó y difundió el nuevo Código de Buen Gobierno en las compañías del exterior.
Velar por el cumplimiento de las prácticas de gobierno acogidas por la Compañía.	Se avanzó en el desarrollo de los perfiles de los miembros de la Junta Directiva con la asesoría de una firma consultora experta en gobierno corporativo.
Fortalecer los mecanismos de denuncia de asuntos relacionados con la ética y la conducta.	Se consolidó la Línea Ética mediante la documentación de un protocolo para la atención de los casos recibidos.

Riesgos y oportunidades

Un buen gobierno corporativo garantiza que las actuaciones de la Organización y de sus órganos de gobierno se desarrollen en un marco institucional y de comportamiento ético que propende a la transparencia y la integridad.

La transparencia se garantiza a través de la entrega de información clara, completa y oportuna, lo cual genera confianza en los diferentes grupos relacionados, manteniendo y atrayendo inversionistas nacionales y extranjeros.

La integridad, por su parte, se promueve a través de las políticas estructuradas que determinan con claridad las pautas de comportamiento que deben ser cumplidas por los órganos de gobierno, colaboradores, clientes, proveedores y accionistas, y se garantiza por medio del seguimiento estricto a su cumplimiento haciendo uso de procedimientos de control interno y externo.

Comprometida con sus inversionistas, la Organización pretende mantener la excelencia en la gestión del gobierno corporativo mediante la declaración y práctica de los más altos estándares mundiales en la materia, especialmente en los aspectos de transparencia e integridad.

Perspectivas

El compromiso de Grupo Nutresa al 2020 es conservar la excelencia en la gestión de gobierno corporativo mediante la implementación de prácticas de vanguardia en el mundo. La Organización se enfoca en mantener actualizadas las medidas de gobierno corporativo que rigen su funcionamiento y en fortalecer la interacción con sus diferentes grupos relacionados, de acuerdo con las tendencias regionales y mundiales.

El reto a corto plazo es velar por el cumplimiento de las nuevas medidas implementadas en 2015. La reforma de los estatutos, del Código de Buen Gobierno y la ejecución de nuevas políticas traen nuevos retos y oportunidades para los órganos de gobierno, los cuales deberán enfocarse en el seguimiento permanente, verificando que se cumplan a cabalidad y se logren los objetivos propuestos, mayor transparencia corporativa, comportamiento ético e integridad.

Además, se realizarán en el corto y mediano plazo actividades de fortalecimiento ético con divulgación permanente a colaboradores y públicos relacionados sobre los valores organizacionales y los comportamientos observables en materia de ética y transparencia.

Casos de éxito y reconocimientos

La Superintendencia Financiera evalúa el nivel de implementación de las prácticas de gobierno corporativo que recomienda aplicar a los emisores de valores en Colombia. **Grupo Nutresa obtuvo la máxima puntuación en esta encuesta con 38 medidas totalmente implementadas.**

Grupo Nutresa obtuvo el reconocimiento ALAS20 2015 en las categorías: Empresa Líder en Sustentabilidad, Miembro de Junta Directiva de Empresa Líder en Sustentabilidad, Empresa ALAS20 Colombia y Empresa Grand Prix Latinoamérica, gracias al liderazgo que demuestra la Organización, así como su consistencia y excelencia en la divulgación pública de información sobre sus prácticas de relaciones con inversionistas, desarrollo sustentable y gobierno corporativo.

Carlos Ignacio Gallego P. y Antonio Mario Celia M. recibiendo el reconocimiento ALAS20.

Por tercer 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.

JUNTA DIRECTIVA [G4-34] [G4-38] [ODS 5]

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.

Presidente Promigas S.A.

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

Estudios
Ingeniero, Worcester Polytechnic Institute.
Formación ejecutiva en MIT, Wharton (Universidad de Pensilvania) y Universidad de los Andes.

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 enfoque a mercadeo en Wharton (Universidad de Pensilvania).
Capacitación avanzada en empaques en JICA Japón.

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.

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.

- **1.** Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio
- **2.** Jaime Alberto Palacio Botero
- **3.** Mauricio Reina Echeverri
- **4.** David Emilio Bojanini García
- **5.** Gonzalo Alberto Pérez Rojas
- **6.** María Clara Aristizábal Restrepo

- **Miembros independientes**
- **Miembros no independientes**

David Emilio Bojanini García
2005*

Comité de nombramientos y retribuciones.
Comité de gobierno corporativo y de asuntos de junta.
Comité de planeación estratégica.

Presidente Grupo de Inversiones Suramericana S.A.

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

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

Gonzalo Alberto Pérez Rojas
2005*

Comité de finanzas, auditoría y riesgos.

Presidente Suramericana S.A.

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

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

María Clara Aristizábal Restrepo
2013*

Comité de planeación estratégica.

Gerente Estrategia Corporativa Grupo Argos S.A.

Experiencia previa
Asistente de Presidencia y Directora de Relación con Inversionistas Grupo Argos S.A.
Directora de Investigaciones Económicas Bolsa y Renta S.A.

Estudios
Maestría en Administración de Negocios MBA – New York University.
Especialización en Finanzas y Derecho – New York University.
Especialización en Finanzas – Eafit
Pregrado en Economía, énfasis en Economía Matemática – Eafit.

* Fecha de ingreso a la Junta Directiva

Comité de finanzas, auditoría y riesgos 1 2 3 5

Comité de nombramientos y retribuciones 1 3 4

Comité de gobierno corporativo y de asuntos de junta 1 2 3 4

Comité de planeación estratégica 1 3 4 6

EQUIPO DIRECTIVO [G4-34] [G4-35] [G4-36] [ODS 5]

Equipo corporativo

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente

José Domingo Penagos Vásquez
Vicepresidente
Finanzas Corporativas

Jairo González Gómez
Vicepresidente
Secretario General
Gerente Asistencia Legal

Equipo unidades de negocio

Diego Medina Leal
Presidente Cárnicos
Vicepresidente
Logística

Alberto Hoyos Lopera
Presidente Galletas
Vicepresidente Región
Estratégica Norte

Jorge Eusebio Arango López
Presidente Chocolates
Vicepresidente Región
Estratégica Sur

Justo García Gamboa
Presidente Tresmontes
Lucchetti, Vicepresidente
Región Estratégica
Chile y México

Miguel Moreno Múnera
Presidente Cafés

Juan Chusán Andrade
Presidente Alimentos
al consumidor

Mario Alberto Niño Torres
Presidente Helados
Vicepresidente
Innovación y Nutrición

Fabián Andrés Restrepo Zambrano
Presidente Pastas

Equipo unidades transversales

Álvaro Arango Restrepo
Presidente Comercial
Nutresa, Vicepresidente
Mercadeo y Ventas

Sol Beatriz Arango Mesa
Presidenta Servicios Nutresa,
Vicepresidenta Desarrollo
Sostenible, Directora General
Fundación Nutresa

Para conocer más sobre nuestro equipo directivo
http://informe2015.gruponutresa.com/nuestra-organizacion/modelo-corporativo/equipo-directivo/

RIESGO Y CUMPLIMIENTO [G4-DMA]

Colaboradores Novaventa. El Carmen de Viboral, Colombia.

Propósito

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

Estrategia	Progreso 2015
Integrar la gestión de riesgos en la estrategia corporativa.	Se actualizaron los mapas de riesgo de Grupo Nutresa y sus negocios, partiendo de la estrategia corporativa y la matriz de materialidad, conectándolos con los niveles tácticos y operativos. Se incluyeron las mejores prácticas del nuevo Código País en materia de gestión de riesgos dentro de las funciones de la Junta Directiva y sus comités de apoyo y en la política de Gestión Integral de Riesgos.
Fortalecer la cultura de gestión de riesgos en el interior de la Organización.	Se formaron más de 500 colaboradores a nivel nacional e internacional en gestión de riesgos, crisis y continuidad de negocio. Se realizó sensibilización y capacitación sobre riesgos asociados al Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (LA/FT) a más de 15.300 [G4-SO4] [ODS 16] colaboradores y terceros.
Incrementar la resiliencia organizacional.	Se finalizó el primer ciclo del proyecto de continuidad de negocio en las principales plantas productivas en Colombia, incluyendo pruebas relacionadas con el Plan de Recuperación de Desastres (DRP) para los sistemas de tecnología de información. Se elaboró el protocolo para la gestión de crisis en redes sociales.
Monitorear y asegurar el cumplimiento legal y normativo.	Se consolidó la gestión de vigilancia legal en materia de protección de datos personales, competencia y regulaciones laboral, tributaria y ambiental, entre otras. Se presentaron al mercado los estados financieros consolidados trimestrales, preparados bajo estándares internacionales de información financiera (NIIF). Se avanzó en la implementación del sistema de gestión para la prevención y control del riesgo de LA/FT con sensibilización en operaciones internacionales.

Riesgos y oportunidades

La gestión de riesgo y crisis es fundamental para llevar a cabo una adecuada planeación de largo plazo y mantener una organización sostenible en el tiempo. De allí la necesidad de contar con un proceso de gestión integral de riesgos que considere la valoración y el tratamiento de los riesgos, las actividades de comunicación y monitoreo, y que además se complemente de manera eficaz con el sistema de control interno para cumplir con las regulaciones y estándares existentes.

En este contexto, asegurar la integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo de la gestión de riesgos permite la construcción de una visión holística de la Organización y aumenta la efectividad de los procesos de identificación y análisis de los riesgos actuales y emergentes. Para mitigar una eventual desarticulación de esta metodología de trabajo se adoptaron enfoques complementarios para la valoración de riesgos en diferentes instancias y con alcance a los procesos críticos de la cadena de valor.

Por otro lado, la adecuada comunicación y apropiación de la cultura de gestión de los riesgos por parte de los colaboradores, contribuye significativamente a evitar la materialización de eventos de riesgo y crisis. Por eso se implementan planes de sensibilización y formación para los colaboradores, se proporcionan herramientas para el reporte de eventos y se desarrolla el modelo de las Tres Líneas de Defensa para la gestión de riesgo con la participación de los líderes de procesos, el área de Administración de Riesgos y Auditoría Interna.

Además, el monitoreo de la normatividad y los estándares de operación de la industria evita el incumplimiento y el aumento de posibles sanciones que afecten la reputación y la competitividad. Por esta razón, se desarrollan actividades de vigilancia para propender al estricto cumplimiento de la normatividad vigente y se fortalecen los sistemas de gestión en los diferentes entornos de operación de las compañías del Grupo.

Colaboradores Compañía de Galletas Noel. Medellín, Colombia.

Perspectivas

La consolidación del proceso de gestión integral de riesgos como insumo clave para la planeación y toma de decisiones en los diferentes niveles de la Organización es una prioridad estratégica del Grupo y uno de sus mayores retos.

Este desafío implica lograr que la cultura de gestión de riesgo y crisis se interiorice en todos los procesos de los negocios, en los que debe promoverse su evolución de acuerdo con la constante dinámica de la Compañía.

Por esta razón, se continuará con el desarrollo del modelo de madurez de riesgo y crisis, se impulsarán estrategias de sensibilización y formación en identificación, valoración y reporte de riesgos, incorporando herramientas virtuales que faciliten extender el alcance de esta iniciativa a toda la Organización. Así mismo, se fortalecerán los procesos de riesgo y control, bajo el modelo de las Tres Líneas de Defensa, promoviendo la participación activa y ejecución de controles por parte de los líderes de procesos e integrando las funciones de supervisión del área de Administración de Riesgos y de aseguramiento independiente de Auditoría Interna.

En la gestión de cumplimiento se realizará una completa evaluación y diagnóstico con alcance a los ámbitos legales y normativos aplicables a las operaciones, con el fin de emprender un proceso deliberado de cierre de brechas y adopción de las mejores prácticas globales en la materia, asegurando la sostenibilidad de la Organización.

Casos de éxito y reconocimientos

Grupo Nutresa obtuvo el **máximo puntaje en el mundo en el sector de alimentos en la gestión de riesgo y crisis en el Índice de Sostenibilidad de Dow Jones 2015.**

MEMBER OF
Dow Jones
Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

Como caso de éxito, se resaltan las 750 valoraciones de riesgos financieros, estratégicos, operacionales, climáticos y de la naturaleza, y de derechos humanos realizadas en todas las compañías del Grupo.

Colaboradores Meals de Colombia. Bogotá.

MODELO CORPORATIVO

UN FUTURO
ENTRE TODOS

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 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".**

Grupo nutresa 100 AÑOS

MEGA 2020 Duplicar nuestras ventas 2013

Misión

La misión de nuestra Empresa es la creciente creación de valor, logrando un destacado 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 una excelente distribución** nacional e internacional.

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

Filosofía y actuación corporativa [G4-56] [ODS 16]

Autonomía con coherencia estratégica

Buen gobierno corporativo

Ciudadanía corporativa responsable

Competitividad de talla mundial

Desarrollo de nuestra gente

Ética

Participación y gestión colaborativa

Respeto

Seguridad de los alimentos

Diferenciadores de nuestro modelo de negocio

Nuestra gente

El talento humano es uno de nuestros activos más valiosos; la plataforma cultural está sustentada en la promoción de 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:
84,4%

Nuestras marcas

Nuestras marcas son líderes en los mercados en donde participamos, son reconocidas, apreciadas y hacen parte del día a día de las personas. Están soportadas en productos nutritivos, confiables y con excelente relación precio/valor.

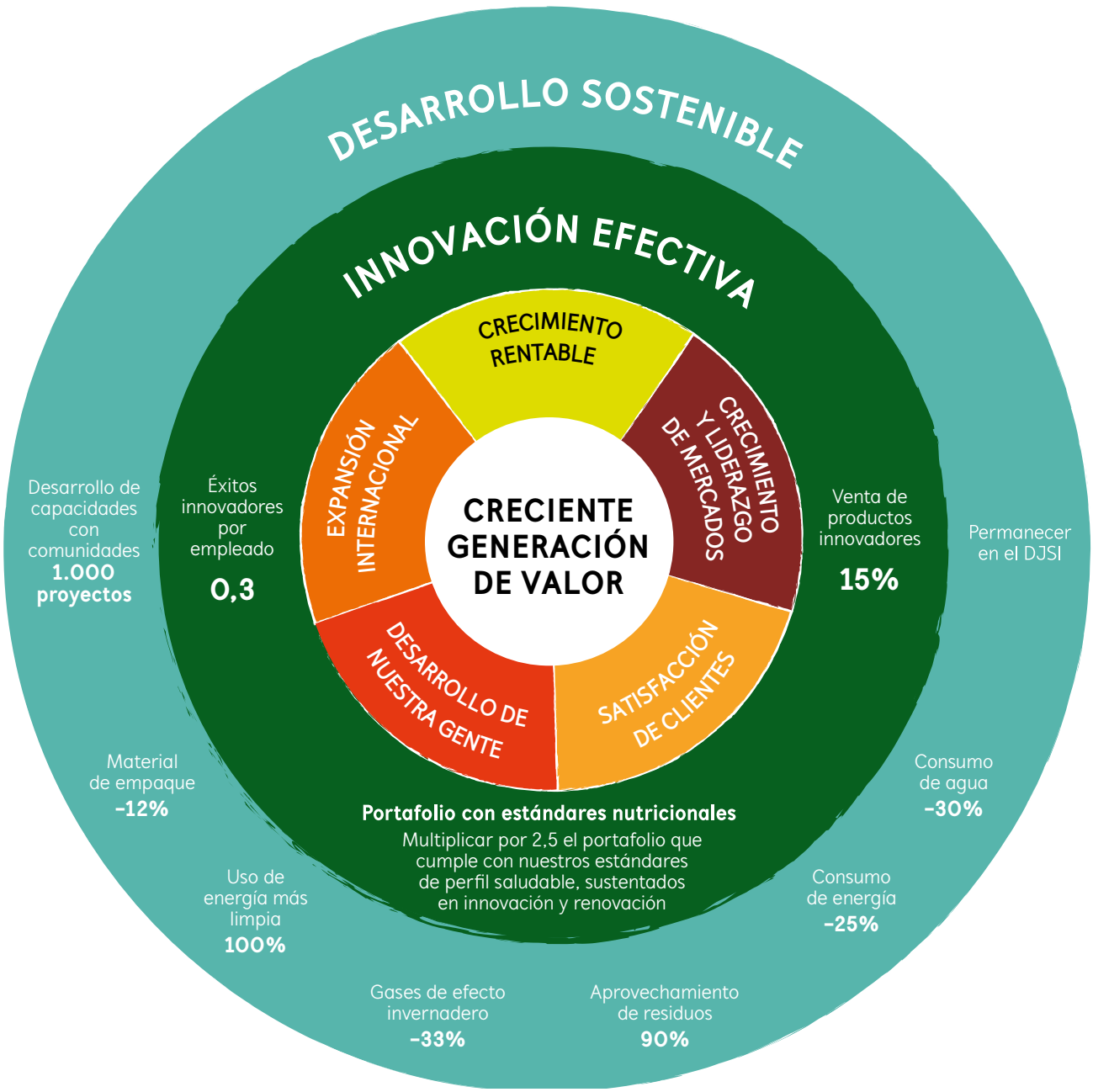
17 marcas con ventas mayores a
USD 50 millones.

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.

1.206.154
puntos de venta.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA 2020



Se presentan los resultados de 2015, las metas de corto plazo para 2016 y los objetivos a 2020.

DIMENSIÓN ECONÓMICA

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

2020: 11,8 • 2015: 7,9

Ventas internacionales (millones de USD)

2020: 2.000 • 2015: 1.098

Margen ebitda

2020: entre 12% y 14%
2015: 12,3%

Ventas de productos innovadores

2020: 15% • 2015: 16,9%
2016: 16%

Éxitos innovadores por empleado

2020: 0,3 • 2015: 0,2
2016: 0,2

Productividad (kg/Hmod)

2020: +5% anual • 2015: 2,3%
2016: +5% anual

Multiplicar por 2,5 el portafolio de productos que cumplen el perfil de Grupo Nutresa

2020: 3.140 SKUs
2015: 2.949* SKUs

*Incluye portafolio de Tresmontes Lucchetti

Nivel de satisfacción clientes

2020: Mantener el nivel de excelencia
2015:
Colombia 88,5%
Región estratégica 89,7%

DIMENSIÓN SOCIAL

Tasa de frecuencia de accidentalidad

2020: 1,7% • 2015: 2,42%
2016: 2,32%

Clima laboral

2020: 83,3% • 2015: 84,4%
2016: 83,3%

Proyectos de desarrollo de capacidades con comunidades

2020: 1.000 • 2015: 591*
2016: 694*

*Se ajustó el sistema de medición anual por lo cual se reexpresa la cifra

DIMENSIÓN AMBIENTAL

Consumo de agua (m^3/t.p.)

2020: -30% • 2015: -22,1%
2016: -25,2%

Consumo de energía (kWh/t.p.)

2020: -25% • 2015: -17,7%
2016: -19,0%

Gases de efecto invernadero (CO_2e/t.p.)

2020: -33% • 2015: -16,4%
2016: -16,3%

Uso de energía más limpia

2020: 100% • 2015: 97,9%

Material de empaque (kg M.E./t.p.)

2020: -12% • 2015: -8,8%
2016: -9,0%

Generación de residuos

2020: -20% • 2015: -8,9%
2016: -2,9%

Aprovechamiento de residuos

2020: 90% • 2015: 89,5%

Encuentre más información sobre los indicadores en
http://www.gruponutresa.com/es/content/ficha-tecnica-metas-objetivos-estrategicos-2020

GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS Y PRINCIPALES RIESGOS DEL NEGOCIO [G4-2] [G4-14]

Valoración de riesgos

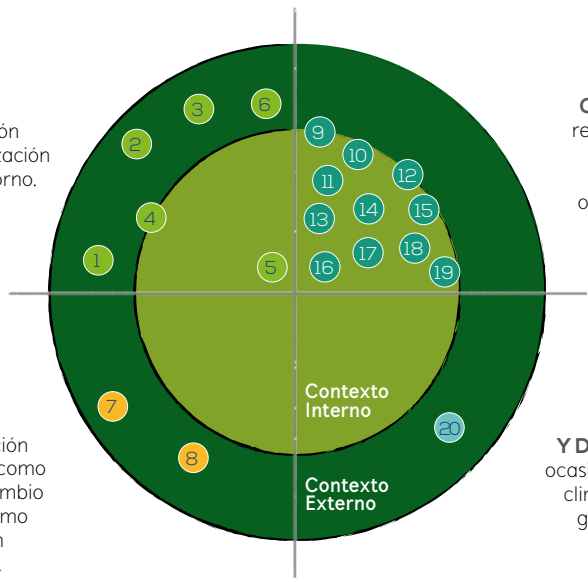
El proceso de gestión integral de riesgos se orientó en 2015 a la consolidación del enfoque de valoración de riesgos a partir de la estrategia corporativa, que se conectó con los análisis a nivel táctico y operativo, y con lo cual se logró obtener una visión integral de la Organización. Esto facilitó su identificación, análisis y evaluación anual en todas las unidades de negocio de Grupo Nutresa en Colombia y en sus operaciones internacionales. Como resultado, se actualizó el catálogo de riesgos corporativos identificando 20 en total, en las siguientes categorías:

GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS 2015

- Actualización de mapas de riesgos para cada una de las ocho unidades de negocio, comercializadoras y el centro de servicios compartidos.
- 670 valoraciones estratégicas y tácticas.
- 90 valoraciones de riesgos de derechos humanos en Colombia y operaciones internacionales.
- Formación a más de 500 colaboradores en gestión de riesgo, crisis y continuidad de negocio.

ESTRATÉGICOS: ligados a la formulación estratégica de la Organización y su relación con el entorno.

FINANCIEROS: asociados a la fluctuación de variables financieras como el precio, las tasas de cambio e interés, y factores como la liquidez y posición de las contrapartes.



OPERACIONALES: relacionados con fallas en las personas, procesos internos o sistemas de gestión y tecnología.

CLIMÁTICOS Y DE LA NATURALEZA: ocasionados por condiciones climáticas, hidrológicas, geofísicas, biológicas y epidemiológicas.

Riesgos corporativos

1. Afectación de los negocios por un entorno altamente competitivo.
2. Cambios regulatorios en nutrición, salud y obesidad.
3. Afectación de la Organización debido a cambios políticos de los países en donde opera.
4. Falta de disponibilidad de talento humano.
5. Falta de oportunidad para responder a los cambios en las preferencias de los consumidores.
6. Afectación de la gestión comercial debido a cambios en la estructura y conformación de los canales de distribución.
7. Volatilidad en precios de las materias primas y en tasas de cambio.
8. Riesgo de contraparte.
9. Afectación a la integridad o seguridad de los colaboradores en la ejecución de sus tareas.
10. Afectación al medioambiente.
11. Interrupción de la cadena de abastecimiento.
12. Afectación a consumidores por contaminación del producto.
13. Vulneración interna o externa de los derechos humanos.
14. Colapso de los sistemas y tecnologías de información y comunicación.
15. Faltas a la ética o inadecuada conducta de colaboradores o terceros.
16. Pérdida de la información clave para la Compañía.
17. Afectación por utilización de materias primas con organismos genéticamente modificados.
18. Insatisfacción de clientes o consumidores por incumplimiento de las especificaciones de un producto, servicio o promesa de valor.
19. Afectación de terceros por el desarrollo de las operaciones, o clientes y visitantes en restaurantes y puntos de venta.
20. Afectación por fenómenos climáticos y de la naturaleza.

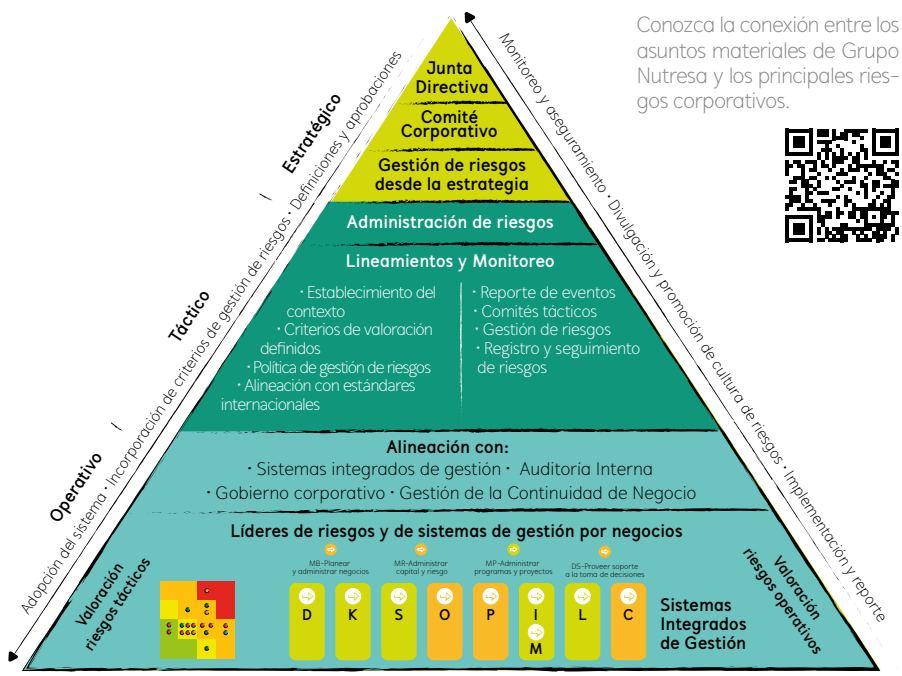
Principales riesgos

Con base en la valoración, se identificaron los principales riesgos de la Organización de acuerdo con su probabilidad y su impacto sobre los objetivos estratégicos del Grupo:

PRINCIPALES RIESGOS	MEDIDAS DE TRATAMIENTO
Volatilidad en precios de las materias primas.	• Diversificación de materias primas. • Políticas de cobertura con niveles de riesgo claramente definidos y administradas 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.
Afectación de los negocios por un entorno altamente competitivo.	• Gran capacidad de distribución con una estrategia diferenciada para abordar los distintos segmentos. • Gestión comercial sustentada en el entendimiento profundo e integrado del mercado. • Propuestas atractivas con una buena relación precio/valor. • Marcas reconocidas y apreciadas. • Innovación y diferenciación de portafolio. • Búsqueda de ingreso a nuevos mercados.
Regulaciones en materia de nutrición y salud en los países en donde tenemos presencia.	• Vidarium: centro de investigación en nutrición. • Participación activa con los gobiernos en las discusiones sobre las regulaciones. • Monitoreo y cumplimiento estricto de la normatividad de cada país. • Innovación para desarrollo de nuevos productos y mejoramiento de los actuales. • Apoyo y participación en programas que promueven una vida saludable. • Gestión responsable del mercadeo y la publicidad.

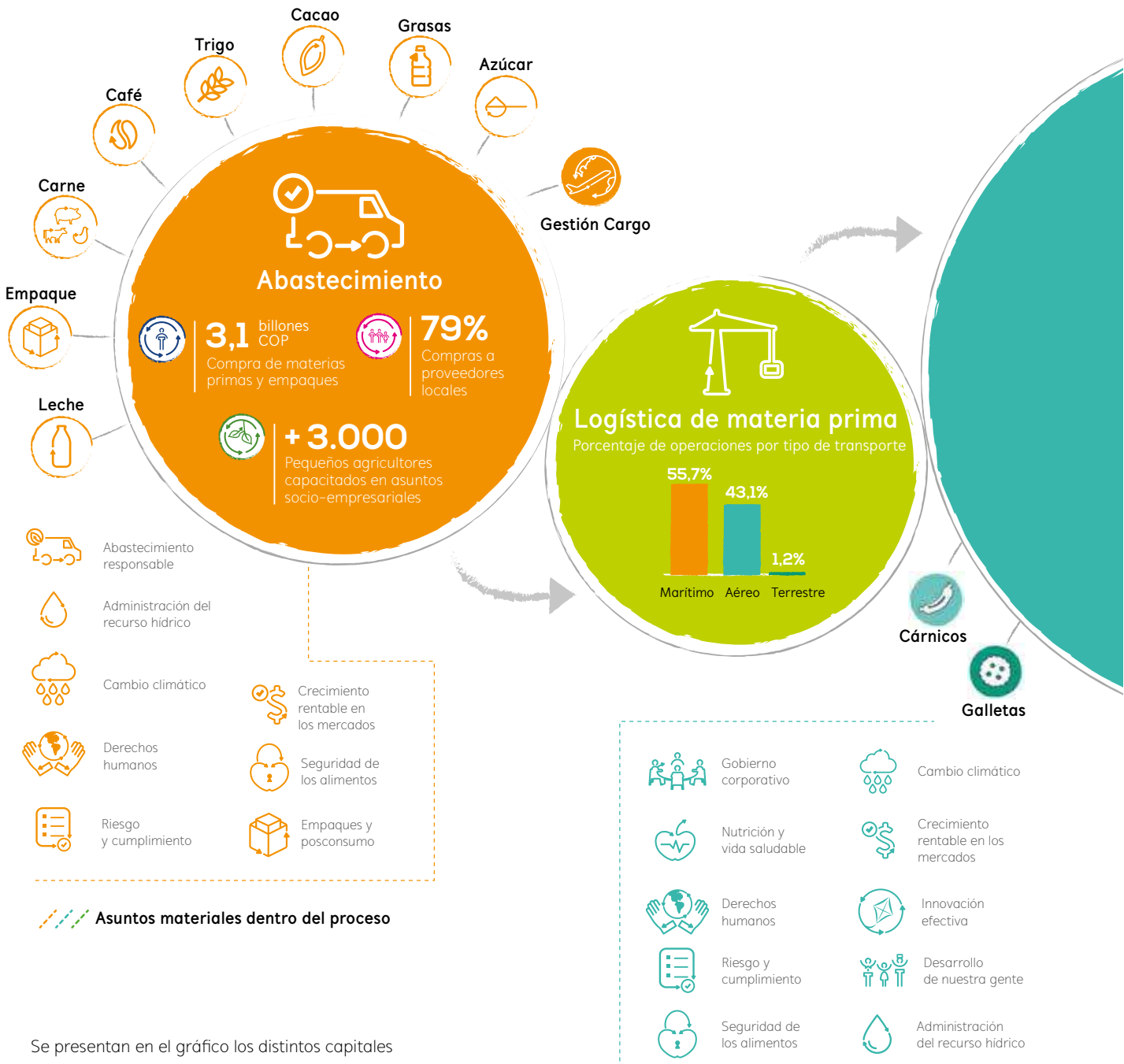
Modelo de madurez e instancias de gestión de riesgos

Como parte del proceso de madurez del sistema de gestión de riesgos del Grupo basado en el estándar ISO 31000, la Junta Directiva aprobó la actualización de la política de Gestión Integral de Riesgos, la cual incorporó las mejores prácticas del nuevo Código País en materia de riesgos y algunos elementos del modelo de las Tres Líneas de Defensa que considera los líderes de procesos, el área de Administración de Riesgos y Auditoría Interna. Con ello se consolidaron las diferentes instancias de gestión de riesgo de la Organización y sus principales responsabilidades, como se esquematiza a continuación:



Conozca la conexión entre los asuntos materiales de Grupo Nutresa y los principales riesgos corporativos.

CADENA DE VALOR [G4-2] [G4-8] [G4-12] [G4-20]



Se presentan en el gráfico los distintos capitales con los cuales interactúa Grupo Nutresa, ubicados en aquella etapa del proceso donde ocurre su principal transformación. Para identificarlos puede utilizar la siguiente iconografía:

Capital humano
Competencias, habilidades, conocimiento, compromiso.

Capital financiero
Recursos económicos.

Capital intelectual
Propiedad intelectual, innovación, investigación aplicada.

Capital físico
Edificios, equipos, infraestructura.

Capital natural
Agua, suelo, aire, energía, biodiversidad, ecosistemas.

Capital social
Relaciones con grupos de interés, reputación.

Operación

45.084 Colaboradores

19 Centros de operación certificados ISO 14001

1.101.167* Toneladas producidas

3.406 Éxitos innovadores

45 Plantas de producción

581.404 Horas de formación a colaboradores

2.164.000* m³ de agua

766* GWh de energía

Pastas

Helados

Alimentos al consumidor

Cafés

Chocolates

Tresmontes Lucchetti

Energía

Calidad de vida

Empaques y posconsumo

*Plantas productivas en: México, Costa Rica, Colombia, Perú y Chile

Distribución y comercialización

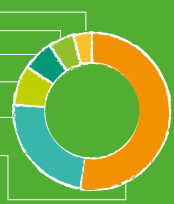
1.206.154 Puntos de venta

3.240 Referencias

11.704 Número de vendedores

950 Clientes capacitados

Canal industrial	3,8%
Canal institucional	5,0%
Alimentos al consumidor	6,4%
Canal alternativo	8,6%
Cadenas de supermercados	23,8%
Tiendas y autoservicios	52,4%



Opperar Colombia

Comercial Nutresa

Novaventa

La Receta

Gobierno corporativo

Riesgo y cumplimiento

Crecimiento rentable en los mercados

Marcas confiables con excelente relación precio - valor

Innovación efectiva

Nutrición y vida saludable

Mercadeo responsable

Seguridad de los alimentos

Desarrollo de nuestra gente

Calidad de vida

Ventas responsables

Desarrollo de capacidades y educación

Energía

Cambio climático

Empaques y posconsumo

Derechos humanos

Alimentos al consumidor

9 Tiendas de café

510 Restaurantes y heladerías en Colombia

320 Restaurantes y heladerías en el exterior

Tiendas de café

Heladerías

Restaurantes

Para conocer la conexión entre los asuntos materiales de Grupo Nutresa y los principales riesgos corporativos, visite: http://informe2015.gruponutresa.com/pdf/relacionMaterialidadyRiesgos.pdf

Roles corporativos y su aporte a la Mega 2020

Carlos Ignacio Gallego Palacio

Presidente Grupo Nutresa

En Nutresa desde 1991 / **edad: 51 años**

La presidencia de Grupo Nutresa tiene el reto de liderar de la mano de un equipo directivo competente la formulación de la estrategia corporativa y asegurar que esta se despliegue eficientemente en las diferentes compañías, con un equipo humano talentoso y comprometido.

La filosofía de dirección reconoce las diferencias que existen entre las unidades de negocio, razón por la que incentiva y promueve su actuación de forma autónoma, siempre dentro de un marco de coherencia estratégica.

Mi principal responsabilidad es asegurar las capacidades de Grupo Nutresa e identificar los riesgos y las oportunidades a mediano y largo plazo para inspirar, influir y orientar las decisiones que lleven a la Organización a lograr sus sueños.

Igualmente, garantizar un crecimiento rentable que permita construir un mundo mejor donde el desarrollo sostenible sea para todos.

Finalmente, dentro de mis prioridades están la construcción de confianza dentro y fuera de la Organización, y el fortalecimiento de los pilares del modelo de negocio: personas, marcas y redes, en un marco de innovación y desarrollo sostenible.

Experiencia previa

- Presidente Negocio Chocolates.
- Vicepresidente Región Estratégica Sur.
- Presidente Servicios Nutresa.
- Director General Fundación Nutresa.
- Vicepresidente Industrial – Compañía Nacional de Chocolates S.A.
- Director de división de producción – Compañía Nacional de Chocolates S.A.
- Gerente de fábrica – Compañía Nacional de Chocolates S.A.

Estudios

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

José Domingo Penagos Vásquez

Vicepresidente Finanzas Corporativas

En Nutresa desde 2013 / **edad: 40 años**

La Vicepresidencia de Finanzas Corporativas es la responsable de acompañar la definición y ejecución de las estrategias de expansión de la Organización, a partir de la búsqueda permanente y sistémica de oportunidades de crecimiento orgánico e inorgánico. Dirigimos los procesos de adquisición de compañías en nuestra región estratégica que demuestren fortalezas en los diferenciadores de nuestro modelo de negocio: personas, marcas y redes de distribución, y acompañamos a las unidades de negocio en la estructuración de sus proyectos estratégicos para el crecimiento orgánico.

Apoyados en un proceso estructurado de presupuesto, planeación y proyección, garantizamos la disponibilidad de la información adecuada para la toma de decisiones, y la definición de objetivos y metas de mediano y largo plazo para la generación de valor a los accionistas.

En la Vicepresidencia de Finanzas Corporativas damos a conocer el modelo de negocio del Grupo de forma precisa a los inversionistas, ofreciendo un nivel de servicio superior que asegure el acceso oportuno a la información para apoyar el proceso de toma de decisiones de inversión.

Nos encargamos igualmente de que el Grupo tenga una estructura de capital adecuada, con fuentes de financiación diversas, tanto en los mercados de capitales como en el sector bancario, con un perfil de riesgo moderado, un plan de pago alineado con nuestro flujo de caja y con el menor costo posible.

El rol de la Vicepresidencia comprende también la administración de la estrategia de cobertura del riesgo de exposición cambiaria, la cual busca mitigar el impacto de la volatilidad de las monedas a las cuales estamos expuestos.

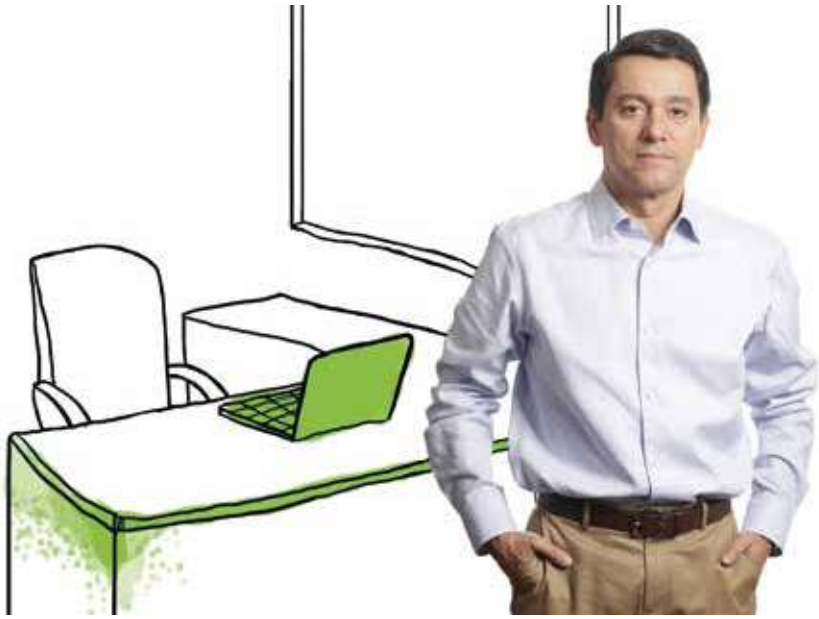
Finalmente, apoya al Presidente en la planeación estratégica, el seguimiento a las adquisiciones y la administración de proyectos especiales.

Experiencia previa

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

Estudios

- Ingeniero Administrador - Escuela de Ingeniería de Antioquia.
- Especialista en Finanzas Corporativas y Mercadeo de Capitales - Universidad Pontificia Bolivariana.



Jairo González Gómez

Vicepresidente Secretario General

En Nutresa desde 2007 / **edad: 49 años**

Esta Vicepresidencia apoya el cumplimiento y la definición de la estrategia de Grupo Nutresa, velando por la legalidad, transparencia, integridad y ética en todas sus actuaciones.

Desempeña un papel estratégico al apoyar los procesos de expansión del Grupo, vía adquisiciones y de crecimiento orgánico, tanto en Colombia como en el exterior. Nuestro compromiso es hacer negocios con integridad y respeto, con un equipo de trabajo talentoso, eficiente y comprometido.

Las principales áreas de acción son: adquisiciones y fusiones, derecho societario, derecho comercial, contratos, derecho procesal, propiedad intelectual y asuntos regulatorios del sector de alimentos.

Buscamos mantener un equipo humano alineado con las necesidades de las compañías, enterado del comportamiento y las dinámicas del entorno, que nos permitan ofrecer soluciones adecuadas y prácticas que simplifiquen situaciones complejas de la industria y los mercados.

Nuestro compromiso es mantenernos a la vanguardia en asuntos de gobierno corporativo, a través del desarrollo de políticas de dirección, de divulgación de información y de control, alineadas con los más altos estándares, mejorando la reputación organizacional en beneficio de los accionistas y demás grupos relacionados.

Experiencia previa

- Fundador y Director – Firma González Gómez Abogados.
- Asesor legal externo – Grupo Nutresa.
- Miembro firma legal – Ignacio Sanín Bernal & Cia.

Estudios

- Derecho y Ciencias Políticas – Universidad Pontificia Bolivariana.
- Especialización Derecho Comercial – Universidad Pontificia Bolivariana.

Sol Beatriz Arango Mesa

Vicepresidenta Desarrollo Sostenible

En Nutresa desde 1992 / **edad: 54 años**

Desde la Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible orientamos la estrategia de sostenibilidad de Grupo Nutresa y servimos de apoyo en su implementación para que la Organización cumpla sus propósitos de crecimiento rentable de largo plazo, genere progreso para la comunidad y asegure la ecoeficiencia en el uso de los recursos.

En la gestión del 2015 resaltamos los avances en las operaciones internacionales en términos de sostenibilidad, así como la revisión de la materialidad en donde actualizamos los asuntos de mayor impacto en la generación de valor.

Fruto del trabajo comprometido de toda la Organización con la sostenibilidad, obtuvimos logros importantes: fuimos reconocidos por segundo año consecutivo con la "Categoría Plata" del Anuario de Sostenibilidad de RobecoSAM, fuimos incluidos por quinto año sucesivo en el Índice de Sostenibilidad Mundial de Dow Jones 2015 y obtuvimos el reconocimiento ALAS20 2015 en las categorías Empresa Líder en Sustentabilidad, Empresa ALAS20 Colombia y Empresa Grand Prix Latinoamérica.

Nuestro reto es mantener a Grupo Nutresa a la vanguardia en prácticas mundiales sostenibles que aseguren nuestra competitividad y valor compartido para los distintos públicos. Así mismo, dialogar con los principales grupos relacionados para incorporar sus expectativas en nuestra gestión y rendición de cuentas.

La Vicepresidencia debe velar, además, por mantener un monitoreo juicioso de las mejores prácticas de gobierno corporativo en el mundo y promover su implementación en la Organización de la mano con la Vicepresidencia Secretaría General.

Por último, continuaremos aportando a la gestión de la sostenibilidad desde toda la cadena de valor creando una cultura sostenible y cerrando las brechas en operaciones actuales y en aquellas que se incorporen luego de las adquisiciones en el futuro.

Experiencia previa

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

Estudios

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

Mario Alberto Niño Torres

Vicepresidente Innovación y Nutrición

En Nutresa desde 2006 / **edad: 49 años**

La innovación garantiza el crecimiento sostenible de Grupo Nutresa y es un pilar fundamental para alcanzar nuestros objetivos de la Mega 2020. La capacidad de innovar no se limita solo al desarrollo de nuevos productos, sino que se extiende también a los modelos de negocio, esquemas de distribución, tecnologías y reformulación de productos. Este es el reto de la Vicepresidencia: pensar la innovación en todo nivel logrando que sea efectiva y radical, para entregar valor a nuestros consumidores y accionistas.

En 2015 se definió el nuevo Modelo de Gobierno requerido para la ejecución exitosa de la nueva estrategia y se conformó el Comité de Innovación Corporativo que se encargará de la dirección y las decisiones de Grupo Nutresa en la materia. Adicionalmente, se desarrolló e implementó un nuevo portafolio de proyectos de innovación consolidado, con el cual el Comité Corporativo tiene visibilidad de todas las iniciativas de innovación que se vienen adelantando en cada negocio.

El compromiso que ha asumido Grupo Nutresa frente a sus consumidores va más allá de entregarles productos apetitosos y de calidad, y que atiendan sus necesidades de nutrición e indulgencia. Por eso, durante 2015, a través de la campaña de estilos de vida saludable, promovimos la importancia de los regímenes alimentarios saludables y la actividad física.

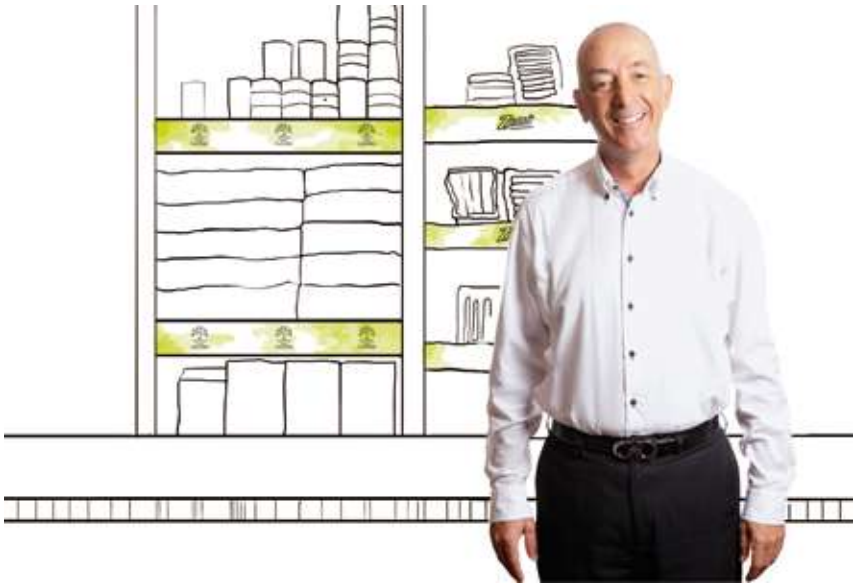
Continuaremos trabajando por brindar calidad de vida a los consumidores con productos que satisfagan sus necesidades de bienestar, nutrición y placer. Igualmente, seguiremos conociendo sus necesidades nutricionales, proporcionándoles información adecuada sobre nuestras marcas para que tomen decisiones fundamentadas y saludables.

Experiencia previa

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

Estudios

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



Álvaro Arango Restrepo

Vicepresidente Mercadeo y Ventas

En Nutresa desde 2001 / **edad: 55 años**

La Vicepresidencia de Mercadeo y Ventas tiene como propósito fundamental potenciar el valor de las marcas de Grupo Nutresa que nos permita posicionarlas en la mente de los consumidores y ganarnos su preferencia.

Para lograrlo, iniciamos con la generación del conocimiento profundo de los tres actores que intervienen en el mercado: consumidores, clientes y compradores, con el objetivo de construir propuestas de valor ajustadas a sus necesidades y expectativas.

Grupo Nutresa tiene marcas apreciadas y reconocidas, con un desempeño superior, las cuales llegan al consumidor a través del conjunto de redes.

Las redes de distribución continúan con su desarrollo adaptándose a cada geografía y fortaleciendo su capacidad de gestión comercial, cercanía con los clientes y sus compradores, especialización de los roles comerciales y gestión del punto de venta, con el fin de maximizar la eficiencia y calidad de entrega de la propuesta de valor.

A través de nuestras redes se atienden clientes de diversos canales: grandes cadenas, autoservicios independientes, tiendas de barrio, consumo local, institucional, industrial y venta directa a consumidores por medio de catálogos, máquinas dispensadoras de productos y bebidas, y medios digitales.

Experiencia previa

- Presidente Negocio Pastas.
- Gerente General - Meals de Colombia.
- Vicepresidente de Mercadeo – Postobón S.A.

Estudios

- Administrador de Negocios – Universidad Eafit.

Diego Medina Leal

Vicepresidente Logística

En Nutresa desde 1997 / **edad: 54 años**

En la Vicepresidencia Logística trabajamos por el desarrollo óptimo y el fortalecimiento de las diferentes redes de distribución, uno de los pilares diferenciadores del modelo de negocio de Grupo Nutresa para así garantizar a nuestros clientes los mejores niveles de servicio al costo más eficiente posible.

Esta Vicepresidencia aporta a los objetivos estratégicos del Grupo asegurando la calidad de los servicios logísticos y el crecimiento rentable a través de una óptima relación de costo sobre las ventas, siendo cada vez más eficientes, y monitoreando las mejores prácticas en el mundo en términos de logística y distribución.

Como aspectos relevantes de la gestión del 2015 resaltamos el inicio en la prestación de servicios logísticos por parte de Opperar Colombia a seis negocios y en diez ciudades de Colombia, el fortalecimiento de las prácticas de planeación de ventas y operaciones en Comercial Nutresa y los negocios que distribuyen productos secos, y la implementación de una nueva práctica de abastecimiento en función de la demanda en tiempo real en el Negocio Cárnicos.

Tenemos como desafíos mantener una distribución impecable, aun con las limitaciones que pueda presentar la infraestructura logística de nuestros países, realizar un monitoreo constante de las regulaciones en el transporte de carga para hacer los ajustes requeridos de forma anticipada y fortalecer la relación con los proveedores logísticos.

Continuaremos desarrollando el plan maestro de redes logísticas y la ejecución de proyectos que garanticen la capacidad de distribución de los negocios de Grupo Nutresa, en línea con la evolución constante de nuestros mercados.

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

Vicepresidente Región Estratégica Norte

En Nutresa desde 1993 / **edad: 51 años**

La Vicepresidencia Región Norte debe garantizar el óptimo desempeño de las operaciones de Grupo Nutresa en esta zona y un constante monitoreo de las oportunidades y los riesgos que puedan presentarse para asegurar el logro de las metas al 2020.

Dentro de los aspectos más relevantes de la Vicepresidencia durante 2015, en relación con la estrategia de la Organización, destacamos la consolidación de la cobertura del canal tradicional en la red de Comercial Pozuelo en Centroamérica, al alcanzar más de 150.000 puntos de venta, mejorando el costo de distribución y alistando la red para nuevos portafolios no presentes aún en la región.

Tenemos el reto de apoyarnos en nuestra capacidad de distribución en Estados Unidos y capitalizar su potencial de crecimiento para incorporar nuevos productos al portafolio, fortalecer el actual, ampliar la cobertura de atención directa a regiones estratégicas del país y desarrollar una distribución multicanal.

Continuaremos agregando valor a través del fortalecimiento de los pilares del modelo de internacionalización de Grupo Nutresa, desarrollando los equipos idóneos de personas, las marcas con impactos locales y las redes de distribución adecuadas para estos mercados.

Experiencia previa

- Gerente General – Compañía de Galletas Pozuelo Costa Rica.
- Gerente de Negocios Internacionales – Compañía de Galletas Noel S.A.
- Gerente de Compras – Compañía de Galletas Noel S.A.

Estudios

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

Jorge Eusebio Arango López

Vicepresidente Región Estratégica Sur

En Nutresa desde 1991 / **edad: 60 años**

El gran reto de la Vicepresidencia Región Sur es consolidar la red de distribución para capitalizar el potencial de crecimiento de las marcas de Grupo Nutresa en los mercados de Perú y Ecuador, manteniendo una alta habilidad de innovación en el lanzamiento de productos.

En Perú resaltamos nuestra capacidad de contar con una amplia presencia en diferentes categorías que, combinadas, generan valor agregado y diferenciación. En este país debemos asegurar la cobertura de canales, que alcanza más de 92.000 puntos de venta, con una tasa de innovación de 13,5%, con productos lanzados al mercado en los últimos tres años y un desempeño satisfactorio en el mercado.

Nuestro foco estratégico está en la innovación y el fortalecimiento del portafolio de productos que brinden salud, placer y bienestar a los consumidores, ajustándonos a las complejidades de las nuevas leyes de salud y marcaciones de empaque para el mercado en Ecuador.

Experiencia previa

- Presidente Negocio Cafés.
- Vicepresidente Desarrollo Sostenible.
- Vicepresidente Internacional – Compañía Nacional de Chocolates S.A.
- Gerente Financiero – Compañía Nacional de Chocolates S.A.

Estudios

- Economista – Universidad de los Andes.
- Especialización Finanzas – Universidad Eafit.
- Maestría en Estudios Financieros – Universidad de Strathclyde, Glasgow, Escocia.

Justo García Gamboa

Vicepresidente Región Estratégica Chile y México

En Nutresa desde 2013 / **edad: 53 años**

La principal responsabilidad de la Vicepresidencia Región Chile y México es liderar el desempeño de estas dos geografías estratégicas para alcanzar las metas de Grupo Nutresa, tanto en el desempeño financiero como en la incorporación de las mejores prácticas de sostenibilidad. Además, estar atenta a las oportunidades que se puedan presentar para la adquisición de compañías relevantes en ambos países y hacer un monitoreo de los cambios regulatorios que puedan traer desafíos para la Organización.

En Chile tenemos el reto de fortalecer la capacidad actual de las marcas, estudiando activamente la inclusión de categorías que aún no tienen presencia en esta región. Así mismo, lograr el desarrollo exitoso de la nueva línea de galletas saladas tipo saltín con la marca Kryzpo y mitigar el impacto de las tasas de cambio en la región sobre algunas materias primas, mediante la administración de precios y mejoras en eficiencias en diversos frentes.

En el caso de México reconocemos en este mercado un alto potencial para el desarrollo futuro de Grupo Nutresa. Allí queremos incrementar de manera gradual la escala y tracción de los negocios y la profundidad del portafolio, conscientes del alto nivel competitivo y de las oportunidades que ofrece el modelo de negocio y las capacidades de la Organización.

Lograr una óptima integración en las redes de distribución con el Negocio Chocolates en México y tener la capacidad de capturar la positiva dinámica que ofrece el mercado local, son prioridades para la Vicepresidencia. Así mismo, desarrollar satisfactoriamente el plan de negocios de la nueva línea de pastas en México bajo la marca Lucchetti y la producción local por primera vez de bebidas instantáneas frías.

Ambos países ofrecen condiciones favorables en el orden demográfico, político y económico, en los que Grupo Nutresa espera continuar su proceso de expansión de forma satisfactoria, apalancado en un crecimiento rentable.

Experiencia previa

- Gerente General - Tresmontes Lucchetti.
- Diversas responsabilidades en áreas comerciales en Tresmontes Lucchetti.
- Compañías nacionales e internacionales de consumo masivo alimenticio en Chile.

Estudios

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

DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS

UN FUTURO
ENTRE TODOS

CÁRNICOS NUTRESA

Diego Medina Leal

[En Nutresa desde 1997 / edad: 54 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2015

- Positiva dinámica de las categorías en las que tenemos presencia, con incremento significativo en participación de mercado.
- Seguimos optimizando nuestro portafolio de productos y marcas: disminución del número de referencias (SKUs) y retiro de la marca Rica en la costa atlántica.
- Consolidación de la marca Zenú como líder de las categorías; Rica y Cunit, como las marcas defensoras, focalizadas en las regiones de impacto; Ranchera, con una propuesta de valor soportada en experiencias y sabor gratificante; y Pietrán, como la marca especializada en el cuidado, promoviendo estilos de vida saludable.
- Innovación efectiva: nuevo empaque Pietrán que abre y cierra fácil, Practi sándwich Zenú y salchicha tipo perro de Rica.
- Desarrollo del modelo de segmentación de clientes para fortalecer nuestra propuesta de valor y nuestro nivel de servicio y distribución, logrando un índice de satisfacción superior con nuestros clientes.
- Adaptación de nuestra operación a los retos del entorno, optimizando la operación de nuestras granjas porcinas, incrementando la productividad en nuestras plantas de producción y fortaleciendo nuestra operación logística.
- Venezuela: red de operaciones flexible, buscando adaptarnos al entorno cambiante.
- Panamá: consolidamos el portafolio de marcas y productos, garantizando una propuesta de valor atractiva para nuestros consumidores.

Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP

Cárnicos representa **24,0%** del total de las ventas de Grupo Nutresa

2015	**1.909**	**9,4%**
2014	1.745	-8,7%
2013	1.911	10,6%

TACC 0,0%*

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Ventas Colombia

Miles de millones de COP

Ventas Colombia representa **82,4%** del total de la unidad de negocio

		Precio	Volumen
2015	**1.573**	**5,0%**	**2,5%**
2014	1.460	2,0%	8,5%
2013	1.320	-1,0%	4,7%

TACC 6,0%

Ventas en el exterior

Millones de USD

Ventas en el exterior representa **17,6%** del total de la unidad de negocio

2015	**118**
2014	140
2013	308

TACC -27,4%

Ventas por innovación

(% de las ventas)

2015	**17,9%**
2014	20,4%
2013	25,3%

Principales categorías

(% de las ventas totales)

Carnes frías	**72,2%**
Larga vida	**7,5%**
Otros	**20,3%**

Participación de mercado en Colombia (%)

		Variación
	73,5%	0,2%
	91,7%	1,2%

Ebitda

Miles de millones de COP

Cárnicos representa el **23,8%** del ebitda total del Grupo

			Margen
2015	**232**	**10,0%**	**12,2%**
2014	211	-16,6%	12,1%
2013	253	14,4%	13,3%

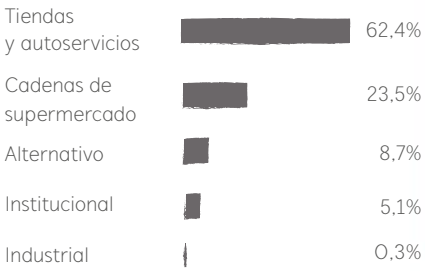
TACC -2,8%

Presencia directa en 3 países

Materias primas
(% costo de producción)

- Cerdo **30,7%**
- Res **15,9%**
- Pollo y pavo **8,4%**
- Material de empaque **9,2%**
- Otros (incluye MOD, CIF y otras materias primas) **35,8%**

Canales de distribución
(% de las ventas)



Incremento de la productividad
(Kg/Hmod)

PERSPECTIVAS 2016

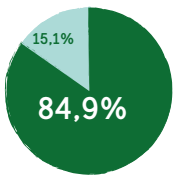
- Crecer sostenidamente nuestras categorías, apoyados en la fortaleza de nuestras marcas e innovación efectiva.
- Responder, por medio de nuestra propuesta de valor, a las necesidades, deseos y posibilidades del consumidor, garantizando mantener nuestro liderazgo en el mercado.
- Fortalecer la llegada al mercado de manera rentable, con oportunidad, cobertura, disponibilidad y eficiencia, y con el portafolio adecuado para cada cliente.
- Reducir el impacto de la devaluación en el costo de nuestra materia prima, fortaleciendo nuestros esquemas de integración en abastecimiento de cerdo y res.
- Continuar con las diferentes estrategias de *pricing* para mitigar el impacto en la rentabilidad, producto de un mayor costo de la materia prima denominada en dólares.
- Lograr eficiencias a través de nuestro modelo operativo, adaptándonos oportuna y eficientemente a las necesidades del consumidor y condiciones del mercado.

Presencia de nuestras principales marcas

Marcas con ventas >USD 50 mm

Empleados

9.930
(Directos, indirectos y aprendices)



Internacional Nacional

24% **76%**
(Directos y aprendices)

GALLETAS NUTRESA

Alberto Hoyos Lopera

[En Nutresa desde 1993 / edad: 51 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2015

- El Negocio Galletas continúa su evolución positiva en ventas, en un ambiente de alta competencia y con retos adicionales por la devaluación del peso colombiano frente al dólar.
- Enfocamos esfuerzos en innovación valorizada, mejorando el precio por kilo de forma significativa y con crecimientos positivos en participación de mercado.
- Avances en nuestro portafolio, ofreciendo un mayor número de productos con estándares nutricionales ajustados a las tendencias del mercado.
- Mejoramos la productividad del negocio mitigando el impacto de la devaluación del peso colombiano frente al dólar.
- Iniciamos producción de galletas saladas tipo saltín en AbiMar (EE. UU.) con un proceso de estabilización acelerado, codificación en más de 50 clientes, y logrando un nivel de ventas de acuerdo con el plan de negocios.

Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP

Galletas representa **19,7%** del total de las ventas de Grupo Nutresa

2015	**1.567**	**25,8%**
2014	1.246	9,1%
2013	1.142	2,1%

TACC 11,1%*

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Ventas Colombia

Miles de millones de COP

Ventas Colombia representa **50,1%** del total de la unidad de negocio

		Precio	Volumen
2015	**785**	**5,7%**	**5,5%**
2014	704	0,0%	8,6%
2013	649	-0,8%	-0,8%

TACC 6,6%

Ventas en el exterior

Millones de USD

Ventas en el exterior representa **49,9%** del total de la unidad de negocio

2015	**284**	
2014	270	
2013	264	**TACC 2,5%**

Ventas por innovación

(% de las ventas)

2015	**13,1%**
2014	12,7%
2013	10,6%

Principales categorías

(% de las ventas totales)

Dulces	**44,8%**
Saladas	**19,2%**
Autocuidado	**5,4%**
Otros	**30,6%**

Participación de mercado en Colombia (%)

		Variación
Galletas	**55,9%**	0,8%

Ebitda

Miles de millones de COP

Representa **19,1%** del ebitda total del Grupo

			Margen
2015	**186**	**10,0%**	**11,9%**
2014	169	7,1%	13,6%
2013	158	30,6%	13,8%

TACC 5,6%

Presencia directa en 10 países

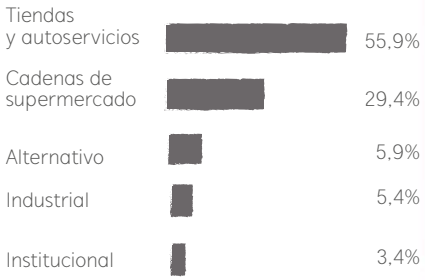
Materias primas

(% costo de producción)

- Trigo **19,3%**
- Aceites y grasas **12,2%**
- Azúcar **9,3%**
- Material de empaque **17,3%**
- Otros (incluye MOD, CIF y otras materias primas) **41,9%**

Canales de distribución

(% de las ventas)



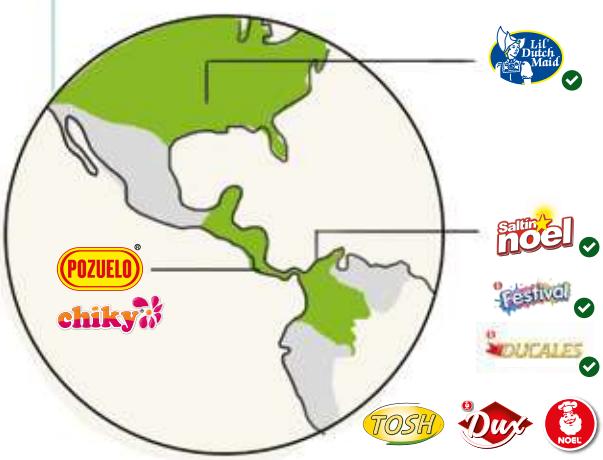
Incremento de la productividad

(Kg/Hmod)

PERSPECTIVAS 2016

- Innovación focalizada en mejorar la mezcla de productos, en línea con los estándares nutricionales requeridos por el mercado.
- Ampliar y crecer los productos de la línea de pasabocas saludables en las diferentes plataformas donde operamos.
- Mejorar la penetración en hogares de marcas como Ducales y Festival en Colombia, y Pozuelo y Chiky en Centroamérica.
- Fortalecer las propuestas de valor y la segmentación del portafolio, incorporando galletas fabricadas en las plataformas de Chile y Perú en el resto de las geografías del Grupo.
- Fortalecer los planes de innovación, productividad y eficiencia en el gasto para generar valorización de la categoría y mejoras en la rentabilidad.
- Potenciar los negocios en Estados Unidos, buscando crecimientos superiores a los del mercado en Centroamérica y Colombia.

Presencia de nuestras principales marcas

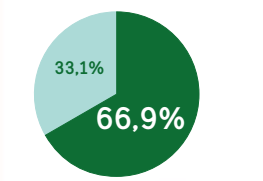


Marcas con ventas >USD 50 mm

Empleados

5.825

(Directos, indirectos y aprendices)



30,9% **69,1%**

(Directos y aprendices)

100 AÑOS DE NOEL

^ Fundadores de la Compañía

1916

- Diez empresarios fundan la Fábrica Nacional de Galletas y Confites, hoy Compañía de Galletas Noel S.A.S.
- Inició con 17 empleados en Medellín, en la sede ubicada en Ayacucho con Tenerife.

1917

- Fernando Escobar Chavarriaga, primer gerente (1917-1925).
- Primeras galletas Suizas y Marías.
- Primeros productos empacados de manera especial para la Navidad.

> Marcelina Ospina de Restrepo

1924

- Concurso público para el nuevo nombre de la Compañía: Noel, utilizado ocho años más tarde. La ganadora fue doña Marcelina Ospina de Restrepo.

Planta de producción ^ de la época.

1925

- Leonidas Moreno Ramírez, gerente (1925-1934).

1932

- Para la Navidad se lanza Sultana Noel.
- Nacen Saltines Noel, hoy Saltín Noel.

1933

- Fusión con la Confitería Dux.
- Compañía Nacional de Chocolates se convierte en accionista de Noel.

1934

- Jesús Ramírez Johns, gerente (1934-1961).

1945

- Traslado de la planta al barrio Colón.

1955

- Nacen las Galletas Festival.
- Participación en las categorías: galletas, confites, chicles, pastas, sopas y gelatinas.

1960

- Adquisición de Productos Zenú.

1961

- Juan Gonzalo Restrepo Londoño, cuarto gerente (1961-1969).

1966

- Primera exportación a la isla de Santa Lucía.

1970

- Carlos Arturo Córdoba Congote, quinto gerente y primer presidente (1970-1991).
- Compra de Suizo y Cunit.

1972

- Primeras exportaciones a Puerto Rico.
- Nacen las Wafers Noel.

1975

- Innovación en empaques: se pasa del tarro al material flexible.
- Venta del primer millón de tacos.
- Inicio de la producción y comercialización de Carve y Zumm.

1977

- Llegada a nuevos mercados internacionales: Brasil y Estados Unidos.

1980

- Adquisición de Molinos Santa Marta, proveedora de harina de trigo.

1981

- Nacen Ducales, las galletas del toque secreto.
- Presencia en Venezuela, Chile y Perú.

1984

- Llegada a Haití y a República Dominicana.

1985

- Primera exportación a Goya Foods (EE.UU.).
- Llegada al continente africano.

1988

- Presentación del primer arreglo navideño, hoy espectáculo de Navidad Noel.

Grupo nutresa

1990

- Revolución de los empaques de galletas con el Taco - Taco Noel.
- Llegada a Aruba y Curazao.

1991

Noel recibe condecoración del Congreso de la República por sus 75 años.

- Rafael Mario Villa Moreno, segundo presidente (1991-1997).

1992

- Nacen las galletas Minichips.

1993

- Compra de la empresa Dulces de Colombia.
- Primeros pedidos de Walmart.

1995

- Nace Litoempaques, empresa de litografía en hojalata del Negocio Galletas.
- Distribución directa en Ecuador.

1997

- Carlos Mario Giraldo Moreno, tercer presidente (1997-2008).

1998

- Anticipación a la tendencia de alimentación saludable con la creación de la marca Tosh.
- Llegada a España.

1999

- Sociedad con Danone.

2001

- Nacen las galletas Antojos.

2003

- Llegada a Australia y Nueva Zelanda.

2004

- Noel recompra la participación de Danone.
- Adquisición de planta de galletas Nestlé en Costa Rica, dando origen a Compañía de Galletas Noel de Costa Rica, posteriormente integrada a Pozuelo, empresa del Negocio Galletas.

2006

- Adquisición de Compañía de Galletas Pozuelo Costa Rica, líder en Centroamérica.

2007

- Nace Mundo Noel, experiencia pedagógica para los niños alrededor de las galletas.

2008

- Alberto Hoyos Lopera, presidente actual.

2010

- Adquisición internacional de Fehr Holding LLC en Estados Unidos, hoy AbiMar Foods, con plantas de producción ubicadas en Texas y Oklahoma.

2014

- Incursión en la categoría de pasabocas con Tosh Snacks.

2015

- Primera línea de galletas tipo saltín del Negocio Galletas en Estados Unidos.

2016

Noel cumple 100 años creando momentos para compartir.
Compañía vital, innovadora y vigente, con un futuro promisorio y apreciada por los consumidores.

CHOCOLATES NUTRESA

Jorge Eusebio Arango López

[En Nutresa desde 1991 / edad: 60 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2015

- Ejercicio de *pricing* racionalización de descuentos y actividades promocionales, buscando no afectar los volúmenes de venta.
- Mejoras en los fundamentales de venta en las principales marcas del negocio con gran dinámica comercial, especialmente en la categoría de pasabocas, compuesta por golosinas de chocolate, nueces y cereales.
- Incremento de los costos directos de producción por efecto de mayores precios del cacao, azúcar y nueces, con el efecto adicional de la tasa de cambio. Esto exigió realizar importantes ajustes de precio y mejoras en la mezcla de productos e innovación, para mitigar el efecto en la rentabilidad del negocio.
- Visión integrada con las plataformas del exterior para apalancar, regionalizar e integrar más la gestión del Negocio Chocolates en los aspectos técnicos, comerciales, de mercadeo y de I+D.

Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP

Chocolates representa **16,0%** del total de las ventas de Grupo Nutresa

2015	**1.268**	**18,7%**
2014	1.068	8,7%
2013	983	4,5%

TACC 8,9%*

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Ventas Colombia

Miles de millones de COP

Ventas Colombia representa **62,8%** del total de la unidad de negocio

		Precio	Volumen
2015	**796**	**11,4%**	**-1,3%**
2014	724	1,6%	5,3%
2013	676	-4,5%	5,6%

TACC 5,6%

Ventas en el exterior

Millones de USD

Ventas en el exterior representa **37,2%** del total de la unidad de negocio

2015	**170**
2014	171
2013	164

TACC 1,2%

Ventas por innovación

(% de las ventas)

2015	**22,0%**
2014	19,0%
2013	13,5%

Principales categorías

(% de las ventas totales)

Golosinas	**33,8%**
De mesa	**23,5%**
Mod. de leche	**8,6%**
Pasabocas	**7,2%**
Otros	**26,9%**

Participación de mercado en Colombia (%)

	Variación
67,2%	0,6%
62,1%	-1,1%
25,0%	-0,4%
54,9%	5,6%

Ebitda

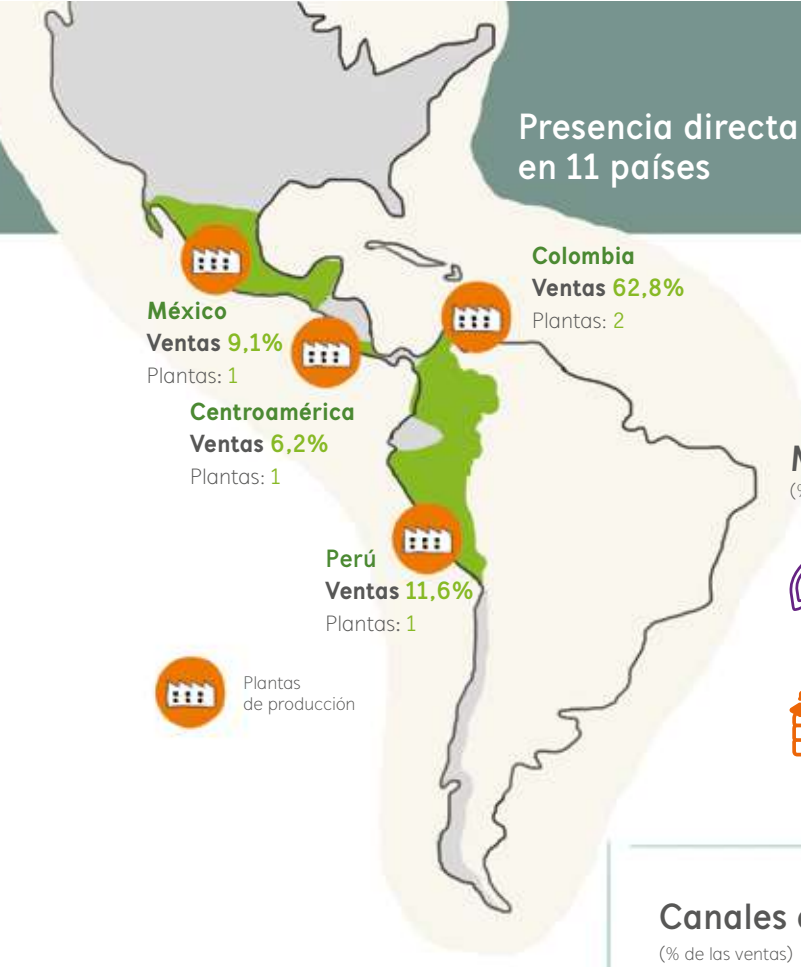
Miles de millones de COP

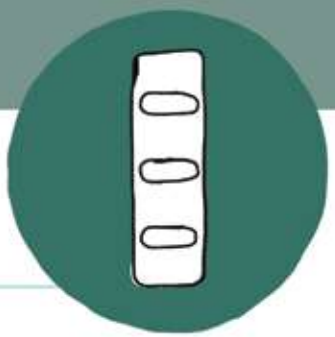
Representa **12,7%** del ebitda total del Grupo

			Margen
2015	**124**	**3,7%**	**9,8%**
2014	120	-20,2%	11,2%
2013	150	4,6%	15,3%

TACC -6,1%

Presencia directa en 11 países





Materias primas

(% costo de producción)

- Cacao **30,4%**
- Azúcar **10,2%**
- Leche **5,0%**
- Aceites y grasas **4,5%**
- Material de empaque **13,2%**
- Otros (incluye MOD, CIF y otras materias primas) **36,7%**

Canales de distribución

(% de las ventas)

Incremento de la productividad

(Kg/Hmod)

PERSPECTIVAS 2016

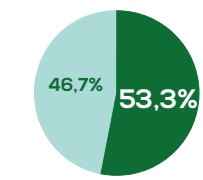
- Dinamizar la categoría de bebidas de chocolate con innovaciones de productos focalizadas en conveniencia, practicidad y accesibilidad.
- Fortalecer el portafolio de chocolatería fina con productos de mayor valor agregado.
- Implementar mayores iniciativas en la macrocategoría de pasabocas con productos funcionales, nutricionales y saludables, en un contexto de masificación y de premiunización.
- Incrementar participación en los mercados de México, Centroamérica y Perú con la ampliación del portafolio de productos y categorías, y el desarrollo integrado exportador desde las plataformas productivas.
- Desarrollar planes de productividad e innovación efectiva para mitigar el impacto en la rentabilidad a causa del incremento de los costos de materias primas.
- Impulsar el crecimiento de las ventas internacionales y desarrollo de nuevos mercados de exportación, que nos lleve gradualmente a un balance de participación entre las ventas nacionales e internacionales.

Presencia de nuestras principales marcas

Marcas con ventas >USD 50 mm

Empleados

3.792
(Directos, indirectos y aprendices)



Internacional Nacional

40,1% **59,9%**
(Directos y aprendices)

TRESMONTES LUCCHETTI (TMLUC)

Justo García Gamboa

[En Nutresa desde 2013 / edad: 53 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2015

- Ingreso al segmento de pasabocas horneados, inicialmente en Chile, bajo la marca Kryzpo.
- Incursión en la categoría de pastas en México con la marca Lucchetti.
- Estrategias para mitigar el efecto de la devaluación de las monedas locales y su efecto en algunas de las principales materias primas, como la administración de los precios y eficiencias en abastecimiento, productividad de plantas y gastos.
- Mejoras en la capacidad de distribución para Chile y avances en la llegada directa al canal tradicional.
- Apalancamiento en la distribución de Grupo Nutresa en las diferentes regiones: Costa Rica, Perú y Estados Unidos.
- Profundización de la distribución de chocolates en México a través de la red de Tresmontes Lucchetti.
- Implantación de buenas prácticas de Grupo Nutresa: lanzamiento del programa de innovación Imagix en Chile -comenzando por Éxitos Innovadores-, piloto de TPM en tres plantas, modelo de Liderazgo y abastecimiento estratégico.
- Se continúa con la implementación del "Programa de Prevención de Obesidad Infantil en Escuelas Públicas". Este programa obtuvo el premio Nacional de Innovación en Chile, en la categoría Innovación Pública.

Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP

Tresmontes Lucchetti representa **11,3%** del total de las ventas del Grupo

2015	**896**	**21,5%**
2014	738	NA
2013*	252	NA

*Se consolida al Grupo a partir de 2013

Ventas en el exterior

Millones de USD

Ventas en el exterior representa **100%** del total de la unidad de negocio

2015	**328**
2014	370
2013*	135

*Se consolida al Grupo a partir de 2013

Principales categorías

(% de las ventas totales)

BIF	**37,1%**
Pastas	**22,0%**
Café	**7,8%**
Snacks	**7,8%**
Otros	**25,3%**

Participación de mercado

(%)

		Variación
BIF (México)	**31,6%**	-1,7%
BIF (Chile)	**62,5%**	-0,7%
Pastas (Chile)	**27,4%**	-1,4%
Café (Chile)	**16,2%**	-0,3%
Papas fritas (Chile)	**13,0%**	-0,4%

Ebitda

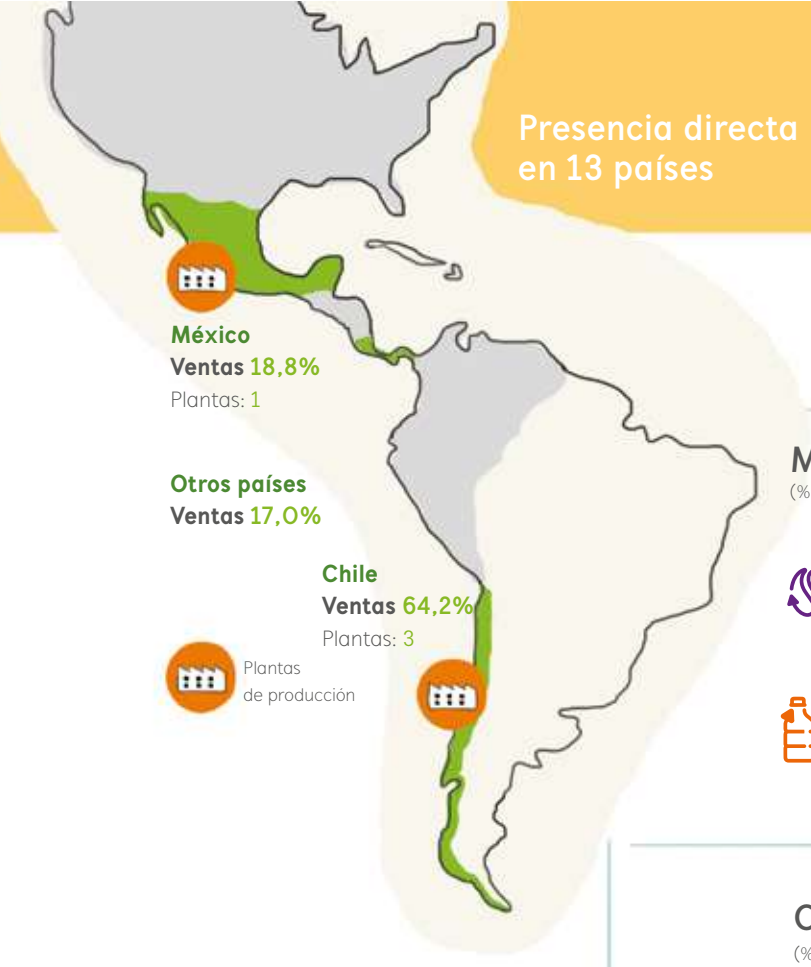
Miles de millones de COP

Representa **9,6%** del ebitda total del Grupo

			Margen
2015	**94**	**14,6%**	**10,5%**
2014	82	NA	11,1%
2013*	41	NA	16,2%

*Se consolida al Grupo a partir de 2013

Presencia directa en 13 países



TMLUC

Materias primas

(% costo de producción)

- Café **2,9%**
- Trigo **12,7%**
- Azúcar **2,5%**
- Aceites y grasas **1,0%**
- Material de empaque **30,3%**
- Otros (incluye MOD, CIF y otras materias primas) **50,6%**

Canales de distribución

(% de las ventas)

PERSPECTIVAS 2016

- Profundizar en los planes de eficiencia de abastecimiento y operacionales para impulsar la rentabilidad de los negocios actuales y de los proyectos lanzados en 2015.
- Posicionar los pasabocas horneados en Chile.
- Avanzar en la línea de pastas en México, tanto en posicionamiento como en volumen y rentabilidad del negocio.
- Extender el portafolio en categorías actuales y otras nuevas en Chile y México.
- Impulso e inversión sobre categoría bebidas instantáneas mediante innovación efectiva.
- Continuar con la introducción de bebidas instantáneas en Estados Unidos y lanzarlas en Puerto Rico, apoyados en las capacidades actuales de Grupo Nutresa.
- Continuar la implementación de buenas prácticas y el alineamiento a los planes de Sostenibilidad de Grupo Nutresa.

Presencia de nuestras principales marcas

Empleados

4.929
(Directos, indirectos y aprendices)

CAFÉS NUTRESA

Miguel Moreno Múnera

[En Nutresa desde 2003 / edad: 38 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2015

- Cambio de tendencia a crecimiento positivo de la macrocategoría dinamizando el consumo y el potencial de nuestras marcas.
- El negocio internacional presenta un desempeño sobresaliente gracias al desarrollo de las cuentas claves de valor agregado y el efecto positivo de la devaluación del peso colombiano frente al dólar.
- Efectiva administración de costos y precios del negocio, tanto en Colombia como en el exterior, garantizando el crecimiento rentable.
- Desarrollo de la categoría de mezclas con crecimientos importantes, posicionamiento de marca, diversificación de canales, encadenamientos productivos y optimización en la mezcla de canales.
- Avances positivos en la presencia en Asia, incrementando las ventas y generando nuevas y atractivas oportunidades, y mejoras en la rentabilidad.

Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP

Cafés representa **11,2%** del total de las ventas del Grupo

2015	**891**	**15,4%**
2014	772	-2,2%
2013	789	-2,5%

TACC 4,1%*

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Ventas Colombia

Miles de millones de COP

Ventas Colombia representa **59,6%** del total de la unidad de negocio

		Precio	Volumen
2015	**531**	**1,2%**	**4,6%**
2014	502	-2,2%	0,4%
2013	511	-7,9%	5,8%

TACC 1,3%

Ventas en el exterior

Millones de USD

Ventas en el exterior representa **40,4%** del total de la unidad de negocio

2015	**132**
2014	135
2013	149

TACC -4,0%

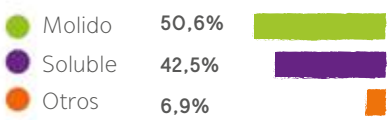
Ventas por innovación

(% de las ventas)

2015	**15,5%**
2014	15,5%
2013	14,5%

Principales categorías

(% de las ventas totales)



Molido	**50,6%**
Soluble	**42,5%**
Otros	**6,9%**

Participación de mercado en Colombia (%)

		Variación
	54,2%	-1,6%
	42,0%	0,4%

Ebitda

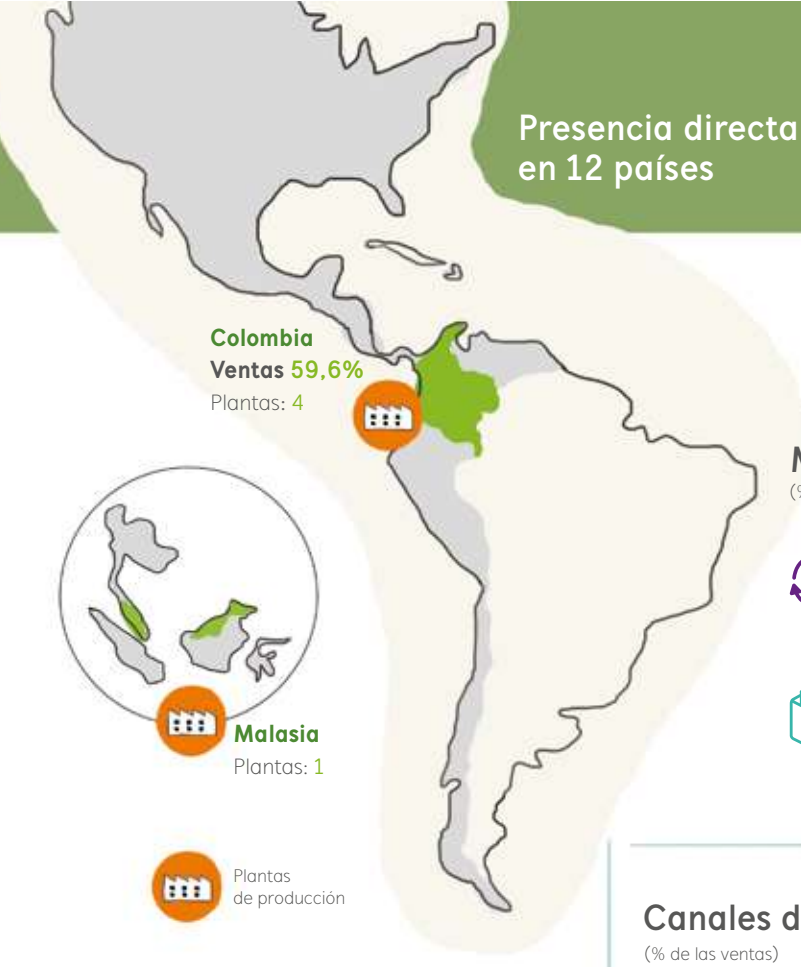
Miles de millones de COP

Representa **15,9%** del ebitda total del Grupo

			Margen
2015	**155**	**6,0%**	**17,4%**
2014	147	9,4%	19,0%
2013	134	50,0%	17,0%

TACC 5,1%

Presencia directa en 12 países



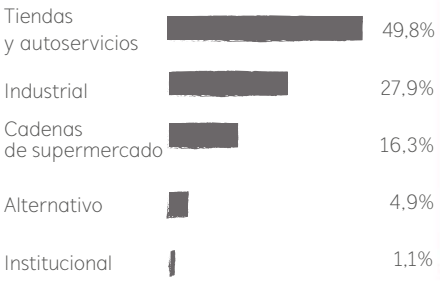
Materias primas
(% costo de producción)

Café **68,7%**

Material de empaque **8,9%**

Otros (incluye MOD, CIF y otras materias primas) **22,4%**

Canales de distribución
(% de las ventas)



Incremento de la productividad
(Kg/Hmod)

PERSPECTIVAS 2016

- Garantizar abastecimiento competitivo.
- Apalancar el crecimiento de marca en el exterior, en países estratégicos para el Grupo Nutresa.
- Continuar desarrollando la categoría en Colombia, seguir mejorando el valor de nuestras marcas de cara al consumidor, y continuar promoviendo innovación diferenciada.
- Soportar nuestro crecimiento en las tendencias de consumo modernas, y continuar desarrollando las alianzas estratégicas del negocio en el exterior.

Presencia de nuestras principales marcas

Marcas con ventas >USD 50 mm

Empleados

1.825
(Directos, indirectos y aprendices)

ALIMENTOS AL CONSUMIDOR

Juan Chusán Andrade

[En Nutresa desde 2013 / edad: 51 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2015

- Conocimiento de los negocios y su gente, integración del negocio y los sistemas de información de Grupo Nutresa, fortaleciendo la cultura de servicio y optimizando los procesos logísticos y comerciales en todas las cadenas.
- Optimización de los portafolios de productos asegurando la apropiada oferta a los consumidores con la rentabilidad pertinente.
- Definición y alineación estratégica de los destinos de las marcas.
- Enfoque en proyectos de competitividad y productividad.

Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP

Alimentos al consumidor representa **6,8%** del total de las ventas del Grupo

2015	**542**	**NA**
2014	115	NA

Ventas Colombia

Miles de millones de COP

Ventas Colombia representa **67,0%** del total de la unidad de negocio

2015	**363**	
2014	NA	

Ventas en el exterior

Millones de USD

Ventas en el exterior representa **33,0%** del total de la unidad de negocio

2015	**65**	
2014	58	

Participación de mercado

#1 En hamburguesas y parrilla en Colombia

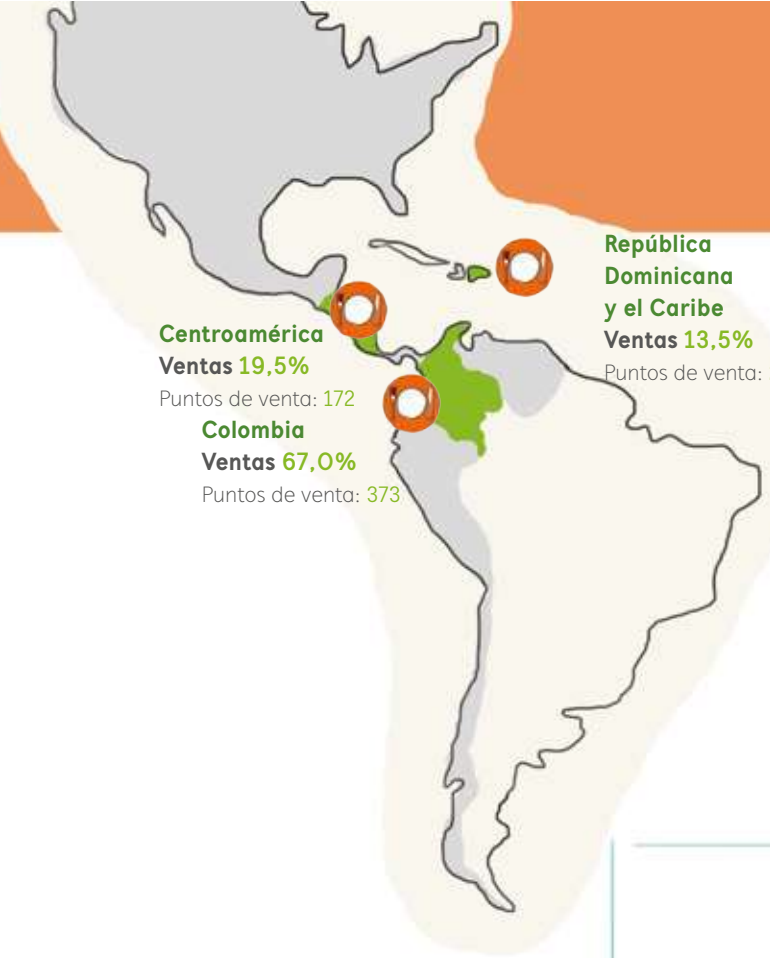
En heladerías en Costa Rica y República Dominicana

Ebitda

Miles de millones de COP

Representa **9,6%** del ebitda total del Grupo

		Margen
2015	**93**	**17,2%**
2014	18	15,5%



Centroamérica
Ventas 19,5%
Puntos de venta: 172

Colombia
Ventas 67,0%
Puntos de venta: 373

República Dominicana y el Caribe
Ventas 13,5%
Puntos de venta: 285

Materias primas

(% costo de producción)

Carnes
(incluye res, cerdo y pollo)
30,0%

Leche
12,8%

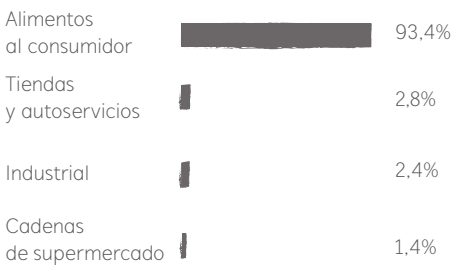
Aceites
y grasas
6,7%

Material
de empaque
12,4%

Otros
(incluye MOD, CIF y otras materias primas)
38,1%

Canales de distribución

(% de las ventas)



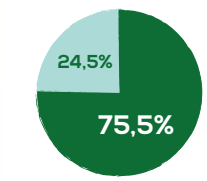
PERSPECTIVAS 2016

- Implementar las visiones estratégicas de las marcas principales (POS).
- Desarrollar las plataformas digitales acorde a las necesidades de los consumidores y las capacidades del negocio.
- Implementar el nuevo sistema de información en los puntos de venta.
- Continuar fortaleciendo la cultura de servicio y optimizar los procesos logísticos y comerciales en todas las cadenas.
- Seguir con la dinámica de aperturas de tiendas, mejora en los niveles de servicio, actualización de las marcas y diseño de los restaurantes.
- Apoyar los planes de innovación en el desarrollo de productos para asegurar un crecimiento sostenible en el número de transacciones en las diferentes marcas.

Presencia de nuestras principales marcas

Empleados

6.635
(Directos, indirectos y aprendices)



61,1% **38,9%**
(Directos y aprendices)

HELADOS NUTRESA

Mario Alberto Niño Torres

[En Nutresa desde 2006 / edad: 49 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2015

- Retos en el desempeño en ventas que se explican por:
  *Temporadas aisladas de lluvias y frío concentradas en horas de la tarde y fines de semana, en que las ventas de la categoría usualmente son más altas.
  * Algunas innovaciones con menor desempeño.
- En el segundo semestre hacemos ajustes al plan de negocios que nos permiten revertir la tendencia, logrando mejores crecimientos de ventas y recuperar rentabilidad.
- Mantenemos nuestro liderazgo en el mercado.
- Importante avance en depuración de portafolio, buscando incrementar la productividad en plantas y mejorando foco de inversión en portafolios.
- Incorporación de refrigeradores con nuevas tecnologías, gases amigables con el ambiente y que permiten una reducción en consumo de energía de 15%.

Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP

Helados representa **5,6%** del total de las ventas del Grupo

2015	**444**	**5,1%**
2014	422	11,0%
2013	380	13,0%

TACC 5,3%*

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Ventas Colombia

Miles de millones de COP

Ventas Colombia representa **100%** del total de las ventas del Grupo

		Precio	Volumen
2015	**444**	**5,8%**	**-0,6%**
2014	422	-1,9%	13,1%
2013	380	2,8%	9,9%

TACC 5,3%

Ventas por innovación

(% de las ventas)

2015	**24,2%**
2014	30,9%
2013	37,9%

Principales categorías

(% de las ventas totales)

Helados · Beb. Ref. · Otros

94,3%
4,1%
1,6%

Ebitda

Miles de millones de COP

Representa **6,3%** del ebitda total del Grupo

			Margen
2015	**61**	**6,6%**	**13,8%**
2014	57	-2,0%	13,6%
2013	58	9,0%	15,4%

TACC 1,5%

Presencia directa en un país

Materias primas
(% costo de producción)

- Leche **18,2%**
- Azúcar **6,3%**
- Aceites y grasas **4,1%**
- Material de empaque **17,7%**
- Otros (incluye MOD, CIF y otras materias primas) **53,7%**

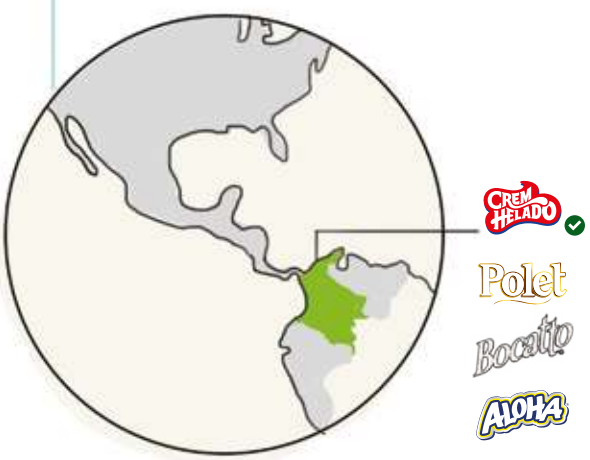
Canales de distribución
(% de las ventas)

Incremento de la productividad
(Kg/Hmod)

PERSPECTIVAS 2016

- Ejecutar nuestros planes de innovación con mayor efectividad, con enfoque en lo nutricional.
- Continuar desarrollando proyectos de eficiencia y productividad en áreas de producción y logística, con el fin de mitigar los retos adicionales por una devaluación que afecta algunas de nuestras materias primas, y aquellos derivados por el fenómeno de El Niño.
- Seguir con los planes para mejorar la satisfacción de clientes e identificar nuevas oportunidades y territorios de crecimiento con rentabilidad.
- Continuar con el proceso de conversión de los actuales congeladores hacia equipos con menor consumo de energía y menor impacto ambiental.
- Mantener nuestros esfuerzos en la construcción y fortalecimiento de nuestras marcas en el mercado.

Presencia de nuestras principales marcas



Marcas con ventas >USD 50 mm

Empleados

2.569
(Directos, indirectos y aprendices)

Nacional

26,1% **73,9%**
(Directos y aprendices)

PASTAS NUTRESA

Fabián Andrés Restrepo Zambrano

[En Nutresa desde 1996 / edad: 41 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2015

- Positivo resultado en ventas con un incremento de volúmenes y precio, que se soporta en un trabajo de innovación de producto, creación de nuevos usos y momentos de consumo.
- El Negocio Pastas, con su marca Doria, mantiene su liderazgo en el mercado, mejorando sus indicadores de salud de marca y primer lugar en la mente del consumidor.
- Se mantiene un nivel de rentabilidad estable, bajo un ambiente retador por la devaluación del peso colombiano frente al dólar.
- Implementación de eficiencias en la cadena de abastecimiento que aportan a la productividad y rentabilidad de la operación.

Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP

Pastas representa **3,2%** del total de las ventas del Grupo

2015	**258**	**8,7%**	
2014	237	2,8%	
2013	231	5,3%	

TACC 3,8%*

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Ventas Colombia

Miles de millones de COP

Ventas Colombia representa **100%** del total de la unidad de negocio

		Precio	Volumen	
2015	**258**	**7,3%**	**1,2%**	
2014	237	1,2%	1,6%	
2013	231	1,7%	3,5%	**TACC 3,8%**

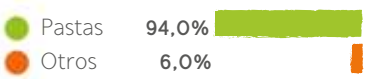
Ventas por innovación

(% de las ventas)

2015	**6,2%**
2014	6,5%
2013	58,4%

Principales categorías

(% de las ventas totales)



Pastas	**94,0%**
Otros	**6,0%**

Participación de mercado en Colombia (%)

52,2%	Variación	-0,1%

Ebitda

Miles de millones de COP

Representa **2,7%** del ebitda total del Grupo

			Margen	
2015	**26**	**15,9%**	**10,0%**	
2014	22	-12,7%	9,4%	
2013	26	-13,0%	11,1%	**TACC 0,4%**

Presencia directa en un país

Colombia
Ventas 100%
Plantas: 2

Plantas de producción

Materias primas
(% costo de producción)

Trigo
66,4%

Material de empaque
10,3%

Otros (incluye MOD, CIF y otras materias primas)
23,3%

Canales de distribución
(% de las ventas)

Incremento de la productividad
(Kg/Hmod)

PERSPECTIVAS 2016

- Aumentar la rentabilidad del negocio en un entorno complejo de devaluación en Colombia, sin afectar el desempeño en volúmenes.
- Continuar con la innovación efectiva, el fortalecimiento y la valorización de las marcas, y aumentar el consumo per cápita en Colombia creando nuevos momentos e incrementando la frecuencia de consumo.

Presencia de nuestras principales marcas

Marcas con ventas >USD 50 mm

Empleados

705
(Directos, indirectos y aprendices)

100%
Nacional

28,1% **71,9%**
(Directos y aprendices)

COMERCIAL NUTRESA

Álvaro Arango Restrepo

[En Nutresa desde 2001 / edad: 55 años]

Presidente

Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP

Comercial Nutresa representa **26,2%** del total de las ventas del Grupo

2015	**2.081**	**8,2%**
2014	1.923	4,4%
2013	1.842	-1,6%

TACC 4,2%*

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Canales de distribución

(% de las ventas)

Tiendas y autoservicios	78,0%
Cadenas de supermercado	21,3%
Otros	0,7%

ASPECTOS RELEVANTES 2015

- Se cumplen los primeros cinco años de Comercial Nutresa como la empresa de comercialización y distribución de los productos secos en Colombia para canales masivos. Su gestión y propuestas de valor por segmentos han generado niveles de excelencia en satisfacción y lealtad de nuestros clientes, incremento de ventas, mejoras en exhibición y distribución numérica de nuestras marcas.
- El modelo de gestión de marcas y redes guía las estrategias comerciales, partiendo del entendimiento del consumidor, el comprador y los clientes.
- Construcción de propuestas de valor especializadas a cada segmento, generando diferenciación al mercado e impulsando el crecimiento de nuestros clientes.
- Para mejorar la gestión estratégica de precios (consumidor, promociones, innovación) se han realizado ajustes en los procesos, herramientas y análisis de precios, para una mejor toma de decisiones.
- Las redes especializadas que atienden de manera directa al consumidor, permiten al Grupo recibir retroalimentación oportuna sobre marcas, tendencias, hábitos, productos nuevos y competencia, alimentando así el conocimiento que se tiene del consumidor y del mercado.

PERSPECTIVAS 2016

- Mantener el compromiso con el fortalecimiento del canal tradicional y autoservicios independientes para apoyarlos en su sostenibilidad.
- Trabajar en el desarrollo de clientes del canal tradicional y los autoservicios independientes, generando propuestas de valor acordes con el crecimiento de estos formatos.
- Profundizar en el modelo de organización centrado en el cliente y en la forma de relacionarnos con él, como elemento diferenciador, ajustando nuestra propuesta de valor y procesos.
- Continuar fortaleciendo los canales especializados y alternativos para atender el mercado institucional y con llegada directa a los hogares.

Empleados

5.083

(Directos, indirectos y aprendices)

100%

Nacional

23,1% **76,9%**

(Directos y aprendices)

SERVICIOS NUTRESA

Sol Beatriz Arango Mesa

[En Nutresa desde 1992 / edad: 54 años]

Presidente

Servicios compartidos

Servicios administrativos
- Negociación y abastecimiento estratégico
- Infraestructura
- Tecnologías de información

Servicios financieros
- Planeación e información financiera
- Contabilidad
- Impuestos
- Tesorería

Servicios de administración de riesgos y control
- Auditoría
- Asistencia legal
- Riesgos, seguros y seguridad

Servicios humanos
- Desarrollo humano
- Comunicaciones corporativas

Servicios corporativos

- Innovación
- Inteligencia de mercados
- Medios
- Sostenibilidad
- Servicios a expatriados

Apoyos transversales

- Fundación Nutresa
- Vidarium
- Gestión Cargo
- Opperar Colombia

ASPECTOS RELEVANTES 2015

- Mejora sustancial en la encuesta de servicio al cliente, tanto en el nivel real como en el perceptual.
- Inicio de operaciones de Servicios Nutresa de Costa Rica e implementación del modelo de gestión de servicio para Centroamérica.
- Implementación del modelo de gestión de riesgos y continuidad de negocio.
- Alineación de la gestión de riesgos de materias primas con las plataformas internacionales.
- Desarrollo de un ejercicio de prospectiva que busca anticipar la competitividad del modelo de servicios compartidos al 2030.
- Consolidación del sistema de gestión de derechos humanos y buenas prácticas laborales de Grupo Nutresa, con la puesta en marcha de la política de diversidad e inclusión.
- Desarrollo de modelos de abastecimiento estratégico en nuevas categorías y regiones, y cierre de brechas en abastecimiento sostenible.
- Ampliación de la capacidad de operación de Gestión Cargo S.A.S. y exploración de nuevos modelos de exportación que aseguren competitividad.
- Implementación de la herramienta de gestión estratégica del talento humano para Grupo Nutresa.
- Fortalecimiento de prácticas de vanguardia de equidad de género, como la certificación Equipares, y las recertificaciones en Empresa Familiarmente Responsable (EFR) y Organizaciones Saludables (OS).
- Homologación tecnológica de Helados Pops y Helados Bon con el arranque de la plataforma SAP.

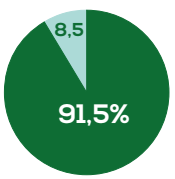
PERSPECTIVAS 2016

En 2016 continuaremos avanzando en la consolidación del modelo de servicios compartidos para Grupo Nutresa y sus compañías, que asegure la competitividad en el corto y largo plazo, con foco en:

- Nuevos servicios en gestión de riesgos y cumplimiento.
- Abastecimiento estratégico y desarrollo de proveedores.
- Desarrollo de líderes y atracción de talento.
- Identificación y adopción de nuevas tecnologías.
- Exploración de nuevos modelos de negocios.
- Prácticas de sostenibilidad de vanguardia.

Empleados

824
(Directos, indirectos y aprendices)



Internacional Nacional

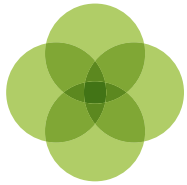
49% **51%**

(Directos y aprendices)

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 [G4-DMA]

Grupo Nutresa ofrece a sus clientes marcas líderes, confiables y con excelente relación precio-valor.

Propósito

Desarrollar actuales y nuevos mercados a partir del entendimiento de las necesidades, motivaciones y propósitos de los consumidores, compradores y clientes, y crear valor por medio de la capitalización de oportunidades.

A su vez, entender las nuevas realidades del mercado, la cultura y la sociedad a través del modelo de gestión de marcas y redes, con un portafolio de productos que busca acercarse a la cotidianidad en procura de la calidad de vida de los consumidores.

Estrategia	Progreso 2015
Fortalecer el capital de marca.	Se consolidaron los posicionamientos diferenciados de las principales marcas que permiten al Grupo tener lugares de liderazgo en las categorías dentro de la región estratégica, además de lograr el reconocimiento y la preferencia por parte del consumidor.
Potenciar las marcas y fortalecer las redes comerciales.	Se priorizaron, focalizaron y cubrieron nuevos espacios en el mercado gracias a la internacionalización del modelo de gestión de marcas y redes. Se fortalecieron marcas como Zuko, Lucchetti, Pozuelo, Bon, Pops, Zenú, Doria, Colcafé, Jet, Saltín Noel, Crem Helado, entre otras, mediante la innovación y la comunicación. Se ampliaron las posibilidades de actuación de las marcas en las categorías y se internacionalizaron marcas como Tosh y Festival. Se implementó una línea de pastas en México con la marca Lucchetti, apalancada en innovación relevante y diferenciación. Se puso en marcha la línea de *crackers* en AbiMar Foods, EE. UU. Se extendió el modelo *Go to Market* a las demás redes del Grupo. Se fortalecieron las redes industriales para el Negocio Chocolates en EE. UU. Se consolidó la operación industrial en Malasia y el desarrollo comercial en mercados de Asia y Europa.

Estrategia	Progreso 2015
Impulsar el crecimiento rentable por medio de innovaciones que permitan incrementar el valor de las categorías.	Se desarrollaron presentaciones especiales por segmento que garantizaron la propuesta de valor. Se depuraron presentaciones de productos para focalizar recursos en las principales marcas.
Desarrollar el modelo de gestión de precios.	Se desarrolló la capacidad en gestión estratégica de precios para el consumidor, las promociones y las innovaciones, y se implementaron herramientas y análisis para capitalizar el valor de las marcas.

Riesgos y oportunidades

La coyuntura económica representa un riesgo por el fortalecimiento del dólar, el aumento de precios de algunas materias primas y de los impuestos, factores que impactan los costos de los productos.

Para minimizar la conversión de estos incrementos en mayores precios al consumidor, los esfuerzos se focalizan en productividad, gestión de compra de *commodities* de alta influencia en los costos, adecuación de presentaciones que garanticen la capacidad de acceso del comprador, así como estrategias comerciales y de mercadeo.

Otro riesgo identificado es el de las barreras paraarancelarias de algunos países de la Región Andina que afectan los mercados en los que el Grupo participa, impactan la capacidad de llegada al canal (accesibilidad) y la asequibilidad de algunas presentaciones. La Organización trabaja proactivamente para minimizar el impacto negativo y detectar nuevos frentes de oportunidad que impulsen los resultados.

Los cambios en la legislación de salud y de perfiles nutricionales en la región estratégica requieren el fortalecimiento de las investigaciones y ajustes en la propuesta de valor de las marcas en empaques, precio, formulación y comunicación. Con esto, el Grupo busca mantener la preferencia de los consumidores y al mismo tiempo, obtener aprendizajes que se extienden en el resto de la región.

Doria
Doria
Doria

Nueva imagen de las heladerías Bon en República Dominicana.

Perspectivas

El modelo de gestión de marcas y redes seguirá apalancando los resultados comerciales para el cumplimiento de los objetivos 2020, en especial el crecimiento y liderazgo de mercados y la expansión internacional a partir del desarrollo de las principales marcas.

La Organización se enfrenta a cambios relacionados con la globalización y sus efectos sobre la dinámica competitiva de marcas y nuevos negocios, los precios de las materias primas -afectados por la volatilidad de los mercados- y los efectos climáticos. Por esto se busca compensar el impacto en la rentabilidad, que permita lograr al 2020 un margen ebitda entre 12 y 14%, soportado en una mayor eficiencia de la operación, gestión de compra de materias primas diferenciadoras, innovación más efectiva y focalizada en las principales marcas e internacionalización de las mismas, y fortalecimiento de lealtad en clientes.

Grupo Nutresa está afrontando permanentemente nuevos desafíos para poder interpretar y responder a las expectativas del consumidor en relación con los cambios poblacionales y culturales a través de una nueva visión de futuro, el desarrollo sostenible, amplia expectativa de vida y envejecimiento saludable, entre otras. Por eso, para alcanzar los objetivos 2020 se definieron planes como la expansión de las capacidades internacionales en distribución y producción, la focalización e internacionalización de las marcas bajo el modelo de gestión de Grupo y la innovación efectiva a partir de marcas confiables con excelente relación precio-valor.

Casos de éxito y reconocimientos

Como resultado de la efectividad en los avances del modelo de gestión de marcas y redes, la empresa Ipsos Napoleón Franco registra en sus estudios de salud de marca y de satisfacción y lealtad, que **las marcas de Grupo Nutresa obtienen lugares de liderazgo en *Equity* Efectivo y las redes se ubican en niveles de excelencia en satisfacción y lealtad de clientes.**

INNOVACIÓN EFECTIVA [G4-DMA]

Lanzamiento del Modelo Imagix en Tresmontes Lucchetti, Chile.

Propósito

Apoyar de manera transversal el logro de los objetivos estratégicos de la Organización como apalancador de los resultados. 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	Progreso 2015
Implementar la estrategia de innovación y estructuración del modelo de gobernabilidad.	Se avanzó en la creación del Comité Corporativo de Innovación. Se definieron los planes y responsables para la ejecución de la nueva estrategia.
Fortalecer los programas de Innovación: Éxitos Innovadores, Prácticas Ejemplares, Soluciones Innovadoras y *Out of the box.*	Se lanzaron 9 retos innovadores. Se seleccionaron 2 proyectos ganadores en la segunda convocatoria de *Out of the box.* Se reconocieron 3.406 Éxitos Innovadores. Se premiaron 6 prácticas ejemplares.
Construir el portafolio de proyectos de innovación de Grupo Nutresa.	Se construyó el portafolio de proyectos con la participación de todos los negocios, priorizando los de alto impacto y uniendo esfuerzos para implementar iniciativas transversales.
Consolidar la cultura de gestión del conocimiento.	Se fortalecieron herramientas que buscan asegurar el ciclo de la gestión del conocimiento y motivar su aplicación en los colaboradores, tales como Aprendiendo con el experto, transferencia de prácticas ejemplares y Éxitos Innovadores, talleres de lecciones aprendidas y eventos como Momentos Imagix, Chocoinnova, Tertulias de Café, Café & Amigos, Charlas con el experto, entre otros.

Resultados 2015 frente a los objetivos 2020

Indicador	Meta 2020	Resultados 2015
Ventas por innovación	**15%**	**16,9%**
Éxitos innovadores / empleado	**0,3**	**0,2**

Riesgos y oportunidades

Grupo Nutresa identificó algunos riesgos relacionados con la implementación de la innovación efectiva, frente a los cuales cuenta con mecanismos de monitoreo y prevención. Uno de estos riesgos es la posibilidad de 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 la Organización resulta prioritario actuar con la misma dinámica que el entorno demanda. Igualmente, es un riesgo entender la innovación solo desde la perspectiva de producto o concentrarse en un solo tipo de negocio sin innovar en nuevos modelos. Para contrarrestar esto, se vienen desarrollando procesos de prospectiva en los diferentes negocios, con el fin de actuar de manera temprana, estar preparados, ser líderes en el sector de alimentos y marcar tendencias.

Se evidencian como grandes oportunidades la motivación al intraemprendimiento, la articulación de redes internas y externas de innovación y el desarrollo de una red flexible de operaciones, para conseguir resultados regionales, en cuanto a desarrollo de capacidades y homologación de productos.

Dentro del análisis permanente que se realiza en torno a la innovación, también se evidencia la oportunidad de aprender de la experiencia y el error, retener talentos claves y custodiar la información sensible, como variables que afectan la capacidad de la Organización de generar valor. Por ello, Grupo Nutresa cuenta con un proceso de gestión de conocimiento que busca mantener, transmitir y evolucionar el conocimiento.

Evento de reconocimiento Éxitos Innovadores. Servicios Nutresa.

Finalmente, el motor de la innovación está en el capital humano, por esta razón es de gran importancia mantener la dinámica y la motivación de los programas de innovación, para lo cual se cuenta con eventos de reconocimiento como Prácticas Ejemplares. Dichos eventos hacen visibles los resultados de proyectos sobresalientes que tienen posibilidad de réplica en los demás negocios.

Jornada de innovación Chocoinnova, Compañía Nacional de Chocolates.

Perspectivas

Al 2020, además del compromiso de alcanzar unas ventas por innovación del 15% sobre el total de las ventas de Grupo Nutresa, se buscará lograr 0,3 Éxitos Innovadores por colaborador.

El mayor reto consiste en continuar con la aplicación de la nueva estrategia de innovación y garantizar la gestión del portafolio de proyectos en el corto, mediano y largo plazo. Igualmente, se hará mayor énfasis en la innovación con enfoque en lo social y en lo ambiental, y se renovarán los incentivos y reconocimientos por innovación. **[G4-EC8]**

Es un gran desafío también el de generar estrategias que permitan actuar frente a la evolución de las legislaciones en las regiones donde Grupo Nutresa opera. Se incorporarán el intraemprendimiento y el extraemprendimiento en la gestión de la innovación, y se desarrollará una visión global, con actuación local.

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, y de cara a los clientes y consumidores, se tendrá un mejor entendimiento de los estilos de vida, tendencias de consumo, aspiraciones y necesidades, conocimiento que se convertirá en nuevas propuestas de valor.

Asumiendo oportunamente estos desafíos, Grupo Nutresa podrá mantener su liderazgo en la región y estará preparado para enfrentar los retos que el mercado le presenta.

Casos de éxito y reconocimientos

- Como caso de éxito, se resalta la identificación de los proyectos de innovación de los negocios, con el fin de tener la visibilidad completa de las iniciativas en cuanto a innovación con enfoque en sostenibilidad social y ambiental, grandes focos de innovación y el impacto que tienen en la Mega 2020. Se trata de proyectos que puedan trabajarse de una manera transversal, balance entre el corto, mediano y largo plazo, y pensamiento global sin perder la conexión con lo local. **[G4-EC8]**

- El Negocio Galletas y Servicios Nutresa terminaron sus ejercicios de prospectiva. Hasta el momento, cinco negocios han realizado este trabajo. Los negocios de Pastas, Café y las comercializadoras dieron inicio a sus proyectos en 2015.

- El equipo de Vigilancia Tecnológica de Vidarium y los negocios consolidaron un radar de tendencias en nueve dimensiones que servirá para definir iniciativas y proyectos de innovación. En 2015 se formaron 46 vigías que enriquecen la labor, para un total de 74.

El indicador **[G4-EC8]** está relacionado con los objetivos **[ODS 1]** **[ODS 2]** **[ODS 3]** **[ODS 8]** **[ODS 10]** **[ODS 17]**

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 Y VIDA SALUDABLE Y MERCADEO RESPONSABLE [G4-DMA]

Implementación del programa Estilos de Vida Saludable en la Institución Educativa Guillermo León Valencia. Cauca, Colombia.

Propósito

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	Progreso 2015
Ajustar el perfil nutricional de los productos.	Se superó la meta establecida para el 2020 de duplicar el portafolio con base en 2012 y se logró cumplir el estándar definido, lo que corresponde a 2.949 referencias dentro del perfil fijado para cada categoría a la que pertenecen.
Implementar el rotulado nutricional de panel frontal en todos los productos.	Se hizo extensivo el rotulado de panel frontal hasta alcanzar 3.453 referencias, con lo que quedó cubierto 83% del portafolio. [G4-PR3] [ODS 12]
Promover los estilos de vida saludable.	Se realizó en Colombia la campaña Disfruta una Vida Saludable y se avanzó con la Alianza por los Estilos de Vida Saludables con el Ministerio de Educación. En Chile y México se continuó con el programa de prevención de obesidad infantil en escuelas públicas. Además, para la comunidad interna se trabajó en la adopción del marco de Organizaciones Saludables.
Disminuir los nutrientes de interés en salud pública.	Se reformularon 83 productos en sodio, 55 en grasas trans y 68 en contenido de azúcar.
Gestionar responsablemente la publicidad.	Se aplicó la autorregulación de no realizar publicidad a menores de seis años y se asumió formalmente el compromiso de autorregulación publicitaria junto con otras empresas del sector de alimentos.

Riesgos y oportunidades

Dada la preocupación por los estados de salud de la población, entre ellos la obesidad, los gobiernos diseñan políticas de intervención para lograr cambios en los hábitos de vida. Grupo Nutresa monitorea constantemente estas políticas y busca establecer un marco de autorregulación que le permita al consumidor contar con alternativas de productos nutricionales, así como la toma informada de decisiones.

Con el propósito de alcanzar impactos directos en la población, además de los compromisos propios, Grupo Nutresa ha suscrito acuerdos voluntarios para actuar responsablemente en materia de publicidad y mercadeo, etiquetado, reformulación e innovación de productos a través de la Cámara de Alimentos de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI. Así mismo, participa en la iniciativa ConSiente, un llamado a entender que el bienestar depende del equilibrio entre alimentación, actividad física, descanso, diversión, trabajo, familia, reflexión, entre otros.

Los marcos regulatorios en permanente evolución, no solo por lo anotado anteriormente, sino también por los nuevos hallazgos científicos, obligan a una vigilancia permanente para una toma de decisiones en contexto, para lo cual la Organización cuenta con una estructura experta.

La Compañía cree, además, que es en la educación de los niños y las niñas en donde deben realizarse los mayores esfuerzos para conseguir la transformación de los hábitos de vida y por eso participa en alianzas y programas específicos dirigidos a esta población.

Perspectivas

Las normativas sobre rotulado, contenido de nutrientes y publicidad en las diferentes geografías donde Grupo tiene presencia, constituyen un desafío permanente que se acrecienta debido a las diferencias entre países para establecer control sobre dichos asuntos, y que implica una alta capacidad de adaptación del modelo de negocio. Dado que el objetivo es estar preparado para los cambios y minimizar el impacto en competitividad, Grupo Nutresa participa de consultas en fases nacionales de las diferentes normas y diseña planes de implementación que se llevan a cabo dentro de los tiempos establecidos.

La meta al 2020 de duplicar el portafolio cumpliendo los estándares nutricionales definidos en el perfil Nutresa, se alcanzó en 2015 con la inclusión del portafolio de Tresmontes Lucchetti, con el cual se logró una oferta amplia de productos que facilita la toma de decisiones.

En consideración a lo anterior, se establece una nueva meta al 2020, y es la de multiplicar por 2,5 la oferta de productos ajustados a la definición de perfil nutricional con base en el de 2012, continuar el programa de reformulación de nutrientes de interés en salud pública, mantener la política de autorregulación publicitaria para menores de seis años, acoger un nuevo compromiso para solo publicitar productos que cumplan unos criterios establecidos a niños hasta los doce años, e incluir información nutricional en el panel frontal de los empaques.

Desarrollo de la estrategia de Estilos de Vida Saludable en la Institución Educativa Técnica de Promoción Social. La Guajira, Colombia.

Casos de éxito y reconocimientos

El programa de Prevención de Obesidad Infantil en Escuelas Públicas, **Espacio Saludable,** que impulsa Tresmontes Lucchetti junto al INTA de la Universidad de Chile y los municipios de Macul, Cerro Navia, Casablanca, Rancagua y Chillán en Chile **obtuvo el Premio Nacional de Innovación Avonni, en la categoría Innovación Pública, entre más de 700 proyectos postulantes.**

Entrega del Premio Nacional de Innovación, otorgado por el Ministerio de Economía y Foro Innovación a Tresmontes Lucchetti. De izquierda a derecha: Felipe Lira, gerente de Asuntos Corporativos de Tresmontes Lucchetti; Carmen Castillo, ministra de Salud de Chile; y Justo García, presidente de Tresmontes Lucchetti.

Lanzamiento del convenio Estilos de Vida Saludable con representantes de la alianza.

La campaña Disfruta una Vida Saludable recibió la distinción en Colombia como Anunciante del Año TOP 10 P&M 2015 con el 61,6% de la votación en la categoría. Este reconocimiento es concedido por la comunidad de mercadeo y publicidad a las prácticas y empresas destacadas del sector en Colombia, a través del Portal P&M que pertenece a la revista *Publicidad, Mercadeo y Medios en Colombia.*

Como caso de éxito, se resalta la estrategia de Estilos de Vida Saludable, una iniciativa que Grupo Nutresa desarrolla en alianza con el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, el Programa Mundial de Alimentos, Unicef y la Universidad de Antioquia, que busca fortalecer las capacidades de niños y adolescentes de 20 establecimientos educativos del país en materia de alimentación saludable, actividad física y prácticas de higiene. **Esta alianza público-privada focaliza las acciones para la transformación requerida en los hábitos de vida, a partir de la educación de las nuevas generaciones.**

SEGURIDAD DE LOS ALIMENTOS [G4-DMA]

Proceso de producción de Cono Soft de Crem Helado, planta Bogotá, Colombia.

Propósito

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

Estrategia	Progreso 2015
Avanzar en la implementación, certificación, mantenimiento y mejora de los sistemas de gestión.	Se lograron diferentes certificaciones en los sistemas de gestión de calidad e inocuidad del producto, lo que permite ofrecer productos confiables y seguros a clientes y consumidores: • **Calidad ISO 9001:** 28 centros de operación • **BPM – Buenas Prácticas de Manufactura:** 8 centros de operación • **HACCP – Sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control:** 15 centros de operación • **Normas reconocidas por el GFSI – Iniciativa global de seguridad alimentaria:** 9 centros de operación • **Certificaciones de producto** • **Kosher:** 7 centros de operación • **Halal:** 5 centros de operación • **Fair Trade – Comercio Justo:** 2 centros de operación • **Orgánico:** 1 centro de operación • **Cocoa Practices:** 1 centro de operación • **En el sector agrícola** Buenas Prácticas Agrícolas y Rainforest: 1 centro de operación.
Implementar el modelo para la protección de los alimentos *Food Defense*.	Se formó en el modelo para la protección de los alimentos *Food Defense* a personal clave de los negocios. Se avanzó en la implementación del modelo en los negocios de Cafés, Chocolates y Galletas.
Mantener y mejorar las condiciones higiénico sanitarias en plantas productoras y redes comerciales.	Se obtuvo un resultado para las empresas del Grupo de 91,6% en el Perfil Higiénico Sanitario-PHS.
Implementar el plan de seguimiento y desarrollo de proveedores.	Se acompañó la incorporación de nuevos requisitos legales en 361 proveedores de materiales directos y 55 indirectos.

Riesgos y oportunidades

Los cambios de tendencia en las exigencias de los consumidores han promovido modificaciones en la legislación relacionadas con la protección al consumidor. Dada esta circunstancia, Grupo Nutresa cuenta ya con sistemas de gestión de calidad para identificar oportunidades de mejora y adoptar las medidas necesarias para buscar el mejoramiento continuo de los procesos.

Además de la gestión del cumplimiento legal en alimentos, constantemente se realizan actualizaciones en los estándares para asegurar y estar a la vanguardia a nivel internacional de los sistemas de gestión de la calidad e inocuidad certificados.

La adulteración de los alimentos es un riesgo presente a lo largo de la cadena de suministro, el cual se gestiona a través de la implementación de controles en los insumos en el abastecimiento, la producción y la distribución. Para esto se implementan fichas técnicas que permiten conocer en detalle los componentes de los insumos con sistemas de gestión en la protección de los alimentos –*Food Defense*– y esquemas de seguridad en la distribución que garantizan a los consumidores alimentos sin adulteraciones de ningún tipo.

El desafío de generar y mantener una comunicación constante con los clientes y consumidores, teniendo en cuenta el aumento de las plataformas digitales, impulsa a la Organización a contar con diferentes canales en redes sociales y sitios web, con el fin de facilitar la recepción y respuesta de las diferentes inquietudes y opiniones de los usuarios. Para atender y gestionar adecuadamente estas comunicaciones se dispone de personal especializado en la recepción, atención y escalamiento de requerimientos de manera oportuna, y de protocolos de atención específicos para eventos en redes sociales.

Perspectivas

Para Grupo Nutresa, la seguridad e inocuidad de los alimentos es una prioridad constante en la elaboración y fabricación de todo el portafolio de productos, por eso para el 2020 se tiene prevista la implementación en todos los centros de operación del modelo de protección de los alimentos *Food Defense*.

Para facilitar esta implementación y la homologación de otros sistemas de gestión, se buscará establecer un sistema integrado transversal para la Organización, con el fin de lograr el cierre de brechas y el cumplimiento de exigencias de consumidores, clientes y asuntos regulatorios como consecuencia de la expansión internacional.

Por otro lado, y con el propósito de vigilar y dar respuesta oportuna al consumidor y al mercado sobre nuevos hábitos de consumo que puedan traducirse en inhibidores, se pondrá en práctica un centro de monitoreo de redes sociales que permita detectar áreas de oportunidad en clientes y consumidores, y gestionarlas oportunamente.

Profesionales del laboratorio microbiológico realizando controles de calidad. Compañía de Galletas Noel. Medellín, Colombia.

Lectura de placas de microbiología para el control de calidad de los productos. Laboratorio Negocio Cárnico. Medellín, Colombia.

Casos de éxito y reconocimientos

Pastas Monticello, en su figura *Fusilli*, fue reconocida como **una de las mejores pastas del mundo y recibió la Medalla de Oro a la Calidad del Monde Selection de Bélgica.**

Hamburguesas El Corral fue reconocido como el mejor restaurante de comida rápida en Colombia en la décima edición de los premios *La Barra*. Se destaca que esta es la cuarta ocasión en que la cadena gana este reconocimiento y que durante dos años fue declarada fuera de concurso.

GESTIONAR RESPONSABLEMENTE LA CADENA DE VALOR

Grupo Nutresa gestiona responsablemente su cadena de valor a través del 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.

DESARROLLO DE NUESTRA GENTE

[G4-DMA]

Colaboradores Compañía de Galletas Noel. Medellín, Colombia.

Propósito

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

Estrategia	Progreso 2015
Actualizar el modelo de liderazgo y definición de los talentos del colaborador Nutresa.	Se desplegó el modelo de liderazgo y talentos al personal de los negocios de Grupo Nutresa.
Ejecutar el plan de desarrollo y formación de los talentos Nutresa.	Se formaron 372 colaboradores en los talentos de liderazgo Nutresa y a 949 colaboradores en talentos transversales. [G4-LA9]
Implementar el sistema de información de talento *SuccessFactors*.	Se implementaron los módulos de selección, sucesión y desarrollo, gestión de objetivos, compensación y aprendizaje.
Fortalecer prácticas de desarrollo del talento.	Se realizaron 99 pasantías de colaboradores en otros roles y se logró la asistencia de 20.306 colaboradores a programas externos de formación en Colombia y en el exterior. [G4-LA9]
Actualizar la política de movilidad internacional de los colaboradores de Grupo Nutresa.	Se implementó la política con cobertura a toda la región estratégica.
Gestionar el clima organizacional y el compromiso.	Se realizó la medición y se trabajó en la construcción de planes para el cierre de brechas.

El indicador [G4-LA9] en este capítulo está relacionado con los objetivos [ODS 4] [ODS 5] [ODS 8]

Riesgos y oportunidades

Al ser el talento humano un factor clave de éxito en los resultados de la Organización, las prácticas de Grupo Nutresa se encaminan al fortalecimiento de una cultura que estimula el desarrollo, crecimiento y logro de los proyectos personales y profesionales de los colaboradores, en sincronía con las necesidades de la Empresa para alcanzar los resultados.

Los riesgos identificados, los cuales se convierten permanentemente en desafíos de gestión, son: baja capacidad para atraer y comprometer el mejor talento, escasa disponibilidad de colaboradores con las capacidades que requiere la Organización en el mediano y largo plazo, baja productividad y desempeño, ambiente laboral poco propicio para el desarrollo, ausencia de liderazgo inspirador y fuga de talento.

Los planes de trabajo de corto y mediano plazo que aportan a los objetivos 2020, minimizan esos riesgos con un enfoque de gestión basado en el fortalecimiento de la marca empleador en todos los países en los que se opera, en la identificación de redes de reclutamiento innovadoras para atraer el mejor talento, y en el desarrollo de una plataforma de liderazgo que estimule la innovación, la diversidad y el sentido de logro y progreso en las personas. Además, en el fortalecimiento de ambientes de trabajo cálidos y cercanos que generen un vínculo afectivo con los colaboradores y alto compromiso con el desempeño y la sostenibilidad de la Organización.

Perspectivas

La estrategia de trabajo para el desarrollo de la gente al 2020 se focalizará en la incorporación y el cierre de brechas en los talentos transversales y de liderazgo a todos los colaboradores de Grupo Nutresa, con un alto énfasis en el cliente y consumidor, la innovación y el desarrollo sostenible. Otro foco será la consolidación de *SuccessFactors* como una herramienta para la gestión integral del talento que logre la identificación del nivel de desempeño de cada colaborador y su contribución con los resultados de la Organización.

Así mismo, se propone incrementar el número de colaboradores en procesos de pasantías en otros roles y compañías internacionales, fortaleciendo su participación en igualdad de oportunidades en la cobertura de vacantes en todas las compañías.

Adicionalmente, se continuará con la gestión del clima organizacional manteniendo el estándar fijado por el Grupo en un nivel de excelencia y el desarrollo de liderazgo como herramienta de fortalecimiento de la cultura organizacional.

Casos de éxito y reconocimientos

merco TALENTO

Grupo Nutresa, la tercera mejor empresa para trabajar en Colombia y primera en el sector de alimentos, de acuerdo con los resultados de **Merco Talento 2015.**

Premio Gold 2015 en la categoría **"Empresas que traspasan límites"**, otorgado por Legis Colombia, que resalta el modelo de gestión cultural de Productos Alimenticios Doria S.A.S.

Equipo de Gestión Humana del Negocio Pastas recibiendo el Premio Gold 2015.

CINCEL
Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional

Reconocimiento otorgado por CINCEL a las compañías Servicios Nutresa, Colcafé, Cordialsa Ecuador, Compañía Nacional de Chocolates Costa Rica y Molinos Santa Marta, **por su excelente gestión en el clima organizacional y compromiso con los colaboradores.**

CALIDAD DE VIDA [G4-DMA]

Colaboradores disfrutando espacios de bienestar, Compañía Nacional de Chocolates. Fábrica Rionegro, Colombia.

Propósito

Promover estilos de vida saludable y desarrollar una cultura de autocuidado que contribuya al bienestar y el equilibrio de los colaboradores, incidiendo de manera positiva en la productividad y el compromiso con la Organización.

Estrategia	Progreso 2015
Consolidar el sistema de gestión de Empresa Familiarmente Responsable.	Se implementaron planes y programas para fortalecer las seis dimensiones de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.
Consolidar el sistema de gestión de Organizaciones Saludables.	Se continuó con la promoción de una cultura de autocuidado y el desarrollo de estilos de vida saludable en los colaboradores.
Definir el modelo de evaluación del nivel de madurez de las compañías frente al modelo de gestión de salud y seguridad en organizaciones de clase mundial.	Se definió la metodología del diagnóstico de nivel de madurez y un plan que se implementará en 2016.
Reubicar personas con enfermedad profesional en cargos que minimicen el progreso de la enfermedad.	De 274 personas con enfermedad profesional, 73% se reubicó en otros roles.
Segmentar los colaboradores según sus estilos de vida, necesidades y preferencias.	Se incorporó el modelo de mercadeo interno para la gestión de actividades de bienestar en dos compañías.
Fomentar en los colaboradores el proceso de autoconocimiento y definición de propósito y sentido de vida.	1.633 personas asistieron a talleres de gestión de sí mismo como Viajero interior y Vida con sentido.
Implementar nuevas modalidades de trabajo.	Se logró consolidar el modelo de teletrabajo con 331 colaboradores.
Gestionar contratistas.	Se incorporaron a la gestión de contratistas auditorías e indicadores de seguimiento a la accidentalidad y el ausentismo.

Riesgos y oportunidades

El sector alimentario es susceptible al riesgo del deterioro físico y psicosocial de los colaboradores, debido al tipo de actividades desempeñadas. Para Grupo esto podría afectar la productividad por ausentismo y accidentalidad. En este sentido, la Organización gestiona ambientes de trabajo seguros que motivan el autocuidado y aseguran las mejores condiciones laborales, y a su vez actualiza el mapa de riesgos físicos y psicosociales para incorporar las mejores prácticas. El riesgo de incumplimiento de estándares de prevención y gestión de la salud y seguridad por parte de contratistas, hace que la Organización trabaje activamente con los terceros para atender su responsabilidad extendida.

Riesgos como la dificultad para la atracción y retención de talento podrían generar bajo compromiso y sentido de pertenencia, falta de propósito y sentido de los colaboradores hacia el trabajo y deterioro del clima organizacional. Para minimizar estos riesgos se han incorporado prácticas que facilitan la conciliación y el equilibrio, tales como teletrabajo, horario flexible, tiqueteras de tiempo, prácticas de calidad de vida y bienestar, todas focalizadas en las necesidades y expectativas de los colaboradores, y las diferentes generaciones que representan.

Colaboradores de Noel disfrutando de su tiempo libre en la Zona de Descanso.

Perspectivas

Al 2020 todas las compañías incorporarán modelos de gestión de conciliación entre la vida personal, familiar y laboral, implementando el modelo de Empresa Familiarmente Responsable; además, consolidarán los sistemas de prevención e intervención de la seguridad y la salud en el trabajo, cerrando las brechas identificadas en el diagnóstico de organizaciones de clase mundial que se realizará en 2016.

Se continuará llevando a cabo el proyecto Reincorporarte, a través del cual se pretende reubicar las personas con diagnóstico de enfermedad laboral, para reducir el riesgo de progreso de dichas enfermedades y maximizar la productividad de estas personas.

Otro desafío para el 2020 será seguir con la implementación de planes de inversión en condiciones de trabajo seguras, a partir de la aplicación de un modelo financiero que evalúa el retorno de la inversión por disminución de la enfermedad y la accidentalidad en procesos de alto riesgo.

Se dará continuidad al plan de gestión de contratistas, para asegurar el desarrollo de capacidades en la gestión de sistemas de seguridad y salud, y en la incorporación de mejores prácticas.

Salud y seguridad en el trabajo [G4-LA6] [ODS 1] [ODS 8]

	2013	2014	2015	
	Vinculados	Vinculados	Vinculados	Contratistas
Tasa de accidentalidad Número de accidentes por total empleados	3,17	2,62	2,42	5,06
LTIFR: número de lesiones con tiempo perdido por cada millón de horas trabajadas	13,39	10,97	10,23	21,35
Número de días perdidos por enfermedad laboral	ND	64	77	36
LDR: tasa de días perdidos	ND	33,3	30,3	38,3
AR: tasa de absentismo	ND	114,5	114,1	391,5
Promedio anual de trabajadores expuestos con vinculación directa	18.425	23.326	23.653	16.040
OIFR: número de casos de enfermedad laboral por cada millón de horas trabajadas	ND	0,0115	0,0137	0,0095

Casos de éxito y reconocimientos

Compañía Nacional de Chocolates recibió el premio a la excelencia otorgado por la ARL SURA, el cual resalta las buenas prácticas en seguridad y salud en el trabajo a nivel nacional (Colombia).

Integrantes Equipo Salud Ocupacional, Compañía Nacional de Chocolates. Fábrica Rionegro, Colombia.

Compañía de Galletas Noel, Servicios Nutresa, Compañía Nacional de Chocolates y Colcafé obtuvieron el primer lugar en el **premio Corazones Responsables 2015,** otorgado por la Fundación Colombiana del Corazón, que resalta los esfuerzos y resultados en la prevención e intervención de la enfermedad cardiovascular.

Compañías ganadoras recibiendo el premio Corazones Responsables 2015.

Colcafé recibió el premio REINTEGRO, otorgado por la ARL SURA, que resalta la **adecuada gestión del proceso de reincorporación al trabajo de colaboradores que han estado en situación de incapacidad por afectación de la salud.**

ABASTECIMIENTO RESPONSABLE [G4-DMA]

Comunidad arhuaca, Sierra Nevada de Santa Marta, Colombia.

Propósito

Asegurar la continuidad del negocio, la capitalización de oportunidades y la administración de los efectos, riesgos e impactos generados fuera del área de control directo de la Compañía, mediante la incorporación de variables socioambientales en la gestión de la cadena de suministro.

Estrategia	Progreso 2015
Mejorar y ampliar la cobertura del modelo de abastecimiento estratégico.	Se realizaron negociaciones regionales en Costa Rica, México, República Dominicana, Perú, Chile y Colombia para un total de 300 iniciativas. Se abordaron 201 categorías a través de la metodología de abastecimiento estratégico y se lograron ahorros por COP 6.500 millones en Chile, COP 3.000 millones en Centroamérica y COP 44.100 millones en Colombia, apalancados por la oficina de representación en compras en China en 8,7%.
Cerrar brechas en abastecimiento sostenible.	A través de una consultoría externa se identificaron los riesgos sociales y ambientales en la cadena de abastecimiento para Pozuelo y Chocolates Costa Rica. Se realizó formación y transferencia de conocimiento en los equipos de negociación y gestión de proveedores en seis países. Se firmó un convenio con el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) para la administración y tratamiento de los riesgos en sostenibilidad de las principales materias primas.
Incorporar auditorías éticas y de tercera parte a proveedores.	Se realizaron ocho auditorías laborales y seis de tercera parte a proveedores que incluyeron componentes laborales, ambientales y sociales.
Desarrollar capacidades organizacionales para agricultores.	3.000 agricultores de 34 organizaciones de 5 departamentos en Colombia, se formaron a través del modelo de fortalecimiento de desarrollo organizacional y en tecnologías de la información y comunicación.
Gestionar alianzas público privadas para el fortalecimiento socioempresarial de proveedores.	Se concretaron 13 alianzas público privadas con entidades locales en cinco municipios de Colombia.

Riesgos y oportunidades

Grupo Nutresa continúa gestionando los riesgos identificados para todas sus categorías de compras tales como el incumplimiento de prácticas en calidad, inocuidad y sostenibilidad, la alta volatilidad en los precios de los insumos directos, la escasez de insumos generada por el cambio climático y la migración de los campesinos a las ciudades.

Para gestionarlos, se han introducido criterios de sostenibilidad durante las etapas de selección y contratación de proveedores de insumos y servicios, y se ha socializado e implementado el Código de Conducta para Proveedores, el cual se encuentra alineado con los 10 principios del Pacto Global de las Naciones Unidas.

La Compañía cuenta también con políticas y manuales que brindan un marco de actuación y dirección en las operaciones propias y de terceros, tales como las políticas de Selección de proveedores, Coberturas, Derechos Humanos, Organismos Genéticamente Modificados, Manual para contratistas, entre otros.

Los riesgos asociados con la inocuidad del producto son gestionados y evaluados por las áreas de Compras, Calidad e Investigación y Desarrollo, que aseguran el cumplimiento de las especificaciones requeridas del insumo y el de los sistemas integrados de gestión.

Finalmente, a través de la Fundación Nutresa se gestionan estrategias que mitigan la migración de los jóvenes a las ciudades mediante acciones de desarrollo de capacidades y relevo generacional en las cadenas productivas, que los potencie como empresarios del campo con mejores oportunidades económicas y de calidad de vida.

Perspectivas

Grupo Nutresa viene adelantando ejercicios de prospectiva para los procesos de abastecimiento, mapeando los retos e identificando tendencias, para así gestionar oportunamente los riesgos futuros al 2030. A mediano y largo plazo, los procesos de compras serán intensivos en el uso de sistemas de información multidimensional y trazabilidad de toda la cadena de suministro, además de tecnologías que apoyen los procesos comerciales.

Lograr relaciones eficientes no presenciales con los socios de negocio es un desafío de Grupo Nutresa y se gestiona a través de la implementación de servicios de conectividad que permiten tener una relación más cercana con los proveedores y hacer más eficientes los procesos a lo largo de toda la cadena.

Otro desafío es la reducción de los riesgos ambientales y sociales alrededor de las principales materias primas usadas por los negocios. Por eso, junto al Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), se vienen identificando acciones en las diferentes categorías de compras y la estructuración y puesta en marcha de estrategias, mecanismos y sistemas de medición bajo una visión de abastecimiento sostenible.

Además, desde la Fundación Nutresa se continúan potenciando las capacidades organizacionales y comunitarias de los campesinos y se proyecta impactar de manera positiva a 73 asociaciones de pequeños productores al 2020. Así mismo, se busca fortalecer el modelo de negocio inclusivo con una metodología de desarrollo propia, para dar valor agregado a la gestión social y comercial del negocio, a través de la cual se aumentan las acciones para erradicar la pobreza, mitigar los riesgos identificados y aumentar el nivel socioeconómico de las comunidades con beneficios para la Compañía y sus grupos relacionados.

Casos de éxito y reconocimientos

Como caso de éxito se resalta la **construcción de una microcentral de beneficio para el café cereza en el municipio de Ciudad Bolívar, en el departamento de Antioquia,** luego de un aporte de COP 1.026 millones por parte de la Industria Colombiana de Café (Colcafé). Con este proyecto se espera lograr un ahorro de 25 millones de litros de agua al año, la correcta disposición de las aguas utilizadas en el proceso a las microcuencas de la zona y el compostaje de la pulpa del café para su posterior reutilización como abono orgánico por parte de los caficultores.

Evento de inicio de la construcción de la Central de Beneficio de café cereza en el municipio de Ciudad Bolívar, Colombia.

Grupo nutresa

Proveedor ejemplar

Otro caso de éxito **a resaltar es el primer evento de Proveedor Ejemplar,** en el cual se reconoció a aquellos proveedores de diferentes categorías de insumos y servicios, grandes y pymes, que sobresalen por su contribución al logro de los objetivos de Grupo Nutresa mediante la implementación de prácticas de sostenibilidad e innovación, y por su esfuerzo en ser cada día mejores en entornos cambiantes. **Se reconocieron en total 17 proveedores entre más de 1.000 invitados al programa.**

Ganadores Proveedor Ejemplar Grupo Nutresa 2014. De izquierda a derecha: Sol Beatriz Arango M., Vicepresidenta de Desarrollo Sostenible Grupo Nutresa; Miguel Krausz H., Gerente Grasco Ltda.; Martha Tobar O., Directora División Internacional Industrial Grasco; Germán Zapata H., Gerente de Negociación en Compras Servicios Nutresa; Carlos Ignacio Gallego P., Presidente de Grupo Nutresa; Marcela Gutiérrez T., Gerente de Ventas MANE Colombia; Alejandro Henao P., Gerente General MANE Colombia.

El listado completo de ganadores se encuentra disponible en la página http://www.serviciosnutresa.com/comunicado-proveedor-ejemplar/

Entrega del Premio Emprender Paz 2015.

Grupo Nutresa fue reconocido con el premio Emprender Paz 2015, gracias a su iniciativa social y productiva de cacao orgánico junto a las comunidades arhuacas de la cuenca del río Fundación, en el departamento del Magdalena. Desde sus inicios en 2014, esta idea, que es apoyada por la Compañía Nacional de Chocolates y Fundación Nutresa, ha impactado positivamente a 139 familias integrantes del proyecto asociativo de cacao de Kankawarwa. Las comunidades han participado en un proceso de transferencia de conocimiento y de fortalecimiento organizacional, mediante el esquema de acción de aliados estratégicos, a fin de garantizar la continuidad del agronegocio de las comunidades indígenas.

VENTAS RESPONSABLES [G4-DMA]

Canal de Distribución Amplia (DAM).
Tresmontes Lucchetti, Chile.

Propósito

Alcanzar la satisfacción y lealtad de los clientes, ofreciendo experiencias de compra con propuestas de valor diferenciadas y sostenibles que superen sus expectativas, soportadas en un modelo centrado en el cliente.

La Organización considera que desde su gestión puede aportar al desarrollo de las comunidades a través de su relación comercial y del apoyo a segmentos de la población con mayores necesidades.

Estrategia	Progreso 2015
Realizar la medición anual de satisfacción y lealtad de los clientes.	Se realizó la medición de satisfacción con la cual se evaluó el rendimiento y las eficiencias de los procesos frente a la expectativa del cliente, logrando una calificación de 88,5 en Colombia y 89,7 en operaciones internacionales. Se midió la lealtad, indicador de la fidelización y conexión emocional con los clientes, alcanzando una puntuación de 70,4 en Colombia y 73,3 en operaciones internacionales.
Diseñar e implementar programas de fidelización, relacionamiento y desarrollo de clientes para fortalecer sus capacidades comerciales.	Se avanzó en el desarrollo de una estrategia de fidelización, soportada en programas específicos para los clientes de las redes comerciales de acuerdo con su segmento. Se asesoraron 950 clientes entre tenderos y autoservicios independientes, con el fin de mejorar su distribución física y su modelo de negocio. Igualmente, se generaron modelos de co-creación que identifican las ventajas competitivas del cliente, especialmente de cara a su comprador. Se fortalecieron las escuelas de clientes, desarrollando capacidades en 100 agentes comerciales y prestadores de servicio relacionadas con buenas prácticas empresariales y formación de sus equipos de ventas y operaciones.
Establecer canales de comunicación efectiva con los clientes.	Se avanzó en la integración de los diferentes puntos de contacto del cliente y consumidor, así como en el desarrollo y mejoramiento de aplicaciones móviles para las redes comerciales que permiten canalizar, gestionar y monitorear la relación con los clientes.
Consolidar modelos de negocio inclusivos y sostenibles que aporten al desarrollo de clientes.	Se avanzó en la consolidación de la red de mamás empresarias, que permite generar valor y cercanía mediante una propuesta de portafolio diferenciado de marcas, servicios especializados y acceso a crédito, centrados en el emprendimiento y el desarrollo integral del ser humano.

Riesgos y oportunidades

La orientación de la estrategia hacia un modelo de organización centrada en el cliente, le permite al Grupo afianzar su relación de valor y construir relaciones sostenibles en el largo plazo. Para esto se cuenta con propuestas de valor, modelos y procesos de llegada al mercado, adaptados a las necesidades de cada segmento y geografía. La diferenciación de estas propuestas incluye la construcción con el cliente de estrategias para su desarrollo que garanticen competitividad y vigencia para ellos y la Organización.

Así mismo, las redes especializadas que atienden de manera directa al consumidor, permiten al Grupo recibir retroalimentación oportuna sobre marcas, tendencias, hábitos, productos nuevos y competencia, alimentando así el conocimiento que se tiene del consumidor y del mercado.

En el ámbito internacional, dada la expansión y el interés por garantizar estándares de servicio al cliente en todas sus operaciones, se inició el proceso de identificación de brechas y homologación de las mejores prácticas de atención y relacionamiento con clientes y consumidores, en línea con el avance que este asunto tiene actualmente en Colombia.

Las exigencias de los clientes y consumidores y las regulaciones legales son cada vez mayores, por lo que permanentemente se monitorean y ajustan los procesos y los medios de contacto para superar las expectativas.

Otro riesgo que se evidencia es el impacto ambiental relacionado con la comercialización y el transporte de los productos, que representa una parte sustancial de la huella ecológica de Grupo Nutresa. La Organización da especial importancia al trabajo colaborativo y complementario con sus grupos relacionados en la atención de estos asuntos, que van desde el calentamiento global, las emisiones y el ruido en el ámbito local, hasta la generación de residuos y vertimientos.

Perspectivas

En el corto y mediano plazo se continuarán actualizando las propuestas de valor para los clientes por segmento y geografía. El monitoreo permanente de la relación con los clientes y la medición de satisfacción y lealtad permitirán identificar brechas y generar mejoramiento continuo.

Se seguirán desarrollando propuestas de valor masivas y especializadas para los diferentes segmentos de clientes y potenciando las redes de ventas y canales, que le permitan al Grupo contar con una capacidad superior para asegurar la presencia de las marcas y el portafolio en las diferentes ocasiones de consumo.

Se continuará trabajando en los programas y proyectos para la disminución del impacto ambiental en los centros de distribución, logística de transporte y clientes con iniciativas como la certificación LEED, manual de transporte limpio, alternativa de transporte más limpio y mejor desempeño ambiental en los canales de ventas, entre otros. **[G4-EN30]** **[ODS 11]** **[ODS 12]** **[ODS 13]**

En el mediano y largo plazo se fortalecerán los procesos de formación y asesoramiento integral a clientes a través de las escuelas de clientes y de servicios especializados, con el fin de contribuir al desarrollo de sus capacidades y garantizar su competitividad. Además, se seguirán implementando buenas prácticas a otros segmentos, dentro de las que se destaca el modelo de colaboración que integra la cadena de valor y conecta los equipos cliente-compañía, mediante indicadores de gestión compartidos.

Casos de éxito y reconocimientos

Como caso de éxito se resalta la investigación realizada con la Universidad Javeriana para identificar las condiciones ergonómicas de mayor impacto para el personal de distribución de Comercial Nutresa, la cual fue reconocida en la comunidad científica internacional y presentada en dos ponencias internacionales. Se implementará un plan de acuerdo con los resultados en las operaciones a fin de minimizar las fuentes de accidentalidad y los riesgos laborales.

Otro caso de éxito a resaltar es **la renovación de 11% de la flota dedicada a la distribución de fríos en Colombia,** con vehículos dotados de equipos de refrigeración y congelación de **avanzada tecnología, con mayores rendimientos y menores emisiones.**

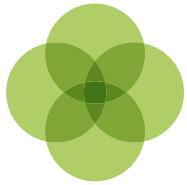
Centro de distribución del Negocio Pastas en Mosquera, Colombia.

El centro de distribución del **Negocio Pastas en Mosquera obtuvo la certificación LEED (Leadership in Energy and Environmental Design),** en el nivel *gold,* por el **cumplimiento de prácticas mundiales de construcción sostenible.** Los principales aspectos evaluados son: sitios sostenibles, ahorro de agua, energía y atmósfera, materiales y recursos, calidad del ambiente interior, innovación en el diseño y créditos regionales.

CONSTRUIR UNA MEJOR SOCIEDAD

Grupo Nutresa se enfoca en fortalecer las competencias de las comunidades con las que interactúa para promover su crecimiento y desarrollo, así como en impulsar iniciativas encaminadas a la mitigación del hambre que generen posibilidades de nutrición y estilos de vida saludable. Además, como ciudadano corporativo fomenta el respeto por los derechos humanos con sus grupos relacionados.

UN FUTURO
ENTRE TODOS



DERECHOS HUMANOS [G4-DMA]

Colaboradores con discapacidad auditiva de Colcafé, en la celebración de los 65 años de la Compañía.

Propósito

Gestionar de manera estructurada estrategias orientadas a la promoción, identificación y monitoreo de comportamientos que eviten vulnerar los derechos humanos por parte de líderes, colaboradores directos y contratistas, con el fin de consolidar una cultura de trabajo que aprecie la diversidad en todas sus formas, que sea incluyente y que capitalice la diferencia en beneficio de la innovación, la atracción y el compromiso del mejor talento.

Estrategia	Progreso 2015
Formar a líderes y equipos de trabajo en derechos humanos, diversidad e inclusión.	Se formaron 7.668 colaboradores y líderes. [G4-HR2]
Consolidar los mecanismos de reclamación por vulneración de derechos humanos y discriminación.	Se divulgaron los diferentes mecanismos como la Línea Ética, los comités de convivencia y el buzón electrónico de derechos humanos. Se reportaron 40 casos por posible vulneración a derechos humanos o discriminación.
Fortalecer el Comité Estratégico y el Comité Táctico de Derechos Humanos.	Se llevaron a cabo 21 conversatorios liderados por el Comité Estratégico de Derechos Humanos, con la participación de representantes de los colaboradores y sindicatos de las compañías en Colombia, México y Perú.
Actualizar la matriz de riesgos en derechos humanos del Grupo y construir las matrices de las principales operaciones internacionales.	Se actualizó la matriz de riesgos corporativa y se construyeron las matrices de Centroamérica, México, Perú, Chile y Ecuador.
Impulsar prácticas de diversidad e inclusión.	Se incorporó el sistema de gestión de equidad de género Equipares en Servicios Nutresa. Se divulgó la estrategia "¿Y aquí quién gana?", como herramienta de sensibilización en discriminación. Se realizó una investigación sobre los cambios en la fuerza laboral en función de las nuevas generaciones y se hizo formación a líderes. Se incorporaron 100 colaboradores en situación de discapacidad en las diferentes compañías.

Riesgos y oportunidades

Riesgos como la afectación a la reputación dificultan la atracción del talento y el compromiso de los colaboradores, por eso la Organización gestiona de manera estructurada estrategias y programas que fortalecen la marca empleador.

Debido al alto riesgo de vulneración de los derechos humanos y discriminación por parte de jefes o compañeros, las estrategias se enfocaron en la sensibilización e incorporación de prácticas de inclusión y diversidad. Como complemento a este trabajo, los contratistas fueron involucrados a través de la realización de auditorías en estándares laborales que permitieron identificar sus riesgos y construir planes de trabajo para mitigarlos.

El riesgo de incumplimiento de estándares laborales trae como consecuencia posibles demandas laborales y penales, por lo que Grupo Nutresa cuenta con mecanismos de reclamación y conversatorios con representantes de colaboradores y sindicatos que permiten contar con relaciones transparentes y de confianza.

La diversidad en la fuerza laboral genera una cultura abierta al cambio y a la innovación, por eso la Organización ha incorporado prácticas globales de inclusión y diversidad.

Perspectivas

En el proceso de consolidación del sistema de gestión de derechos humanos, Grupo Nutresa continúa con retos que han sido identificados en los conversatorios con los colaboradores y sindicatos, en los mecanismos de reclamación y en la matriz de riesgos. Hoy en día se cuenta con un plan de trabajo para mitigar dichos desafíos al 2020.

Los focos de trabajo identificados son: continuar formando en derechos humanos y diversidad e inclusión en la totalidad de las compañías en Colombia y el exterior; consolidar los mecanismos de reclamación por vulneración o discriminación; incorporar el sello de equidad de género en todas las compañías para cerrar las brechas existentes en la gestión de la equidad de género; sensibilizar y formar a los colaboradores acerca de las implicaciones del posconflicto en Colombia y el papel como ciudadanos en este proceso; y desarrollar capacidades en contratistas para la gestión de los derechos humanos.

Casos de éxito y reconocimientos

Los resultados del Dow Jones Sustainability Index 2015 posicionaron a **Grupo Nutresa con la más alta puntuación en la gestión de derechos humanos y prácticas laborales,** y lo ubicaron como líder mundial en la materia.

Servicios Nutresa obtuvo el sello de equidad de género Equipares, otorgado por el Ministerio de Trabajo, el PNUD y la Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer por incorporar y consolidar prácticas para la equidad, promoviendo la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en el ámbito laboral.

Equipo de Servicios Nutresa con representantes del PNUD, el Ministerio del Trabajo e Icontec en auditoría externa del Sello de Equidad Laboral Equipares.

DESARROLLO DE CAPACIDADES Y EDUCACIÓN [G4-DMA]

Entrega de *kits* escolares en Buenaventura. Valle del Cauca, Colombia.

Propósito

Contribuir al mejoramiento de la educación de los niños y jóvenes de las comunidades con las que Grupo Nutresa interactúa, por medio del desarrollo de capacidades pedagógicas, liderazgo y gestión que permitan combatir la pobreza y fomentar su sostenibilidad, transformación y calidad de vida.

Estrategia	Progreso 2015
Fortalecer la gestión escolar.	Se beneficiaron 480 colegios a través de la promoción de comunidades de aprendizaje en las que se compartieron metodologías y herramientas de gestión para lograr la transformación de la cultura institucional y posibilitar un mejor desempeño escolar. [G4-EC8]
Fomentar la competencia tecnológica de maestros y directivos.	Se formaron 443 maestros y 50 directivos docentes de 19 instituciones educativas pertenecientes a ocho departamentos de Colombia. [G4-SO1] Se llevaron a cabo 150 experiencias pedagógicas en tecnología.
Impulsar alianzas en educación.	Se formaron en calidad 100 escuelas de bajo desempeño, ubicadas en zonas de pobreza en cinco departamentos de Colombia con el Ministerio de Educación Nacional. [G4-EC8] [G4-SO1]
Fortalecer el voluntariado corporativo.	10.979 colaboradores de Grupo Nutresa acompañaron y asesoraron 18.696 acciones voluntarias que mejoraron las condiciones de vida en comunidades de bajos recursos. [G4-EC8] [G4-SO1]
Promover el acceso y permanencia escolar.	Se entregaron 6.000 *kits* escolares para niños de escuelas rurales de alto riesgo social. [G4-EC8]
Desarrollar capacidades en la cadena de valor de las compañías de Grupo Nutresa.	Se fortalecieron 34 organizaciones de pequeños productores en capacidades organizacionales, financieras y técnicas. Se impulsó la estrategia de negocios inclusivos con comunidades de la base de la pirámide como mamás empresarias, tenderos y venta al paso.

El indicador [G4-EC8] en este capítulo está relacionado con los objetivos [ODS 1] [ODS 2] [ODS 3] [ODS 8] [ODS 10] [ODS 17]

Riesgos y oportunidades

Lograr unas condiciones sostenibles en el entorno donde llevan a cabo su operación las empresas del Grupo, es determinante para garantizar la continuidad en el tiempo, para lo cual el desarrollo de capacidades permite crear capital social que empodera y facilita la superación de riesgos como la pobreza y la inequidad.

La inversión en educación es una oportunidad para contribuir al fortalecimiento económico al permitir el avance de la sociedad y la consolidación de un sistema educativo fuerte que posibilite la investigación, la innovación y el desarrollo de un capital humano competitivo.

Dados los riesgos inherentes a las condiciones de inseguridad en las regiones donde opera Grupo Nutresa, se adelantan iniciativas de acercamiento con las comunidades promoviendo la credibilidad, la confianza y la aceptación. Esto facilita la operación de los negocios y la transferencia de conocimientos, y les garantiza valor social a las comunidades. [G4-EC8]

Casos de éxito y reconocimientos

Como caso de éxito se resalta el convenio de asociación con el Ministerio de Educación Nacional y su Programa Todos a aprender, por medio del cual Fundación Nutresa acompaña una ruta de calidad educativa en 100 colegios de bajo desempeño académico en cinco departamentos de Colombia. Estos esfuerzos buscan el mejoramiento de la calidad de la educación para la generación de oportunidades de progreso y competitividad que contribuyan con el cierre de brechas de inequidad. [G4-EC8] [G4-SO1]

Perspectivas

Alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas, la gestión de Grupo Nutresa busca enfrentar los retos sociales y promover el desarrollo de capacidades que permitan construir una sociedad sustentable, para lo cual se han definido las siguientes metas al 2020:

Proyectos de desarrollo de capacidades		Meta 1.000
Nutrición	• Adopción de estilos de vida saludables. • Implementación de buenas prácticas de manufactura en bancos de alimentos y comedores comunitarios.	120
Educación	• Mejoramiento del índice de calidad de instituciones educativas. • Asimilación y aplicación de herramientas tecnológicas en el proceso enseñanza/aprendizaje.	763
Generación de ingresos	• Promoción de negocios inclusivos. • Mejoramiento de la capacidad organizacional de las iniciativas apoyadas en la cadena de valor.	87
Voluntariado	• Promoción de acciones voluntarias de colaboradores que apalancan la gestión social en comunidades.	30

Desde la gestión en educación se continuará con los planes que buscan el fortalecimiento de las competencias profesionales a nivel pedagógico, de gestión y liderazgo, con las que maestros y directivos docentes podrán mejorar el proceso de aprendizaje de los estudiantes y fortalecer el sistema de gestión escolar. [G4-SO1]

Se fortalecerá la estrategia de apoyo a las comunidades más vulnerables de las zonas de operación comercial de Grupo Nutresa en el corto y mediano plazo, en busca de condiciones más seguras para la distribución y logística del portafolio de productos. Se continuarán fomentando alianzas con entidades públicas y organismos multilaterales para contribuir a una educación de calidad inclusiva y equitativa.

SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIÓN [G4-DMA]

Programa *Escuela Saludable* que desarrolla acciones para prevenir y controlar la obesidad infantil en el contexto escolar. Tresmontes Lucchetti Chile y México.

Propósito

Diseñar y emprender iniciativas enfocadas a la erradicación del hambre, que generen posibilidades de nutrición y desarrollo de capacidades en hábitos saludables como alimentación balanceada, prácticas de higiene efectiva y actividad física en poblaciones de escasos recursos. De igual forma, promover, mediante las huertas comunitarias, el acceso y la producción de alimentos.

Estrategia	Progreso 2015
Implementar la política de cero desperdicios de alimentos.	Se estableció el procedimiento de entrega de productos a bancos de alimentos en todas las compañías. Se logró mayor trazabilidad de los productos entregados a los bancos de alimentos en la región estratégica. Se evitó la destrucción de más de 1.108 toneladas de productos, las cuales fueron entregadas a 28 bancos de alimentos en nueve países.
Impulsar el plan de alimentación rural.	Se construyó el plan para la implementación de prácticas saludables basadas en huertas comunitarias. Se establecieron diez huertas en comunidades rurales que facilitan el acceso a alimentos y mejoran los ingresos familiares.
Consolidar alianzas en torno a la adopción de estilos de vida saludable.	Se avanzó, junto al Ministerio de Educación de Colombia, Unicef, el Programa Mundial de Alimentos y la Universidad de Antioquia, en el fortalecimiento de capacidades de niños y adolescentes en alimentación saludable, actividad física y prácticas claves de higiene en 20 establecimientos educativos. En Chile y México se continuó con el programa de prevención de obesidad infantil en escuelas públicas, que benefició a 2.107 niños.

Riesgos y oportunidades

Las condiciones de inseguridad alimentaria presentes en la región estratégica donde opera Grupo Nutresa representan una limitante para el desarrollo socioeconómico, generan asimetrías sociales y disminuyen la posibilidad de un capital humano competitivo, lo cual constituye un riesgo para la gestión de la Organización al afectar la sostenibilidad económica, social y ambiental.

Existe una gran oportunidad frente a la disminución de desperdicios producidos por las compañías del Grupo, que mitigue los efectos ambientales y sociales, para lo cual se gestiona la entrega de alimentos que están por fuera de la cadena comercial y cumplen los estándares de calidad para poblaciones de escasos recursos. Esto contribuye con la disminución de las condiciones de desnutrición en dichas poblaciones.

Casos de éxito y reconocimientos

- Como caso de éxito se resalta la **atención alimentaria brindada en la frontera colombo-venezolana,** como respuesta a la crisis humanitaria. **Más de 1.000 personas se beneficiaron** con seis toneladas de producto entregado.

- Otro caso de éxito es la **adopción de la estrategia huertas rurales** creadas y sostenidas por niños, jóvenes y adultos. **En Colombia se cuenta con 78 huertas establecidas.**

Perspectivas

Grupo Nutresa se trazó como objetivo tener cero desperdicios de alimentos en sus procesos de producción, distribución y comercialización. Para el logro de esta meta, desarrolló una estrategia de cero desperdicios, con el fin de regular la manipulación de todo tipo de alimentos que no sean comercializados por las empresas del Grupo. El desafío es incorporarla a los lineamientos de cada negocio y velar por su cumplimiento.

De igual forma, para contribuir con los estilos de vida saludable en la población, se continuará con la consolidación de las alianzas público privadas para promover la actividad física, las prácticas claves de higiene y la alimentación balanceada, desarrollando estrategias para el buen uso de los alimentos y el aprovechamiento de huertas rurales y urbanas.

La gestión continuará con el fortalecimiento de los bancos de alimentos, a fin de conseguir que en el corto plazo estos desarrollen capacidades en temas relacionados con inocuidad en el manejo de los alimentos, almacenamiento, procesos administrativos y trazabilidad de los productos, logrando así la asimilación en el mediano plazo de buenas prácticas de manufactura, gestión administrativa y financiera.

Se busca, además, que en corto tiempo las familias promuevan el intercambio de alimentos y el autoconsumo, así como avanzar en el mediano plazo en la conformación de comunidades saludables integrando el modelo compartido de *Green Bronx Machine*, el cual busca fomentar comunidades saludables, equitativas y resilientes a través de la educación inspiradora, sistemas alimentarios locales y el desarrollo del capital humano.

Niños de los comedores infantiles en Atlántico, Colombia, beneficiados con el programa de sostenimiento de alimentación.

REDUCIR

EL IMPACTO AMBIENTAL DE LAS OPERACIONES Y PRODUCTOS

Grupo Nutresa extiende su compromiso trabajando por la ecoeficiencia en su cadena de suministro y reduciendo el impacto ambiental de sus productos en su ciclo de vida, mediante la gestión adecuada del agua, la disminución de emisiones, consumos de energía y materiales de empaque.

UN FUTURO
ENTRE TODOS

Cultivo de ajonjolí.

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HÍDRICO [G4-DMA]

Sistema de tratamiento de agua recuperada para servicios industriales, Pastas Doria. Mosquera, Colombia.

Propósito

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 en la calidad del recurso, como insumo para las operaciones de la Compañía y para las comunidades de influencia.

Estrategia	Progreso 2015
Optimizar el consumo de agua en los procesos.	Se logró el desarrollo de proyectos y procesos que permitieron una reducción de 7,7% en el consumo de agua por tonelada producida con respecto al 2014 y una reducción acumulada de 22,1% desde 2010 para las plantas en Colombia. Para las operaciones en México, Costa Rica, Perú y Chile se logró en 2015 una reducción de 6,2%. Se optimizaron procesos de recuperación de corrientes de agua en Colombia, con lo cual se logró un nivel de reutilización de 7,1%, equivalente a 101.320 m^3.
Reducir la contaminación a través del manejo adecuado de vertimientos líquidos.	Se trabajó en la optimización de la operación de plantas de tratamiento de aguas residuales existentes, se construyeron cuatro plantas en Colombia, se repotenciaron dos y se construyó una nueva en México.
Gestionar el recurso hídrico en la cadena de valor y promocionar su uso responsable.	Se promovieron espacios de formación y divulgación de buenas prácticas de gestión del agua, prevención de la contaminación, construcción de áreas para un mejor uso del recurso hídrico y mejoras en la productividad. Se desarrollaron actividades de prevención de la contaminación del agua en proveedores de carne, cacao y café, con el apoyo del Fondo de Agua Cuenca Verde, delosAndes Cooperativa de Caficultores y las respectivas áreas responsables de fomento, desarrollo de proveedores y abastecimiento.
Conocer la huella hídrica y los riesgos hídricos de las operaciones.	Se actualizó el análisis de riesgos hídricos con alcance en Colombia y se amplió su cobertura a las operaciones en Chile. Además, en este país se midió la huella hídrica.
Implementar modelos de valoración del agua para impulsar proyectos de eficiencia hídrica.	Se aplicó un modelo para incorporar un precio al agua acorde a los estándares internacionales dentro de proyectos de actualización tecnológica, con el fin de acelerar su retorno financiero.

Riesgos y oportunidades

La vida en el planeta depende de la calidad y cantidad de agua, factores que cada vez representan un reto mayor en relación con su acceso, uso y conservación. Además del incremento en la demanda, se acentúan los conflictos por el agua y se fortalecen las regulaciones hacia su consumo y la calidad de las descargas de vertimientos para reducir los impactos sobre el capital natural.

Los cambios en la disponibilidad y calidad del agua se identifican como riesgos importantes para Grupo Nutresa, al igual que aquellos aspectos relacionados con la competencia por el acceso al agua, la aparición de zonas restringidas para el establecimiento de actividades productivas y la reducción en la disponibilidad del recurso provocado por el cambio climático.

Ante este panorama, se establecieron medidas de actuación temprana para mitigar su impacto y adaptarse a los cambios. Estas se encuentran enfocadas en la reducción de consumos en las operaciones directas, la identificación de riesgos y huella hídrica a lo largo de la cadena de valor, el trabajo con proveedores y aliados para reducir la afectación sobre las cuencas, el establecimiento de medidas de adaptación, la reducción de los impactos causados por las descargas de aguas residuales y la rendición de cuentas a grupos relacionados.

Perspectivas

En Grupo Nutresa, la gestión del recurso hídrico es fundamental para asegurar su sostenibilidad y la de las comunidades con que se relaciona. Por esta razón, se enfrenta a tres desafíos principales en el futuro: la adaptación a una disponibilidad variable del recurso dadas las condiciones geográficas, la reducción de consumos de agua en las operaciones directas y la disminución de la huella hídrica indirecta ocasionada en la cadena de valor.

La actualización de los riesgos hídricos durante 2015 posibilitó conocer la situación de 27 plantas en la región estratégica, lo que permitirá definir los planes de acción para mitigar dichos riesgos de acuerdo con su intensidad y probabilidad de ocurrencia.

Así mismo, la Compañía se ha preparado para responder en los próximos dos años a los cambios normativos en Colombia que implican exigentes parámetros de calidad en sus vertimientos.

De igual manera, continuará trabajando en optimizar el consumo de agua para llegar a la meta del 2020 de reducir la intensidad hídrica en un 30% con respecto al 2010. Cada año el costo marginal se hace mayor, lo que implica encontrar maneras innovadoras con soluciones en el proceso y no al final, para reducir sus consumos, situación que imprime relevancia a la puesta en marcha del modelo de valoración real del agua para impulsar proyectos de eficiencia hídrica.

Por último, se enfrenta al desafío de gestionar el recurso hídrico en la cadena de valor para dar manejo al 98% de su huella hídrica que es indirecta, así como seguir trabajando bajo un marco de acción colectivo en la conservación de un bien común.

META 2020:
REDUCIR EN UN 30% EL CONSUMO DE AGUA POR TONELADA DE ALIMENTO PRODUCIDA.

Casos de éxito y reconocimientos

Como caso de éxito se resalta el **sistema centralizado de sanitización en la planta del Negocio Cárnicos en Medellín, lo que permitió una reducción del 50% en el consumo de agua** –equivalente a 5.859 m^3 anual–, el consumo de productos químicos de lavado en 220 kg y la carga contaminante del vertimiento.

Otro caso de éxito es el **sistema de recirculación de agua en el proceso de extracción para la obtención de café soluble, que permitió reducir la necesidad de incorporar agua adicional en el proceso.** Los ahorros obtenidos corresponden a 21.471 m^3 de agua anual, que representa el consumo de un mes de agua potable de la planta del Negocio Cafés en Medellín.

Colaborador en planta de extracción, Colcafé. Medellín, Colombia.

ENERGÍA [G4-DMA]

Equipo de Información de Producción realizando seguimiento a indicadores del proceso. Compañía de Galletas Noel.

Propósito

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	Progreso 2015
Reducir la intensidad energética en las operaciones.	Se obtuvo una reducción acumulada en el consumo total de energía de 17,7% para el período 2010-2015. [G4-EN6] El consumo de energía por tonelada producida tuvo un incremento de 0,6% con respecto al año 2014, debido a la baja disponibilidad del suministro de gas natural para el sector industrial en Colombia, lo que implicó el uso de combustibles como diésel, crudo y carbón.
Reducir la energía eléctrica en las operaciones.	Se disminuyó el consumo de energía eléctrica (kWh/t.p.) en 1,7% con respecto al 2014. La reducción acumulada desde 2010 fue de 9,3% para las plantas en Colombia. [G4-EN6]
Reducir la 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.) en las plantas de Colombia, se incrementó 1,8% frente al año 2014. Para el período 2010-2015, la reducción del indicador de energía térmica fue de 21,3%.
Incrementar el uso de fuentes renovables de energía.	La generación de energía a partir del uso de biomasa representa un 13,6% del total de la canasta energética de las operaciones en Colombia y 45,2% de las operaciones en Chile. Se iniciaron tres proyectos piloto de autogeneración con paneles solares en plantas de los negocios de Cafés y Chocolates en Colombia y en puntos de venta de helados en Costa Rica.

El indicador [G4-EN6] en este capítulo está relacionado con los objetivos [ODS 7] [ODS 8] [ODS 12] [ODS 13]

Riesgos y oportunidades

Grupo Nutresa puede verse expuesto a riesgos financieros y de reputación originados por la variabilidad de los precios mundiales de los combustibles fósiles, las posibles condiciones de escasez temporal o permanente de algunos de ellos, los fenómenos climáticos que ponen en riesgo de manera temporal la seguridad del suministro de energía hidroeléctrica y la tendencia creciente e interés de diferentes públicos por el uso de energías más limpias y energías renovables.

Consciente de estos desafíos, la Organización se enfoca en la búsqueda de una mayor eficiencia energética en sus operaciones directas e indirectas, utilizando combustibles más limpios, fuentes energéticas con menor impacto ambiental e incorporando nuevas tecnologías que contribuyan a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero –GEI–.

Perspectivas

La respuesta a los desafíos energéticos se soporta en el establecimiento de metas retadoras al 2020, tales como reducir un 25% el consumo de energía de fuentes térmicas no renovables y energía eléctrica por tonelada producida y lograr que el ciento por ciento del abastecimiento energético provenga de energías catalogadas como más limpias.

Los negocios de Grupo Nutresa han establecido planes al 2020 para reducir el consumo de energía en sus procesos, mediante proyectos de reconversión tecnológica, actualización de equipos y auditorías energéticas que permiten reducir la dependencia de la energía térmica de fuentes no renovables (gas natural y otros combustibles fósiles) e incrementar la participación de las energías alternativas (biomasa, energía solar térmica y fotovoltaica) para finalmente disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero.

De igual manera, se continuará promoviendo en la cadena de valor la implementación de los principios de eficiencia energética en los procesos logísticos, la incorporación de tecnologías de bajo consumo energético en los nuevos centros de distribución, la exploración de proyectos de transporte a través de una flota de vehículos más eficiente y/o alimentados con energías más limpias, la formación de conductores y la promoción de diferentes alternativas de movilidad sostenible entre los colaboradores.

Casos de éxito y reconocimientos

Como caso de éxito se resalta la **reducción de los tiempos de horneado** de los panetones en la fábrica de Chocolates Perú, que disminuyeron de 75 a 60 minutos gracias a ajustes en regulación y seguimiento de temperaturas del horno, asegurando que no se alteren las características del producto por el impacto de las variaciones. Haciendo el comparativo entre la temporada de 2014 y 2015, se logró la misma producción de panetones, pero se redujo en ocho días la operación, lo que equivale a **un ahorro de 7.664 m³ de gas natural.**

Otro caso de éxito es la instalación de motores de alta eficiencia en la planta del Negocio Cafés en Santa Marta, que **permitió un ahorro de 336.504 kWh** en energía eléctrica, que representa 17,4% del consumo total de la planta en un año.

También se resalta el sistema de refrigeración independiente para los cuartos fríos en la planta del Negocio Helados en Bogotá, que funciona con la temperatura de evaporación que requieren los cuartos, separando las temperaturas necesarias en el proceso productivo y el de almacenamiento de producto, de manera que se logre un **gasto energético eficiente.** Este proyecto generó **ahorros por COP 120 millones al año** y redujo la intensidad energética en 17 kWh por tonelada producida.

CAMBIO CLIMÁTICO [G4-DMA]

La conservación del medioambiente es prioridad en la operación industrial de Grupo Nutresa. Bosque aledaño a la planta de Compañía Nacional de Chocolates. Rionegro, Colombia.

Propósito

Contribuir con la mitigación y adaptación al cambio climático mediante la implementación de acciones para la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero –GEI–, 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 hacia la demanda de un mercado más consciente.

Estrategia	Progreso 2015
Reducir la generación de emisiones de gases de efecto invernadero.	Se alcanzó una disminución acumulada de 16,4% para el período 2010-2015 en la meta corporativa de Grupo Nutresa. Estos resultados fueron afectados por un aumento del factor de emisión de la energía eléctrica en Colombia.
Asegurar la utilización de combustibles más limpios en todas las operaciones.	Se mantiene el uso de los combustibles más limpios (biomasa, gas natural, energía eléctrica) en un nivel superior a 97,9% de la canasta energética en Colombia. Se continúa con el uso de biomasa, que representa un 18,3% de la canasta energética en México, Costa Rica, Colombia, Perú y Chile, y equivale a unas emisiones neutras de carbono de 62.807 toneladas CO_2e.
Mitigar el impacto de los productos sobre el clima a lo largo de su ciclo de vida.	Se actualizó la medición de la huella de carbono de los productos de las líneas de galletas Tosh. El Negocio Cafés continúa con la certificación Icontec de neutralidad en sus emisiones de carbono asociadas al proceso de café tostado y molido que representan 5.200 toneladas de CO_2e al año. Se actualizó la certificación de carbono neutro de la línea de productos Livean de Tresmontes Lucchetti y la renovación de su neutralización.

Riesgos y oportunidades

El cambio climático plantea amenazas al desarrollo económico de las compañías; el aumento sostenido de la temperatura del planeta y las consecuencias sobre la frecuencia e intensidad de los fenómenos meteorológicos afectan la disponibilidad de recursos, lo que motiva a los gobiernos a responder con leyes que regulen su uso.

Los análisis de vulnerabilidad en aspectos claves como la disponibilidad de fuentes de energía y materias primas sirven para alimentar el plan de gestión de riesgos y determinar en qué medida los cambios en los parámetros climáticos, los cambios físicos y los cambios en la sociedad requieren acciones de adaptación de la cadena de valor en la que se desarrollan los negocios.

El modelo corporativo de Grupo Nutresa considera el cambio climático como un aspecto relevante dentro de su estrategia, debido a que plantea amenazas y oportunidades al desarrollo económico de las organizaciones, por lo que en un principio ha enfocado su gestión hacia la búsqueda de una mayor eficiencia energética y uso de tecnologías más limpias que conduzcan a la reducción de las emisiones de los gases de efecto invernadero en los procesos productivos, para luego avanzar en la compensación.

Casos de éxito y reconocimientos

Compañía Nacional de Chocolates fue declarada empresa Carbono Neutral en Costa Rica. La empresa actualizó su inventario de gases de efecto invernadero, elaboró un manual para la declaración de carbono neutral y a partir de los proyectos de ahorro energético estimó sus reducciones de CO_2e. Las emisiones se neutralizaron a través de programas de fomento forestal avalados por el Fondo Nacional para el Financiamiento Forestal.

Perspectivas

El cambio climático plantea grandes desafíos para las compañías de Grupo Nutresa dada su ubicación geográfica y los mercados que atiende, ante lo cual la Organización debe responder de manera proactiva mediante la evolución y el mejoramiento permanente de sus mecanismos de mitigación y adaptación a este fenómeno.

En 2016 se pondrá en práctica el resultado de la revisión metodológica del *Carbon Pricing* para Grupo Nutresa como una alternativa de fijación e inclusión del precio de carbono en la evaluación financiera, que privilegie los proyectos en mejora y reducción de emisiones de carbono.

Así mismo, se espera avanzar en el análisis de riesgos de cambio climático, en especial en la cuantificación del riesgo financiero y en la adopción de las medidas, plazos y costos estimados de las acciones que se deben seguir en las zonas que presenten posibles efectos del cambio climático y/o escasez de agua, cuyo impacto pueda afectar directamente las operaciones.

En el corto plazo, se continuará con los procesos de reconversión tecnológica, la actualización de equipos por otros más eficientes, la realización de auditorías energéticas, la modificación de estándares de producción y el ecodiseño.

Finalmente, se seguirá ampliando la base de los análisis de huella de carbono en los procesos y productos que sirven como guía para determinar dónde es más eficiente realizar modificaciones para reducir las emisiones. Además, los negocios continuarán avanzando en la implementación de los programas de neutralización de emisiones para productos y procesos específicos.

META 2020:
REDUCIR UN 33% LAS EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO.

Como caso de éxito se resalta la mejora del proceso de centralización de la refrigeración del Negocio Cárnicos en Caloto, logrando tener su **primera planta libre de freón.** Esto generó **reducciones energéticas estimadas de 127.834 kWh/año, una reducción de 25.567 kg CO_2e/año y un ahorro en costos de COP 32.000 millones/año.** Además, al prescindir de cinco unidades de refrigeración con freón, se mitiga la emisión de gases destructores de la capa de ozono y de efecto invernadero, y se disminuyen los costos de mantenimientos preventivos y correctivos de estos equipos, por un valor aproximado de COP 12.000 millones/año.

EMPAQUES Y POSCONSUMO [G4-DMA]

Línea de producción de Kryzpo, marca líder en el mercado chileno de papas fritas apilables.

Propósito

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	Progreso 2015
Contar con procesos establecidos de ecodiseño de empaque y embalaje en las operaciones.	Se fortaleció el uso de las metodologías DTV (Diseño para crear valor) y SCAMPER (Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner otros usos, Eliminar, Reducir) aplicadas a estrategias de empaques y posconsumo obteniendo ahorros por 277 toneladas.
Monitorear permanentemente el comportamiento de los indicadores de consumo de empaques.	Se revisó y consolidó el método de medición del indicador de consumo de material de empaque por tonelada producida para Grupo Nutresa, incluyendo todas las categorías de empaque. Se logró una disminución entre 2010 y 2015 de 8,8%.
Utilizar materiales más sostenibles en los empaques y embalaje.	Se incrementó en 75 toneladas el consumo de materiales más amigables con el medioambiente, como el bagazo de caña para la producción de plegadizas. El 32% en peso del total de material corrugado cuenta con certificación FSC, que garantiza que los productos tienen su origen en bosques gestionados sosteniblemente y un 38% de material reciclado.
Diseñar y fortalecer los programas de gestión posindustria y posconsumo de material de empaque orientados al cierre de su ciclo de vida.	Se mantuvo la gestión orientada hacia la disminución y el aprovechamiento de material de empaque y embalaje posindustria, llegando a un aprovechamiento de 7.728 toneladas de dichos materiales. Se llevaron a cabo ensayos para extender el ciclo de vida de los materiales de empaque y embalaje en su etapa de posconsumo y se realizaron pruebas de la utilización de material de empaque en mobiliario, equipos de oficina, entre otros.

Riesgos y oportunidades

La adecuada gestión de los empaques para una compañía de consumo masivo que produce alimentos procesados es un asunto de elevado interés, dados los volúmenes de materiales que se desechan una vez sus productos han sido consumidos en el mercado y que contribuyen a un deterioro del capital natural.

Cambios en las preferencias de los consumidores que buscan productos cuyo ciclo de vida represente un menor impacto sobre el ambiente, sumados al entorno altamente competitivo en el que se desenvuelve Grupo Nutresa, puede llevar a que los competidores desarrollen empaques de menor impacto que agreguen valor reputacional y que diferencien sus marcas. Lo anterior puede a su vez derivar en pérdidas de participación de mercado o restricciones en acceso a mercados con consumidores más conscientes y llevar a la Organización a un detrimento del capital financiero.

De la misma manera, en la región estratégica donde opera el Grupo, han venido emergiendo regulaciones alrededor de la responsabilidad extendida del productor sobre los materiales de empaque. Esto implica que eventualmente se exijan cuotas de recuperación de material de empaque posconsumo, lo que lleve a contar con sistemas de recolección de empaques, logística de reversa y reciclaje de los mismos.

No obstante, alrededor del asunto de los empaques se han presentado oportunidades para la Compañía gracias a estrategias de ecodiseño que se vienen implementando y que generan disminución de consumo de empaques por reducción de calibres, medidas en los cortes y eficiencias en los procesos industriales. Esto da lugar a un mejor desempeño ambiental de sus productos y una captura de ahorros vía reducción de costos.

Perspectivas

Uno de los principales desafíos a los que se enfrenta Grupo Nutresa es la situación paradójica de trabajar permanentemente en la reducción de consumos de material de empaque, mientras responde a las necesidades cambiantes de los consumidores que cada vez demandan productos empacados en porciones más pequeñas o con empaques más complejos.

Así mismo, teniendo como prioridad garantizar la calidad e inocuidad de sus productos, Grupo Nutresa se enfrenta a una baja disponibilidad de soluciones de empaques que ofrezcan características de menor impacto ambiental y que a la vez protejan sus productos con los estándares requeridos y a costos competitivos. Esto quiere decir que en materia de costos o características técnicas existe una baja factibilidad de reemplazar los empaques de baja biodegradabilidad o reciclabilidad por otros de mejor desempeño ambiental.

El reto que tiene la Compañía es continuar avanzando en la implementación de su política de Empaques Sostenibles, mientras se mantiene el cumplimiento de su meta al 2020 de disminuir sus consumos de material de empaque por tonelada producida en 12%. Igualmente, un desafío en los próximos años consiste en fortalecer los procesos de ecodiseño, reducción de consumo de empaques, así como la implementación general de la política de Empaques Sostenibles en sus operaciones ubicadas fuera de Colombia.

Dosificación y empaque de Nucita, planta de producción Nutresa México.

META 2020:
REDUCIR EN 12% EL MATERIAL DE EMPAQUE POR TONELADA PRODUCIDA.

Aunque en el desarrollo estructural de los empaques, Grupo Nutresa siempre ha incluido criterios de ecodiseño y ha logrado reducciones de consumo de toneladas de material de empaque significativas, las exigencias de sus clientes y consumidores de tener mejores exhibiciones, productos más segmentados y mayores tiempos de vida útil, han suscitado dificultades en el avance hacia el cumplimiento de este indicador.

Colaboradora en línea de producción, Compañía de Galletas Pozuelo. Costa Rica.

Casos de éxito y reconocimientos

- Grupo Nutresa obtuvo la **máxima calificación** en el resultado de 2015 del Índice de Sostenibilidad Mundial de Dow Jones en el **capítulo de Empaques.**

MEMBER OF
Dow Jones
Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

- **Como caso de éxito, se resalta el ecodiseño aplicado en el corrugado de una referencia del Negocio Galletas, pensando en la utilización responsable de los recursos y en disminuir su consumo.** Este proyecto permitió pasar de utilizar un corrugado x 12 unidades a un corrugado x 24 unidades. Para poder ejecutar este cambio fue necesario realizar adecuaciones en el centro de distribución y validar con los clientes que estuvieran de acuerdo con el mismo. **Con este rediseño de corrugado se estima una disminución de consumo de material de empaque de 67 toneladas/año.**

- Otro caso de éxito es el proyecto de empaque de un producto del Negocio Cafés que utilizó un envase más liviano comparado con el anterior. Eso facilitó el desarrollo de una bandeja que sustituyó la caja corrugada para el embalaje de este tipo de productos, disminuyendo el consumo de cartón corrugado. Adicionalmente, se eliminó la cuchara interna, pues no generaba valor al segmento al que se estaba enfocando el nuevo producto. En el rediseño se aprovechó la rosca de las tapas de plástico, lo que evitó el desarrollo del molde para este nuevo producto. **El consumo de material de empaque disminuyó 28% por unidad de venta y el ahorro estimado fue de 146,7 toneladas aproximadamente.**

GESTIÓN DE RESIDUOS [G4-DMA]

Jornada de Sostenibilidad en Compañía Nacional de Chocolates.

Propósito

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	Progreso 2015
Reducir los residuos generados en las operaciones de las compañías de Grupo Nutresa.	Para el período 2010-2015 se logró una reducción de 8,4% en la generación total de los residuos.
Disminuir la producción de residuos ordinarios que son llevados a rellenos sanitarios.	Se redujo en un 7,3% los residuos de tipo ordinario, disminuyendo costos de gestión para los negocios por disposición final en rellenos sanitarios y aumentando la vida útil de estos espacios.
Aumentar el aprovechamiento de los residuos generados para extender el ciclo de vida de los materiales.	Se alcanzó un nivel de aprovechamiento de 89,5% de los residuos sólidos generados en Colombia.
Fortalecer la gestión integral para los residuos peligrosos generados en las actividades operativas.	Se redujo 69,2% de residuos peligrosos no aprovechables, para el período 2010-2015.

Actividad de sensibilización frente a la adecuada separación de residuos en Servicios Nutresa. Medellín, Colombia.

Riesgos y oportunidades

El manejo de residuos sólidos históricamente se ha realizado a través de un prestador de servicios públicos de aseo en un modelo en el que los industriales realizan el pago de una tasa por su disposición. Teniendo en cuenta que cada vez son más las toneladas de desechos que van a parar a los rellenos sanitarios disponibles, Grupo Nutresa encamina sus recursos para trabajar en la minimización de este impacto sobre el capital natural con la implementación de estrategias de producción más limpia, ecodiseño y ecoeficiencia en sus procesos, para reducir las tasas de aseo y enviar al relleno sanitario el mínimo posible de residuos generados por sus operaciones.

Dentro de la gestión integral de residuos que se adelanta en la actualidad, la Organización enfrenta varios riesgos que afectan este asunto relevante, asociados a la generación creciente de residuos, directamente relacionada a estrategias de mercadeo que inciden en un patrón de consumo cada vez mayor. Otro riesgo es la pérdida de valor del residuo, asociado al trabajo constante de formación y educación con la comunidad para no perder oportunidades de reutilización y reciclaje con residuos que pueden generar valor. Por último, una inadecuada gestión de los residuos sólidos o un incremento de su generación pueden poner en riesgo la reputación de la Compañía y afectar la imagen de sus marcas ante los consumidores.

Perspectivas

La Organización estableció dos metas alrededor de los residuos sólidos que implican desafíos en sus operaciones para asegurar su cumplimiento. La primera busca reducir su generación por tonelada producida y la segunda aumentar su aprovechamiento. Ambas están dirigidas a disminuir el volumen de residuos que se envían a los rellenos sanitarios, reduciendo el impacto sobre dichos espacios y los costos relacionados con su gestión.

META 2020:
90% DE APROVECHAMIENTO
DE RESIDUOS SÓLIDOS.

Otro reto en los próximos años se asocia con el cambio en la normatividad legal ambiental colombiana en materia de vertimientos, ya que todas las plantas en Colombia deberán invertir en nuevas tecnologías para el tratamiento de sus aguas residuales. Este proceso generará lodos excedentes que no fueron considerados en la definición de las metas corporativas y que pueden llegar a causar incumplimiento de las mismas en el futuro. Por lo anterior, el Grupo adelanta proyectos para fortalecer la gestión integral de residuos y aportar a su minimización, dando cumplimiento a las políticas y lineamientos que el gobierno propone para esta materia.

Casos de éxito y reconocimientos

Se resalta la **reducción de volumen y costos en disposición de lodos de la planta de tratamiento de aguas residuales del Negocio Chocolates en Rionegro.** Esta planta cuenta con un tanque sedimentador que dispone los lodos mediante un vehículo vactor con capacidad de 8 m^3. Estos lodos se recolectaban directamente y por tanto llevaban un contenido muy alto de agua. Se construyeron cinco lechos de secado que permitieron una reducción de 34% en el peso de los lodos, una vez deshidratados en el lecho de secado. Así mismo, se logró una **disminución de la huella de carbono asociada a su transporte,** ya que para 400 m^3 se requerían 50 viajes con emisiones de tres toneladas anuales, mientras que con la reducción de peso de los lodos solo se requieren 25 viajes, equivalentes a 1,6 toneladas de CO_2e anuales.

Reducción de volumen de lodos de planta de tratamiento de aguas residuales. Compañía Nacional de Chocolates Rionegro, Colombia.

Equipo emulsificador para el aprovechamiento de residuos orgánicos. Negocio Helados Bogotá, Colombia.

Se destaca también el **aprovechamiento de los residuos orgánicos del proceso productivo del Negocio Helados en Bogotá.** Para esto se realizó la compra de un equipo emulsificador —modificado de acuerdo con las condiciones de los residuos—, con lo cual se logró un mayor aprovechamiento de los residuos orgánicos. Gracias a esta iniciativa, la generación de residuos líquidos orgánicos de proceso, que anteriormente representaban 52% del total de los residuos producidos en la planta, **se redujo 32%.** Con esto disminuyeron también los costos de disposición final y se presentó un mejor aprovechamiento de productos de ensayos.

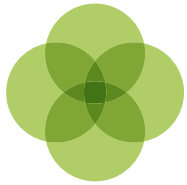
Sobresale finalmente el aprovechamiento de poliestireno expandido en exportaciones de los negocios de Chocolates y Galletas. Se identificó que este material, considerado como residuo en la planta de Medellín del Negocio Galletas, es el mismo que el Negocio Chocolates en su planta de Rionegro utiliza para las exportaciones de manteca de cacao. A partir de esto, se decidió aprovechar dicho material en láminas, lo que genera ahorros para los negocios Chocolates y Galletas por COP 36 millones/año y COP 15,7 millones respectivamente, así como una **reducción en generación de residuos no aprovechables de 365 m^3/año.**

ESTADOS FINANCIEROS

UN FUTURO
ENTRE TODOS

ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

UN FUTURO
ENTRE TODOS



Informe del Revisor fiscal

A la Asamblea de Accionistas
de Grupo Nutresa S. A.
26 de febrero de 2016

He auditado el estado de situación financiera consolidado de Grupo Nutresa S. A. y sus compañías subordinadas al 31 de diciembre de 2015 y los correspondientes 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 indicadas en la Nota 3 y otras notas explicativas.

La Administración es responsable por la adecuada preparación y presentación de estos estados financieros de acuerdo con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia. Esta responsabilidad incluye diseñar, implementar y mantener el control interno relevante para que estos estados financieros estén libres de errores de importancia relativa debido a fraude o error; seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas, así como establecer los estimados contables que sean razonables en las circunstancias.

Mi responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre dichos estados financieros con base en mi auditoría. Obtuve las informaciones necesarias para cumplir mis funciones de revisoría fiscal y llevé a cabo mi trabajo de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Colombia. Estas normas requieren que planee y efectúe la auditoría para obtener una seguridad razonable de si los estados financieros están libres de errores de importancia relativa.

Una auditoría de estados financieros comprende, entre otras cosas, realizar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los valores y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del revisor fiscal, incluyendo la evaluación del riesgo de errores de importancia relativa en los estados financieros. En la evaluación de esos riesgos, el revisor fiscal considera el control interno relevante de la entidad para la preparación y razonable presentación de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias. Una auditoría también incluye evaluar lo apropiado de las políticas contables usadas y de las estimaciones contables realizadas por la administración de la entidad, así como evaluar la presentación de los estados financieros en conjunto. Considero que la evidencia de auditoría que obtuve proporciona una base razonable para fundamentar la opinión que expreso a continuación.

En mi opinión, los citados estados financieros consolidados auditados por mí, que fueron fielmente tomados de los registros de consolidación, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S.A. y sus compañías subordinadas al 31 de diciembre de 2015 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 Moreno Vásquez
Revisora Fiscal – T.P. No. 167200-T
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

Certificación de los estados financieros

Los suscritos Representante Legal y el Contador General de Grupo Nutresa S.A.

CERTIFICAMOS:

26 de febrero de 2016

Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros consolidados, al 31 de diciembre de 2015 y 2014, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los estados financieros de la Compañía Matriz y sus subordinadas 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 los Estándares de Información Financiera.

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 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 y para su adecuada presentación a terceros, usuarios de la misma.

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:

26 de febrero de 2016

Que los estados financieros consolidados y las operaciones de la Compañía Matriz y sus subordinadas al 31 de diciembre de 2015 y 2014, 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 día 26 del mes de febrero de 2016.

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente

Estado de situación financiera

A 31 de diciembre de 2015, 2014 y a 1 de enero de 2014 (Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	Diciembre 2015	Diciembre 2014	1 de enero de 2014
ACTIVO				
Activo corriente				
Efectivo y equivalentes de efectivo	8	$ 286.064	$ 391.863	$ 415.867
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	9	878.280	739.808	714.255
Inventarios	10	1.032.969	841.852	698.155
Activos biológicos	11	53.119	47.770	37.449
Otros activos corrientes	12	220.762	139.352	114.857
Activos no corrientes mantenidos para la venta	13	71.679	-	-
Total activo corriente		**$ 2.542.873**	**$ 2.160.645**	**$ 1.980.583**
Activo no corriente				
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	9	26.729	23.124	21.856
Activos biológicos no corrientes	11	5.699	4.185	2.574
Inversiones en asociadas y negocios conjuntos	19	109.021	83.323	79.310
Otros activos financieros no corrientes	20	3.418.149	4.016.462	3.558.011
Propiedades, planta y equipo, neto	14	3.383.722	2.963.335	2.856.534
Propiedades de inversión	15	82.393	96.280	73.773
Crédito mercantil	16	2.033.403	1.373.072	1.302.339
Otros activos intangibles	17	1.179.957	766.829	729.132
Activos por impuestos diferidos	18	355.461	297.783	122.394
Otros activos	12	40.645	32.348	5.106
Total activo no corriente		**$ 10.635.179**	**$ 9.656.741**	**$ 8.751.029**
TOTAL ACTIVOS		**$ 13.178.052**	**$ 11.817.386**	**$ 10.731.612**
PASIVO				
Pasivo corriente				
Obligaciones financieras	21	1.059.660	455.480	418.135
Proveedores y cuentas por pagar	22	825.435	656.458	593.299
Impuestos, gravámenes y tasas	18	172.323	150.217	175.906
Pasivo por beneficios a empleados	23	160.628	137.300	136.892
Provisiones corrientes	24	4.415	2.417	2.484
Otros pasivos	25	26.641	13.885	5.410
Total pasivo corriente		**$ 2.249.102**	**$ 1.415.757**	**$ 1.332.126**
Pasivo no corriente				
Obligaciones financieras	21	2.034.604	1.688.797	1.598.937
Proveedores y cuentas por pagar	22	159	159	167
Pasivo por beneficios a empleados	23	211.533	209.287	204.908
Pasivo por impuesto diferido	18	639.810	471.713	450.146
Total pasivo no corriente		**$ 2.886.106**	**$ 2.369.956**	**$ 2.254.158**
TOTAL PASIVO		**$ 5.135.208**	**$ 3.785.713**	**$ 3.586.284**
PATRIMONIO				
Capital emitido	27.1	2.301	2.301	2.301
Prima en emisión de capital	27.1	546.832	546.832	546.832
Reservas	27.2	1.947.419	1.757.417	1.529.143
Otro resultado integral acumulado	28	3.569.478	3.802.361	3.360.770
Utilidad acumulada	40.3	1.514.303	1.305.618	1.686.773
Utilidad del período		428.152	587.226	
Patrimonio atribuible a las participaciones controladoras		**$ 8.008.485**	**$ 8.001.755**	**$ 7.125.819**
Participaciones no controladoras	27.4	34.359	29.918	19.509
TOTAL PATRIMONIO		**$ 8.042.844**	**$ 8.031.673**	**$ 7.145.328**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		**$ 13.178.052**	**$ 11.817.386**	**$ 10.731.612**

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

Jaime León Montoya Vásquez
Contador General – T.P. 45056-T
(Ver certificación adjunta)

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)

Bibiana Moreno Vásquez
Revisora Fiscal – T.P. No. 167200-T
Miembro de 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	2015	2014
Operaciones continuadas			
Ingresos operacionales	**6**	**$ 7.945.417**	**$ 6.481.813**
Costos de la mercancía vendida	30	(4.507.166)	(3.618.717)
Utilidad bruta		**$ 3.438.251**	**$ 2.863.096**
Gastos de administración	30	(371.810)	(328.368)
Gastos de venta	30	(2.144.502)	(1.709.315)
Gastos de producción	30	(137.446)	(135.091)
Diferencia en cambio de activos y pasivos operativos	33.2	2.619	11.406
Otros ingresos (egresos) netos operacionales	31	(4.427)	(25.625)
Utilidad operativa		**$ 782.685**	**$ 676.103**
Ingresos financieros	32	9.828	11.872
Gastos financieros	32	(234.896)	(170.648)
Dividendos del portafolio	20	47.016	43.395
Diferencia en cambio de activos y pasivos no operativos	33	27.181	18.479
Pérdida por la posición monetaria neta	29	(32.160)	(12.771)
Participación en el resultado de las asociadas y negocios conjuntos	19	4.928	3.222
Otros ingresos (egresos) netos		(288)	7.025
Utilidad antes de impuesto de renta e interés no controlante		**$ 604.294**	**$ 576.677**
Impuesto sobre la renta diferido	18	16.421	170.500
Impuesto sobre la renta corriente	18	(183.561)	(145.647)
Utilidad del ejercicio de operaciones continuadas		**$ 437.154**	**$ 601.530**
Operaciones discontinuadas, después de impuestos	34	(6.335)	(12.014)
Utilidad neta del ejercicio		**$ 430.819**	**$ 589.516**
Resultado del período atribuible a:			
Participaciones controladoras		$ 428.152	$ 587.226
Participaciones no controladoras	27.4	2.667	2.290
Utilidad neta del ejercicio		**$ 430.819**	**$ 589.516**
Utilidad por acción			
Básica, atribuible a las participaciones controladoras (en pesos)	35	930,77	1.276,58
OTRO RESULTADO INTEGRAL NETO DE IMPUESTOS			
Partidas que no serán reclasificados posteriormente al resultado del período:			
Ganancias actuariales de planes de beneficios definidos	28.1	$ 6.727	$ (3.522)
Inversiones medidas a valor razonable	20	(599.282)	458.736
Impuesto sobre la renta de los componentes que no serán reclasificados		2.791	2.884
Total partidas que no serán reclasificadas posteriormente al resultado del período		**$ (589.764)**	**$ 458.098**
Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período:			
Participación en el resultado integral de asociadas y negocios conjuntos	19	5.939	1.520
Diferencias de cambio por conversión de negocios en el extranjero	28.4	352.864	(14.351)
Total partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período		**$ 358.803**	**$ (12.831)**
Otro resultado integral, neto de impuestos		**$ (230.961)**	**$ 445.267**
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL PERÍODO		**$ 199.858**	**$ 1.034.783**
Resultado integral total atribuible a:			
Participaciones controladoras		195.269	1.028.817
Participaciones no controladoras		4.589	5.966
Resultado integral total		**$ 199.858**	**$ 1.034.783**

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

Jaime León Montoya Vásquez
Contador General – T.P. 45056-T
(Ver certificación adjunta)

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)

Bibiana Moreno Vásquez
Revisora Fiscal – T.P. No. 167200-T
Miembro de 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 acciones	Otras reservas	Reservas hiperinflación	Resultados acumulados	Resultado del período	Otros resultados integrales acumulados	Total patrimonio atribuible a las participaciones controladoras	Participaciones no controladoras	Total
Saldo al 1 de enero de 2015	**2.301**	**546.832**	**1.477.590**	**279.827**	**1.305.618**	**587.226**	**3.802.361**	**8.001.755**	**29.918**	**8.031.673**
Resultado del período						428.152		428.152	2.667	430.819
Otro resultado integral del período, neto de impuesto de renta							(232.883)	(232.883)	1.922	(230.961)
Resultado integral del período						**428.152**	**(232.883)**	**195.269**	**4.589**	**199.858**
Traslado a resultados de ejercicios anteriores					587.226	(587.226)				
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 27.3)					(212.577)			(212.577)	(11)	(212.588)
Apropiación de reservas			164.876		(164.876)			-		-
Impuesto a la riqueza (Nota 18.7)			(24.949)					(24.949)		(24.949)
Transacciones con interés no controlante								-	(137)	(137)
Revaluación del patrimonio en economías hiperinflacionarias (Nota 29)				49.303				49.303		49.303
Otros movimientos patrimoniales			772		(1.088)			(316)		(316)
Saldo al 31 de diciembre de 2015	**2.301**	**546.832**	**1.618.289**	**329.130**	**1.514.303**	**428.152**	**3.569.478**	**8.008.485**	**34.359**	**8.042.844**
Saldo al 1 de enero de 2014	**2.301**	**546.832**	**1.292.370**	**236.773**	**1.686.773**	**-**	**3.360.770**	**7.125.819**	**19.509**	**7.145.328**
Resultado del período						587.226		587.226	2.290	589.516
Otro resultado integral del período, neto de impuestos de renta							441.591	441.591	3.676	445.267
Resultado integral del período						**587.226**	**441.591**	**1.028.817**	**5.966**	**1.034.783**
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 27.3)					(198.773)			(198.773)	297	(198.476)
Apropiación de reservas			181.462		(181.462)			-		-
Combinaciones de negocios								-	4.212	4.212
Transacciones con interés no controlante			43					43	(66)	(23)
Revaluación del patrimonio en economías hiperinflacionarias (Nota 29)				43.054				43.054		43.054
Otros movimientos patrimoniales			3.715		(920)			2.795		2.795
Saldo al 31 de diciembre de 2014	**2.301**	**546.832**	**1.477.590**	**279.827**	**1.305.618**	**587.226**	**3.802.361**	**8.001.755**	**29.918**	**8.031.673**

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

Jaime León Montoya Vásquez
Contador General – T.P. 45056-T
(Ver certificación adjunta)

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)

Bibiana Moreno Vásquez
Revisora Fiscal – T.P. No. 167200-T
Miembro de 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)

	2015	2014
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Cobros procedentes de las ventas de bienes y servicios	$ 7.788.191	$ 6.422.123
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	(5.640.140)	(4.634.348)
Pagos a y por cuenta de los empleados	(1.290.701)	(1.070.263)
Impuestos a las ganancias e impuesto a la riqueza pagados	(222.143)	(197.799)
Otras entradas de efectivo	(19.669)	8.751
Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación	**$ 615.538**	**$ 528.464**
Flujos de efectivo de actividades de inversión		
Pagos a terceros para obtener el control de subsidiarias	(743.401)	(14.460)
Efectivo y equivalentes de efectivo recibido de adquisiciones	6.353	3.954
Compras/ventas de patrimonio de asociadas y negocios conjuntos	(14.831)	480
Importes procedentes de la venta de propiedades, planta y equipo	9.309	3.499
Compras de propiedades, planta y equipo	(394.964)	(358.790)
Dividendos recibidos	46.142	42.405
Intereses recibidos	7.437	8.644
Otras entradas de efectivo	3.858	2.330
Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de inversión	**$ (1.080.097)**	**$ (311.938)**
Flujos de efectivo de actividades de financiación		
Importes procedentes de préstamos	738.986	88.775
Dividendos pagados (Nota 27.3)	(208.480)	(194.488)
Intereses pagados	(197.100)	(141.552)
Otras (salidas) entradas de efectivo	(15.354)	(6.248)
Flujos de efectivo netos procedentes de (utilizados en) actividades de financiación	**$ 318.052**	**$ (253.513)**
Disminución de efectivo y equivalente al efectivo por operaciones	**$ (146.507)**	**$ (36.987)**
Efecto de la variación en la tasa de cambio sobre el disponible	40.708	12.983
Disminución neta de efectivo y equivalente al efectivo	**(105.799)**	**(24.004)**
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del período	391.863	415.867
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período (Nota 8)	**$ 286.064**	$ 391.863

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

Jaime León Montoya Vásquez
Contador General – T.P. 45056-T
(Ver certificación adjunta)

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)

Bibiana Moreno Vásquez
Revisora Fiscal – T.P. No. 167200-T
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.
(Ver opinión adjunta)

ESTADOS FINANCIEROS SEPARADOS

UN FUTURO
ENTRE TODOS

Informe del Revisor fiscal

A la Asamblea de Accionistas
de Grupo Nutresa S.A.
26 de febrero de 2016

He auditado el estado de situación financiera de Grupo Nutresa S.A. al 31 de diciembre de 2015 y los correspondientes 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 indicadas en la Nota 3 y otras notas explicativas.

La Administración es responsable por la adecuada preparación y presentación de estos estados financieros de acuerdo con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia. Esta responsabilidad incluye diseñar, implementar y mantener el control interno relevante para que estos estados financieros estén libres de errores de importancia relativa debido a fraude o error; seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas, así como establecer los estimados contables que sean razonables en las circunstancias.

Mi responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre dichos estados financieros con base en mi auditoría. Obtuve las informaciones necesarias para cumplir mis funciones de revisoría fiscal y llevé a cabo mi trabajo de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas en Colombia. Estas normas requieren que planee y efectúe la auditoría para obtener una seguridad razonable de si los estados financieros están libres de errores de importancia relativa.

Una auditoría de estados financieros comprende, entre otras cosas, realizar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los valores y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del revisor fiscal, incluyendo la evaluación del riesgo de errores de importancia relativa en los estados financieros. En la evaluación de esos riesgos, el revisor fiscal considera el control interno relevante de la entidad para la preparación y razonable presentación de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias. Una auditoría también incluye evaluar lo apropiado de las políticas contables usadas y de las estimaciones contables realizadas por la administración de la entidad, así como evaluar la presentación de los estados financieros en conjunto. Considero que la evidencia de auditoría que obtuve proporciona una base razonable para fundamentar la opinión que expreso a continuación.

En mi opinión, los citados estados financieros auditados por mí, que fueron 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 2015 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.

Con base en el resultado de mis pruebas de auditoría, en mi concepto:

a. La contabilidad de la Compañía ha sido llevada conforme a las normas legales y a la técnica contable.

b. Las operaciones registradas en los libros y los actos de los administradores se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea.

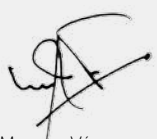
c. La correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones se llevan y se conservan debidamente.

d. Existen medidas adecuadas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la Compañía y los de terceros que están en su poder.

e. Las normas establecidas en la Circular Externa 062 de 2007, mediante la cual la Superintendencia Financiera de Colombia estableció la obligación de implementar mecanismos para la prevención y control del lavado de activos y de la financiación del terrorismo, provenientes de actividades ilícitas a través del mercado de valores, han sido cumplidas.

f. 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.

g. 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. La Compañía no se encuentra en mora por concepto de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral.



Bibiana Moreno Vásquez
Revisora Fiscal – T.P. No. 167200-T
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

Certificación de los estados financieros

Los suscritos Representante Legal y el Contador General de Grupo Nutresa S.A.

CERTIFICAMOS:

26 de febrero de 2016

Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros de la Compañía, al 31 de diciembre de 2015 y 2014, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los libros y permiten 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 los Estándares de Información Financiera.

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 o imprecisiones materiales que afecten la situación financiera, patrimonial y las operaciones de la Compañía. Así mismo, se han establecido y mantenido adecuados procedimientos y sistemas de revelación y de control de la información financiera, para su adecuada presentación a terceros 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:

26 de febrero de 2016

Que los estados financieros y las operaciones de la Compañía al 31 de diciembre de 2015 y 2014, 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 día 26 del mes de febrero de 2016.

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente

Estado de situación financiera

Al 31 de diciembre (Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	2015	2014	1 de enero de 2014
ACTIVO				
Activo corriente				
Efectivo y equivalentes de efectivo		$ 66	$ 70	$ 58
Deudores y otras cuentas por cobrar	5	23.203	22.599	13.559
Otros activos corrientes	6	606	4.855	4.299
Total activo corriente		**$ 23.875**	**$ 27.524**	**$ 17.916**
Activo no corriente				
Deudores y otras cuentas por cobrar	5	376	373	375
Inversiones en subsidiarias	7	4.576.899	3.985.015	3.585.186
Inversiones en asociadas	7	81.989	70.817	62.981
Otros activos financieros no corrientes	8	3.415.100	4.013.627	3.554.891
Activos por impuestos diferidos	9	4.266	4.344	3.781
Otros activos	6	21	9	18
Total activo no corriente		**$ 8.078.651**	**$ 8.074.185**	**$ 7.207.232**
TOTAL ACTIVOS		**$ 8.102.526**	**$ 8.101.709**	**$ 7.225.148**
PASIVO				
Pasivo corriente				
Proveedores y cuentas por pagar	10	60.490	68.720	69.927
Impuestos, gravámenes y tasas	9	168	1.235	2.916
Pasivo por beneficios a empleados	11	1.811	1.699	932
Total pasivo corriente		**$ 62.469**	**$ 71.654**	**73.775**
Pasivo no corriente				
Proveedores y cuentas por pagar	10	158	158	158
Pasivo por beneficios a empleados	11	12.339	11.984	12.113
Pasivo por impuesto diferido	9	5.297	3.027	1.335
Otras provisiones no corrientes	7	12.275	12.194	10.950
Total pasivo no corriente		**$ 30.069**	**$ 27.363**	**$ 24.556**
TOTAL PASIVO		**$ 92.538**	**$ 99.017**	**$ 98.331**
PATRIMONIO				
Capital emitido	12	2.301	2.301	2.301
Prima en emisión de capital		546.832	546.832	546.832
Reservas	12	1.836.225	1.671.478	1.490.355
Otro resultado integral acumulado	13	3.638.937	3.846.030	3.360.770
Utilidad acumulada		1.558.597	1.346.663	1.726.559
Utilidad del período		427.096	589.388	
TOTAL PATRIMONIO		**$ 8.009.988**	**$ 8.002.692**	**7.126.817**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		**$ 8.102.526**	**$ 8.101.709**	**$ 7.225.148**

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.

Jaime León Montoya Vásquez
Contador General – T.P. 45056-T
(Ver certificación adjunta)

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)

Bibiana Moreno Vásquez
Revisora Fiscal – T.P. No. 167200-T
Miembro de 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	2015	2014
Operaciones continuadas			
Ingresos operacionales		**$ 433.096**	**$ 583.181**
Dividendos del portafolio	8	46.910	43.328
Participación en el resultado del período de subsidiarias	7	380.816	534.994
Participación en el resultado del período de las asociadas	7	5.370	4.859
Utilidad bruta		**$ 433.096**	**$ 583.181**
Gastos de administración	14	(4.390)	(8.199)
Diferencia en cambio de activos y pasivos operativos		18	(11)
Otros ingresos operacionales	15	1.443	18.172
Utilidad operativa		**$ 430.167**	**$ 593.143**
Ingresos financieros		50	78
Gastos financieros		(764)	(986)
Diferencia en cambio de activos y pasivos no operativos		15	10
Otros egresos netos			(866)
Utilidad antes de impuesto de renta		**$ 429.468**	**$ 591.379**
Impuesto sobre la renta corriente	9	(479)	1.419
Impuesto sobre la renta diferido	9	(1.893)	(3.410)
Utilidad neta del ejercicio		**$ 427.096**	**$ 589.388**
Utilidad por acción (*)			
Básica (en pesos)	16	928,22	1.280,93

(*) Calculados sobre 460.123.458 acciones, que no han tenido modificación durante el período cubierto por los presentes estados financieros

OTRO RESULTADO INTEGRAL NETO DE IMPUESTOS			
Partidas que no serán reclasificadas posteriormente al resultado del período:			
Ganancias (pérdidas) actuariales de planes de beneficios definidos	13.1	$ 1.337	$ (6.718)
Inversiones medidas a valor razonable	13.2	(598.527)	458.736
Impuesto sobre la renta de los componentes que no serán reclasificados	13.1	(455)	2.281
Total partidas que no serán reclasificadas posteriormente al resultado del período		**$ (597.645)**	**$ 454.299**
Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período:			
Participación en el otro resultado integral de subsidiarias	13.4	389.248	30.961
Participación en el otro resultado integral de asociadas	13.3	1.304	-
Total partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período		**$ 390.552**	**$ 30.961**
Otro resultado integral, neto de impuestos		**$ (207.093)**	**$ 485.260**
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL PERÍODO		**$ 220.003**	**$ 1.074.648**

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.

Jaime León Montoya Vásquez
Contador General – T.P. 45056-T
(Ver certificación adjunta)

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)

Bibiana Moreno Vásquez
Revisora Fiscal – T.P. No. 167200-T
Miembro de 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 acciones	Reservas	Resultados acumulados	Resultado del período	Otros resultados integrales acumulados	Total patrimonio
Saldo al 1 de enero de 2015	**$ 2.301**	**$ 546.832**	**$ 1.671.478**	**$ 1.346.663**	**$ 589.388**	**$ 3.846.030**	**$ 8.002.692**
Resultado del período					427.096		427.096
Otro resultado integral del período, neto de impuesto de renta						(207.093)	(207.093)
Resultado integral del periodo					**427.096**	**(207.093)**	**$ 220.003**
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 12)				(212.577)			(212.577)
Traslado a resultados de ejercicios anteriores				589.388	(589.388)		-
Apropiación de reservas			164.877	(164.877)			-
Impuesto a la riqueza (Nota 9)			(130)				(130)
Saldo al 31 de diciembre de 2015	**$ 2.301**	**$ 546.832**	**$ 1.836.225**	**$ 1.558.597**	**$ 427.096**	**$ 3.638.937**	**$ 8.009.988**
Saldo al 1 de enero de 2014	**$ 2.301**	**$ 546.832**	**$ 1.490.355**	**$ 1.726.559**	**$ -**	**$ 3.360.770**	**$ 7.126.817**
Resultado del período					589.388		589.388
Otro resultado integral del período, neto de impuesto de renta						485.260	485.260
Resultado integral del período					**589.388**	**485.260**	**$ 1.074.648**
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 12)				(198.773)			(198.773)
Apropiación de reservas			181.123	(181.123)			-
Saldo al 31 de diciembre de 2014	**$ 2.301**	**$ 546.832**	**$ 1.671.478**	**$ 1.346.663**	**$ 589.388**	**$ 3.846.030**	**$ 8.002.692**

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.

Jaime León Montoya Vásquez
Contador General – T.P. 45056-T
(Ver certificación adjunta)

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)

Bibiana Moreno Vásquez
Revisora Fiscal – T.P. No. 167200-T
Miembro de 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)

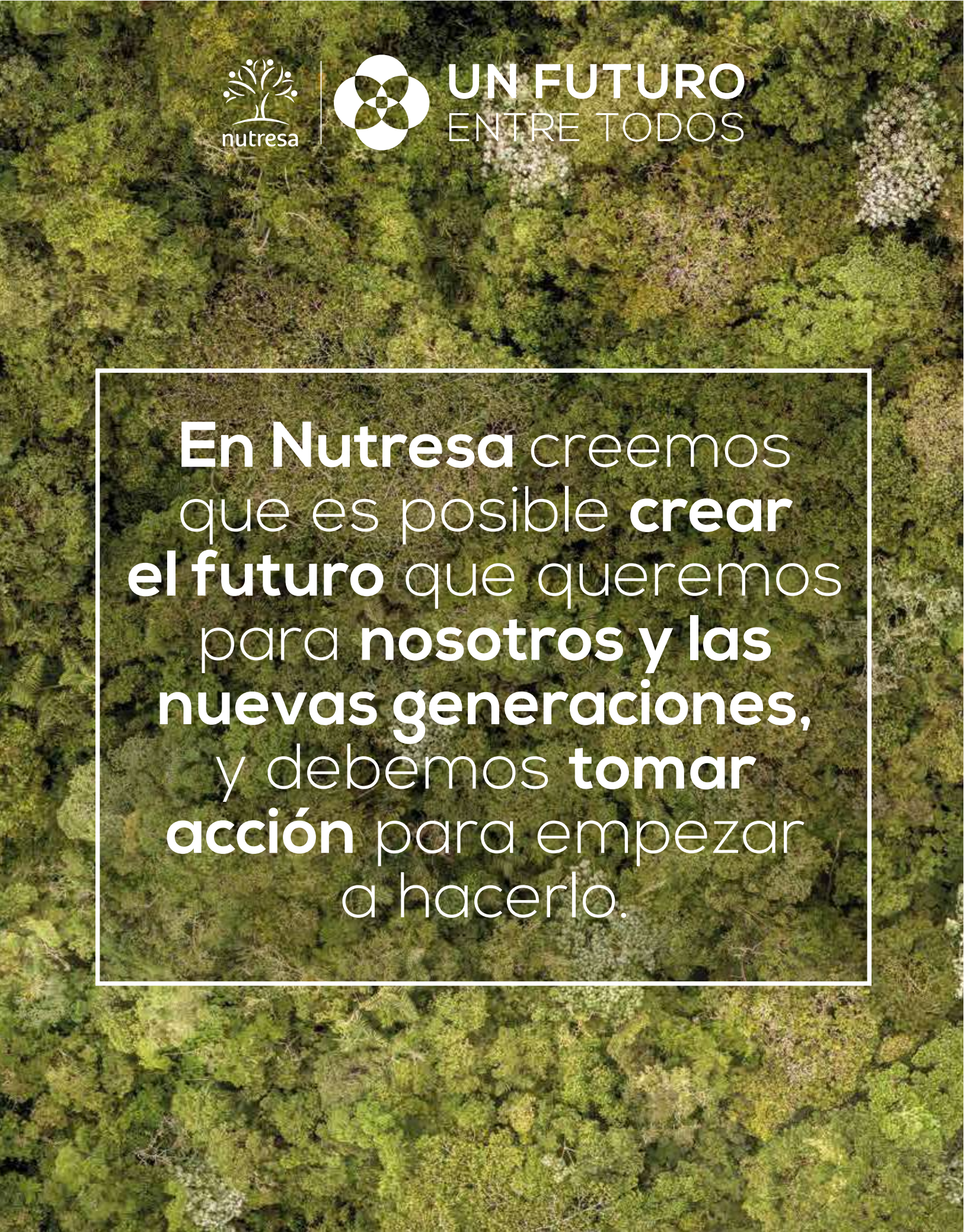
	Notas	2015	2014
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			
Dividendos recibidos		$ 222.370	$ 209.415
Dividendos pagados	12	(208.571)	(194.062)
Cobros procedentes de las ventas de bienes y servicios		1.439	17.090
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios		(2.648)	(7.322)
Pagos a y por cuenta de los empleados		(5.981)	(17.629)
Impuestos a las ganancias pagados		3.651	(218)
Otras entradas (salidas) de efectivo		(5.071)	(3.792)
Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación		**$ 5.189**	**$ 3.482**
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN			
Salidas de efectivo por inversiones en asociadas		(4.498)	(2.595)
Intereses recibidos		50	77
Otras entradas (salidas) de efectivo		(4)	18
Flujos de efectivo netos (utilizados en) procedentes de actividades de inversión		**$ (4.452)**	**$ (2.500)**
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN			
Intereses pagados		(756)	(980)
Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de financiación		**$ (756)**	**$ (980)**
Aumento (disminución) de efectivo y equivalente al efectivo por operaciones		**$ (19)**	**$ 2**
Efecto de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo		15	10
Aumento (disminución) neta de efectivo y equivalente al efectivo		**(4)**	**12**
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del período		70	58
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período		**$ 66**	**$ 70**

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.

Jaime León Montoya Vásquez
Contador General – T.P. 45056-T
(Ver certificación adjunta)

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)

Bibiana Moreno Vásquez
Revisora Fiscal – T.P. No. 167200-T
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.
(Ver opinión adjunta)


nutresa
UN FUTURO
ENTRE TODOS
En Nutresa creemos que es posible crear el futuro que queremos para nosotros y las nuevas generaciones, y debemos tomar acción para empezar a hacerlo.

UN FUTURO
ENTRE TODOS

Nace de la convicción de ***trabajar por las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental***, sumando al ***ser humano*** como parte fundamental. Buscamos impactar las diferentes comunidades guiados por los principios de los derechos humanos, la diversidad y la inclusión para incrementar la calidad de vida personal y colectiva, y buscar ***un mejor futuro para las próximas generaciones.***

Trabajamos en equipo y estamos convencidos de que por cada ***cambio positivo*** que sembremos en una persona, una familia o una comunidad influenciamos a un entorno más amplio y formamos una cadena cada vez más larga y difícil de romper. Solo cuando entendemos que ***el poder de generar cambios lo tiene cada uno de nosotro***s hacemos posible ***Un Futuro Entre Todos.***

nutresa

UN FUTURO
ENTRE TODOS

Reserva El Centello
Municipio de Jardín,
Colombia.

Grupo
nutresa