

**100**  
**AÑOS**



**UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS**



**Informe integrado 2019**

# PRESENCIA EN NUESTRA REGIÓN ESTRATÉGICA

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

## Distribución y ventas



**47**

Plantas de producción

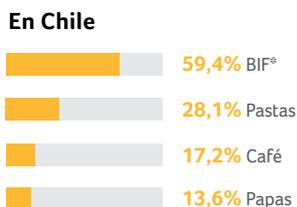
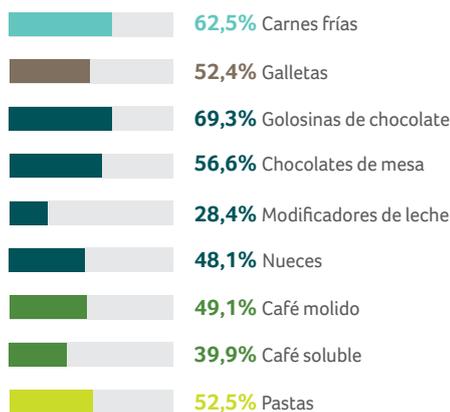
**14**

Países con red de distribución y plantas de producción



## Participación de mercado Fuente: Nielsen

En Colombia\*\* **55,4%** Participación consolidada de Grupo Nutresa en Colombia



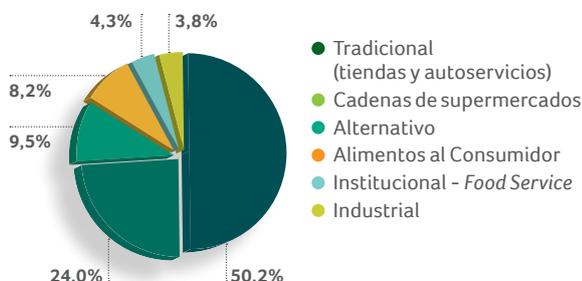
\*Bebidas Instantáneas Frías

**#1**

En hamburguesas y parrilla en Colombia. En heladerías en Costa Rica y República Dominicana.

\*\* Nuevo modelo de estimación del mercado completo que integra diferentes fuentes de información de Nielsen (RMS, HomeScan, matriz coberturas industria y crowdsourcing). Incluye Discounters, y Venta Directa, entre otros, y excluye canales institucionales y mayoristas.

## Ventas por canal Grupo Nutresa



**Colaboradores**  
**45.803**



**Puntos de venta**  
**1.425.141**  
Vendedores: **9.235**



**Red Novaventa**  
**192.666**  
Mamás Empresarias



**36,2%**  
Mujeres



**63,8%**  
Hombres

(Directos y aprendices)

## Diferenciadores de nuestro modelo de negocio



### Nuestra gente

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



### Nuestras marcas

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



### Capacidades de llegada al mercado

Nuestra amplia red de distribución y capacidades de llegada al mercado, 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.

## Estructura empresarial [GRI 102-24]



## TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Grupo Nutresa avanza en la transformación digital como parte fundamental de un modelo corporativo, propositivo e innovador, a través del desarrollo de iniciativas clave que le permiten evolucionar y ofrecer mejores experiencias a compradores y consumidores.

Exploración de nuevas tecnologías

Proyectos de capacidades de desarrollo

Evolución de la llegada al mercado

Capacidades de talento y cultura



## Principales riesgos de nuestro modelo de negocio



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



Cambio en regulaciones en materia de nutrición y salud en los países donde tenemos presencia.



Afectación de los negocios por un entorno altamente competitivo.

## Nuestro compromiso a largo plazo

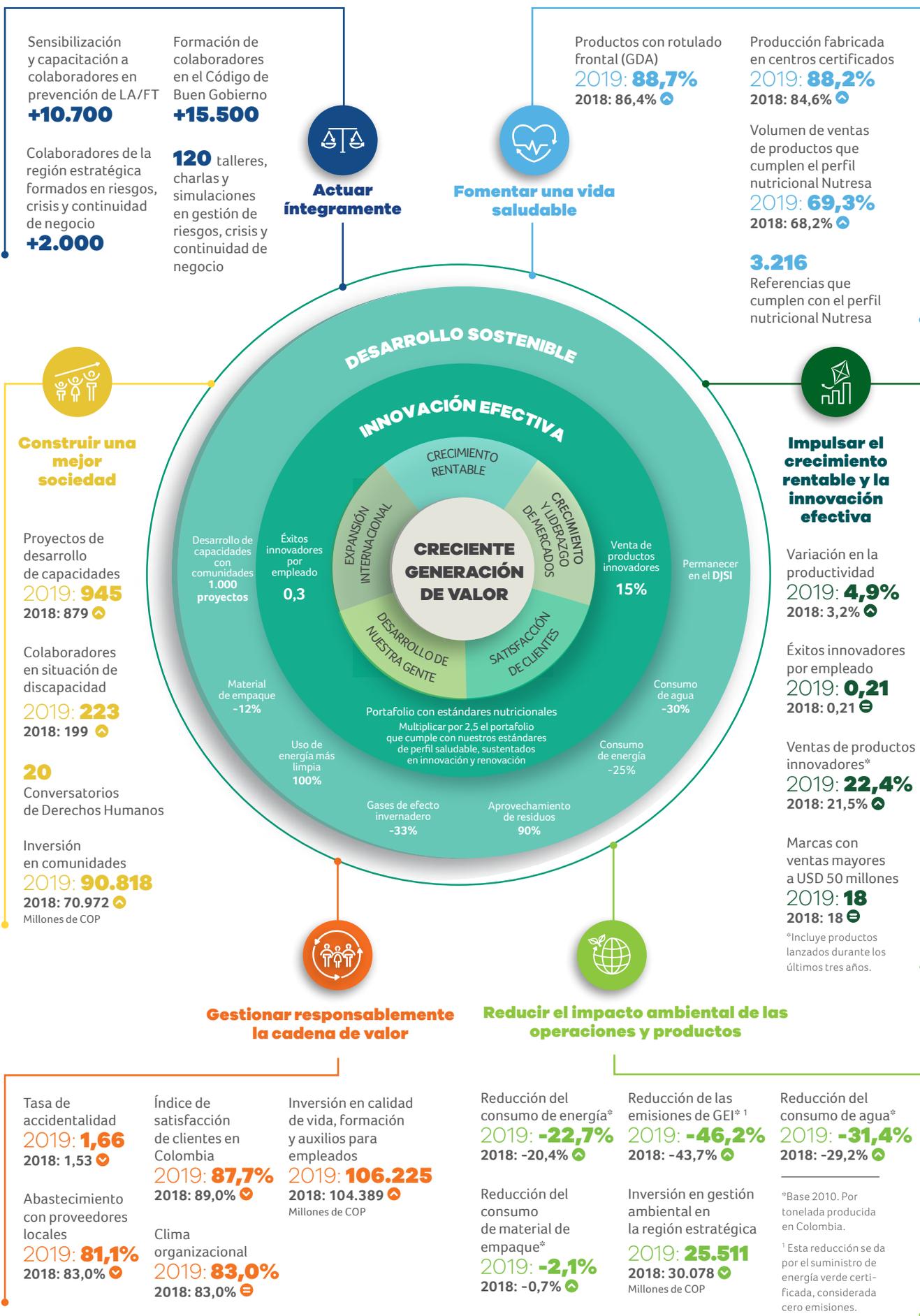
MEGA 2020  
Duplicar nuestras ventas 2013

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

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

# RESULTADOS 2019

## De nuestros objetivos estratégicos para 2020



MEMBER OF  
**Dow Jones Sustainability Indices**  
In collaboration with **SAM**

**SAM** Sustainability Award  
Silver Class 2020

**GRI** Community  
Grupo Nutresa

Emisor **bvc** **Ir** Comprometido

"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 [GRI 102-7]

Crecimiento  
 Decrecimiento



**Ventas totales**  
Miles de millones de COP

**9.959**

2018: 9.016

Crecimiento

**10,5%**



**Ebitda**  
Miles de millones de COP

**1.347**

2018: 1.126

Crecimiento

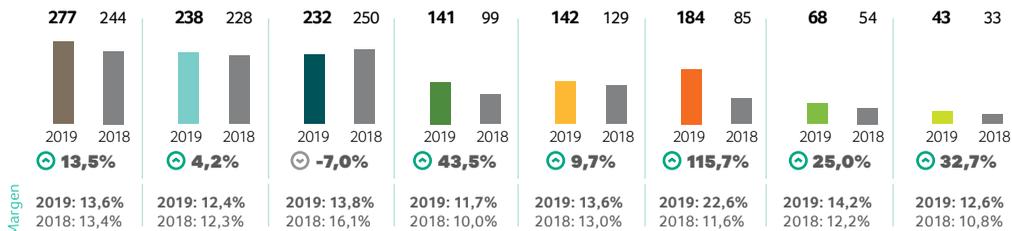
**19,6%**

Margen 2019

**13,5%**

Margen 2018

12,5%



**Ventas Colombia**  
Miles de millones de COP

**6.204**

2018: 5.737

Crecimiento

**8,1%**

Volumen 2019

**6,9%**

Volumen 2018

2,1%

Precio 2019

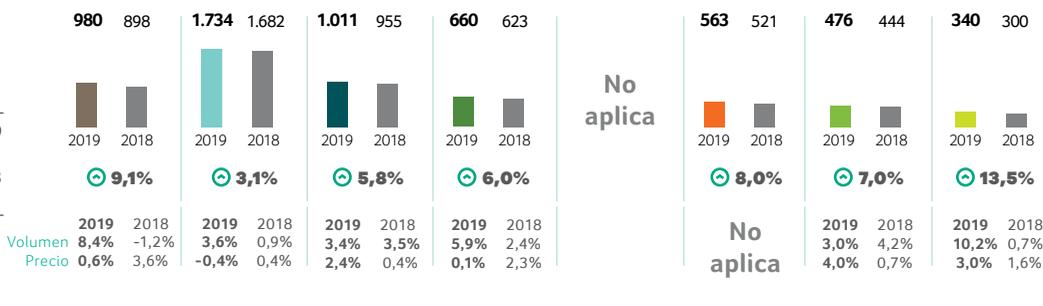
**1,2%**

Precio 2018

2,0%

Porcentaje de ventas totales

**62,3%**



**Ventas internacionales**  
Millones de dólares

**1.142**

2018: 1.109

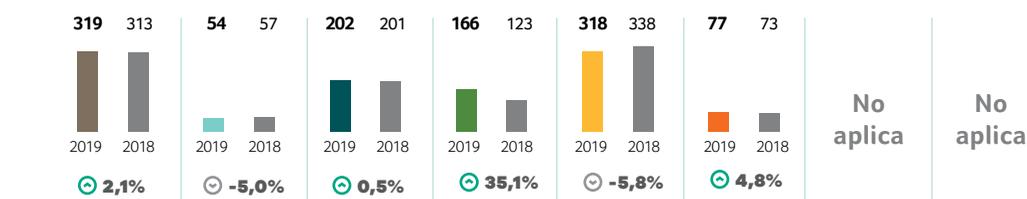
Crecimiento

**3,0%**

Porcentaje de ventas totales

**37,7%**

Variación en precios y volúmenes sin Alimentos al Consumidor



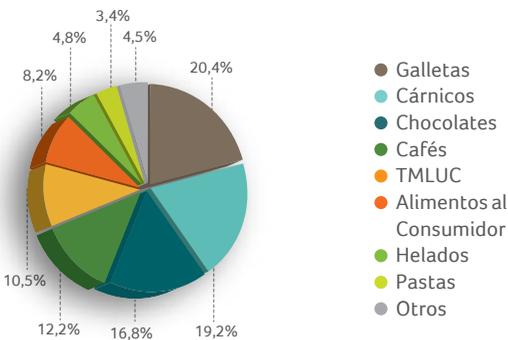
**Ventas de productos innovadores**  
(% sobre las ventas totales)

**22,4%**

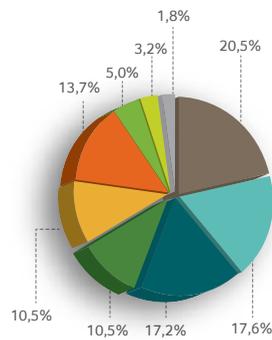
2018: 21,5%

2017: 20,2%

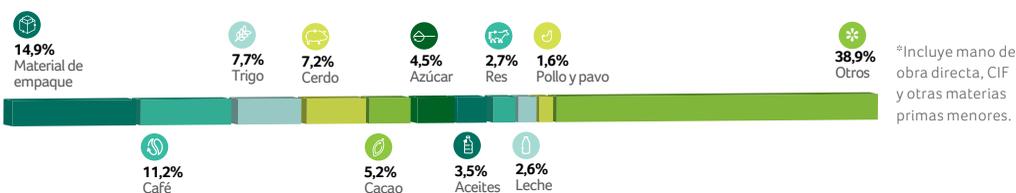
## Porcentaje de las ventas por negocio



## Porcentaje del ebitda por negocio



## Diversificación de materias primas % costo de producción



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

**MÁS INFORMACIÓN EN** [http://informe2019.gruponutresa.com/pdf/informe\\_2019.pdf](http://informe2019.gruponutresa.com/pdf/informe_2019.pdf)

La información incluida en este resumen ejecutivo es consistente con la del Informe Integrado de Grupo Nutresa S. A. disponible en la página [http://informe2019.gruponutresa.com/pdf/informe\\_integrado\\_2019.pdf](http://informe2019.gruponutresa.com/pdf/informe_integrado_2019.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://informe2019.gruponutresa.com/pdf/informe\\_de\\_verificacion.pdf](http://informe2019.gruponutresa.com/pdf/informe_de_verificacion.pdf).

KPMG Advisory Services S. A. S. | Marzo de 2020

Para mayor información



**100**  
**AÑOS**



**UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS**

En Grupo Nutresa celebramos nuestros 100 años **reconociendo a nuestros grupos relacionados**, quienes han hecho posible lo que hemos alcanzado y lo que lograremos en nuestro futuro próximo.

Ustedes representan el valor en nuestro presente y la inspiración en nuestro futuro.

---

2020 será un año para celebrar nuestro compromiso con el mañana, convencidos de que únicamente unidos podremos seguir construyendo Un Futuro Entre Todos.

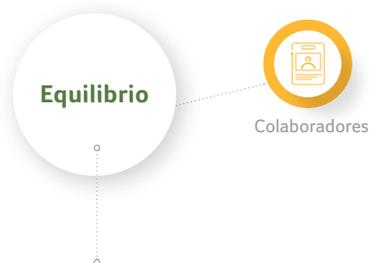
**Escanea el código y cuéntanos tú compromiso.**





**Beatriz Elena Muñoz Arenas**  
*Rectora Centro Educativo Rural Los Micos, Colombia*

“Grupo Nutresa contribuye a fortalecer y encaminar procesos educativos y sociales. Su apoyo es fundamental porque, al priorizar las comunidades, detecta las necesidades más relevantes. Tenemos muy claras las estrategias metodológicas que la Organización nos enseñó para intervenir en lo social, lo comunitario, lo académico y lo pedagógico. Hoy somos una institución que va por muy buen camino y que ha recuperado la credibilidad en la sociedad”.



**Jenniffer Soreyn Zúñiga García**  
*Colaboradora Negocio Galletas, Guatemala*

“El equilibrio y la armonía se reflejan en el ambiente de trabajo, en la importancia que le da Grupo Nutresa a mi bienestar como colaboradora y en la oportunidad que tengo para crecer en lo profesional y lo personal. Es una compañía que confía en mi trabajo y que me permite ejercer el liderazgo. Además, con las campañas de responsabilidad social y empresarial que promueve el Grupo, estamos logrando un equilibrio positivo para todos”.



**Apolinar Mosquera**  
*Presidente de Asoagriac, proyecto  
Conexión Agroempresarial Cacao Urabá, Colombia*

“Para mí ha sido muy importante todo lo que he aprendido con Grupo Nutresa porque significa progreso para mi unidad productiva de cacao. Lo que estamos haciendo ahora, aprendiendo de las buenas prácticas, es pensar en el futuro, escuchar, acoger las mejores ideas y crecer”.





## Inclusión



Colaboradores

### **Diana Cristina Saldarriaga Zapata**

*Colaboradora Negocio Cafés, Colombia*

“Muchas personas en situación de discapacidad deben quedarse en casa sin hacer nada, pero Grupo Nutresa nos dio la oportunidad de sentirnos iguales. Ser colaborador de esta Organización me ha permitido aprender todos los días, enseñar a otros sobre los procesos y recibir apoyo de las personas. Estar aquí me da la tranquilidad de estar con mi familia, pagar mi casa, apoyar a mi mamá y darle a mi bebé lo que necesite”.

## Confianza

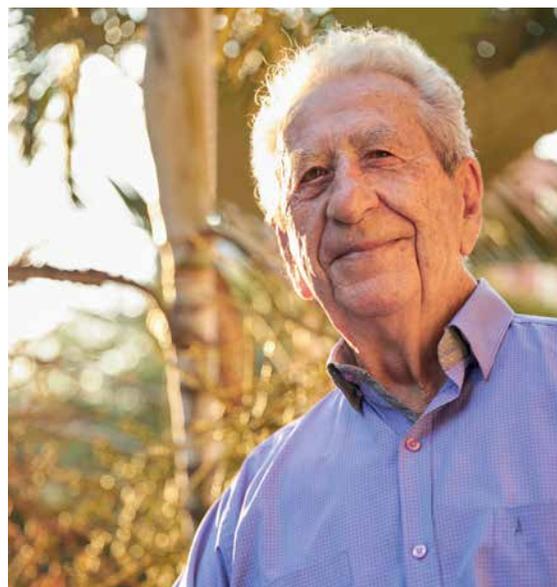


Accionistas

### **Francisco Javier Yepes Arango**

*Accionista, Colombia*

“Invertir en Grupo Nutresa es confianza y solidez. Siento la tranquilidad de que hacen las cosas bien y que se preocupan por la buena alimentación de los consumidores y el medio ambiente. Tener acciones en la Organización es también una forma de ahorrar y crear una sensibilidad sobre la realidad que estamos viviendo. Es una compañía en la que uno sabe que hay transparencia e ideales nobles y claros”.



## Nutrición



Consumidores y compradores

### **Lina María Torres Montoya**

*Consumidora, Colombia*

“Soy consciente de la importancia de la alimentación saludable y equilibrada porque soy deportista y necesito conocer mi cuerpo y saber qué le ayuda a funcionar y rendir mejor. Alimentarse con equilibrio es identificar qué comer y en qué momento. En Grupo Nutresa encuentro el portafolio que necesito con componentes de fibra, integrales y bajos en azúcar”.





**Eley Beatriz Clavijo Estrada**  
*Administradora Granero La Palma, Colombia*

“La familia, los amigos y el trabajo son para mí el bienestar, así como vender los productos de Grupo Nutresa que son reconocidos y queridos por la gente porque significan ahorro, calidad, respaldo y confianza”.



**Luis Andrés Arcila Piedrahíta**  
*CEO Piloto S. A. S., Proveedor Ejemplar Grupo Nutresa, Colombia*

“Hemos crecido de la mano de Grupo Nutresa porque nos exige y nos acompaña a alcanzar y superar estándares. Encontramos en Grupo una compañía que nos escucha y nos ayuda a solucionar inconvenientes para que forjemos una cadena productiva que dé el mejor resultado común”.



**Lina María Sastoque Londoño**  
*Mamá Empresaria Novaventa, Colombia*

“En Grupo Nutresa encuentro un techo para avanzar y crecer. Ser Mamá Empresaria me permite ahorrar, conseguir las cosas que necesito y ayudar a la gente a que obtenga productos de calidad. Las personas me ven feliz, orgullosa y quieren ser líderes como yo. Sé que progreso cuando me proyecto para alcanzar mis metas y mis sueños”.



Personas de contacto [\[GRI 102-53\]](#)

**María Adelaida Arango Hoyos**

Vicepresidenta Desarrollo Sostenible Grupo Nutresa  
marango@serviciosnutresa.com

**Catherine Chacón Navarro**

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

**Claudia Rivera Marín**

Directora de Sostenibilidad Grupo Nutresa  
cprivera@serviciosnutresa.com

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

**Santiago García Ochoa**

Especialista de Sostenibilidad  
sgarcia@serviciosnutresa.com

Conceptualización, arquitectura gráfica, edición  
periodística, diseño y producción:

**Taller de Edición S.A.**

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

Fotografía:

**Mauricio Granados Osorio**

Fotos manifiesto 100 años

**Alfonso Posada Lalinde**

Junta Directiva, Equipo Directivo y Testimonios

## Contenido

07

Acerca de este Informe integrado

08

Modelo de relacionamiento

10

Análisis de materialidad

12

Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

14

Informe del Grupo Empresarial, Disposiciones legales y Evaluación sobre el desempeño de los sistemas de revelación y control

### Informe de gestión

16 Informe de gestión

### Modelo corporativo

34 Junta Directiva

36 Equipo Directivo

38 Objetivo estratégico para nuestro primer siglo

40 Objetivos estratégicos para 2020

43 Transformación digital

44 Gestión integral de riesgos y principales riesgos del negocio

46 Modelo de negocio

### Desempeño de los negocios

I Galletas Nutresa

II Cárnicos Nutresa

III Chocolates Nutresa

IV Cafés Nutresa

V Tresmontes Lucchetti

VI Alimentos al Consumidor

VII Helados Nutresa

VIII Pastas Nutresa

IX Unidades transversales

### Prioridades estratégicas

52 Actuar íntegramente

53 Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva

54 Fomentar una vida saludable

55 Construir una mejor sociedad

56 Gestionar responsablemente la cadena de valor

58 Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos

### Estados financieros

62 Estados financieros consolidados

75 Estados financieros separados



Floración del café, en el departamento del Huila, Colombia.

# ACERCA DE ESTE INFORME INTEGRADO

Grupo Nutresa ha preparado su *Informe Integrado 2019* [GRI 102-1] [GRI 102-50] con el propósito de mostrar a sus grupos relacionados cómo gestiona los riesgos y las oportunidades de los asuntos materiales que tienen mayor impacto sobre su capacidad de crear valor a la sociedad. Comprende los principales logros en sostenibilidad alcanzados entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2019; e igualmente, la proyección 2020 de cara a alcanzar el objetivo estratégico centenario.

El informe fue diseñado para dar a conocer la estrategia, la gestión, la perspectiva a futuro y los casos de éxito. Además, incluye indicadores que dan cuenta de cómo la Organización aporta al logro de nueve de los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS 1, 2, 4, 8, 9, 12, 13, 16 y 17– [GRI 102-12], que están relacionados con cada una de las 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. También incluye el progreso frente al cumplimiento de los diez principios del Pacto Global, siendo esta la undécima comunicación de progreso a las Naciones Unidas [GRI 102-12].

Este documento fue preparado de conformidad con los estándares GRI (Global Reporting Initiative, Iniciativa de Reporte Global), opción exhaustiva, y el suplemento del sector de alimentos de la guía G4 [GRI 102-54]. También incorpora los principios y los elementos del marco del Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC, por sus siglas en inglés), y cubre 21 asuntos relevantes en los ámbitos social, ambiental y económico de todos los países en los que Grupo Nutresa tiene operaciones significativas, con excepción de Venezuela, de donde solo se incluyen datos financieros, número de empleados y plantas de producción.

## Guía de lectura

Contenidos generales [GRI 101-3]

Asuntos materiales [GRI 301-1] [G4-FP1]

Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS 16]

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 a los Objetivos de Desarrollo Sostenible con los que tienen relación. Este documento se puede consultar íntegramente en este sitio web, en inglés y español: <http://informe2019.gruponutresa.com>

Este informe está inspirado en el Manifiesto de 100 años de Grupo Nutresa. Escanea este código y descúbrelo.



100  
AÑOS



UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS

Para este informe se reexpresaron los datos del indicador [GRI 205-3] [GRI 102-48] diferenciando actos de corrupción y actos en contra del código de buen gobierno y se modificó la forma de recopilar los días

de incapacidad y las fatalidades gestionables de los indicadores [GRI 403-9] [GRI 403-10] [GRI 102-49]. No se presenta información del desempeño ambiental de las plantas en Santa Rosa de Osos, Antioquia; del Negocio Cárnicos, y de la planta en Armenia, Quindío, del Negocio Helados. Tampoco se incorporan datos del Negocio Alimentos al Consumidor en temas relacionados con Nutrición y vida saludable, ni de la planta de Naturela en Cumaral, Meta.

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 las demás disposiciones legales emitidas por las entidades de vigilancia y control. Las empresas aplican prácticas y políticas contables adoptadas por la Matriz que, 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.

La información no financiera es verificada por KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S [GRI 102-56], firma auditora independiente que sigue los lineamientos de la norma internacional ISAE 3000 e ISAE 3410 y cuyo informe ha concluido que la información se presenta de conformidad con la opción exhaustiva de los estándares GRI.

# MODELO DE RELACIONAMIENTO

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

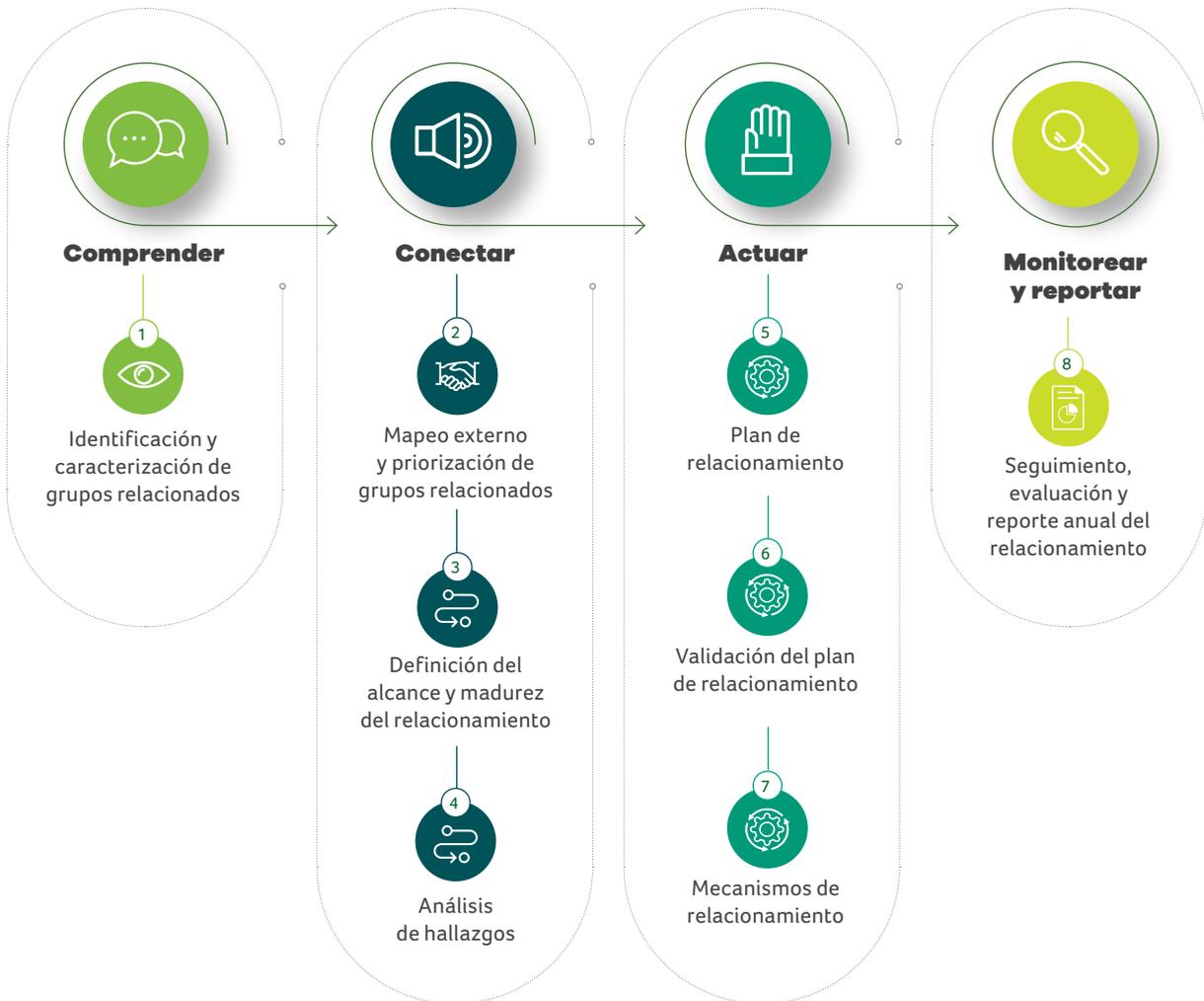
Grupo Nutresa contribuye al desarrollo de la humanidad a través de una actuación íntegra y trascendente, buscando ser siempre una Organización centrada en las personas. La Compañía fomenta capacidades en sus colaboradores para fortalecer las habilidades necesarias para gestionar los grupos de interés, que permitan el desarrollo de un relacionamiento efectivo, y que promuevan un diálogo constructivo y participativo de largo plazo. Este es un proceso constante y progresivo que permitirá enriquecer el análisis de la materialidad y fortalecer la gestión de sostenibilidad.

De acuerdo con los lineamientos del estándar internacional AA1000, Grupo Nutresa aplica en

todas las relaciones con sus grupos de interés los principios esenciales del relacionamiento: inclusividad, materialidad, impacto y capacidad de respuesta. Esto, con el fin de fortalecer los procesos de identificación, priorización e involucramiento efectivo con sus grupos relacionados; impulsar un diálogo constructivo y participativo de largo plazo que permita conocer y documentar sus expectativas de manera dinámica y asertiva; consolidar los hallazgos relevantes que hagan posible la revisión de la vigencia de la matriz de materialidad cuando sea necesario y adecuar los planes de trabajo de los Negocios.

## Etapas y fases del Modelo de Relacionamiento

La Compañía implementó el modelo en los Negocios Cafés, Helados y Cárnicos con foco de intervención en las comunidades vecinas de Medellín, Bogotá y Aguachica, Colombia.



## Propósitos de relacionamiento

### Proveedores

Fortalecer y desarrollar a los proveedores y contratistas como socios en la cadena de abastecimiento para aumentar el crecimiento mutuo y asegurar el suministro para nuestra Organización.

### Colaboradores

Fomentar escenarios de conversación, participación y voluntariado que fortalezcan las relaciones de confianza y contribuyan al mejoramiento de prácticas organizacionales que fomenten la calidad de vida, el desarrollo, el balance y la productividad de los colaboradores.

### Comunidades

Fortalecer el desarrollo de capacidades y la autogestión de las comunidades con la promoción de alianzas y la movilización de recursos tangibles e intangibles.

### Clientes

Ofrecer propuestas de valor diferenciadas con productos confiables y marcas líderes que permitan su crecimiento, desarrollo de capacidades, satisfacción y lealtad.

### Consumidores y compradores

Aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los compradores y consumidores por medio de experiencias de marca memorables y propuestas de valor diferenciadas que respondan a sus necesidades de nutrición, bienestar y placer, conectándose con sus motivaciones y propósitos.

### Accionistas

Crear valor económico sostenible en un ambiente de confianza con los accionistas e inversionistas mediante la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo y la entrega de información oportuna y relevante.

### Estado

Contribuir al desarrollo de propuestas de políticas públicas que favorezcan el progreso de la sociedad.



# ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

[GRI 102-46] [GRI 102-47]



Con el propósito de identificar las tendencias en sostenibilidad que puedan tener mayor impacto en la capacidad de generar valor en la Organización a corto, mediano y largo plazo, Grupo Nutresa realiza desde 2011 su análisis de materialidad.

Para este proceso considera las opiniones y las prioridades de sus grupos relacionados más relevantes, los riesgos globales y los asuntos emergentes de los sectores de alimentos, restaurantes y empresas con un modelo omnicanal. Además, la Compañía realiza procesos de referenciación con pares internacionales de la industria y considera los criterios de evaluación de diferentes monitores y *rankings* en sostenibilidad.

La matriz de materialidad fue actualizada en 2013 y 2015, y ampliada en alcance en 2017 y 2018. En el último análisis se identificaron **23 asuntos relevantes**, de los cuales **18 fueron clasificados como de alto impacto o materiales**. En su calificación se evaluó:

- **Impacto en la Organización:** de acuerdo con la estrategia, los objetivos estratégicos 2020, los riesgos corporativos y los diferenciadores del Negocio, entre otros.
- **Importancia para los grupos relacionados:** a través de diálogos, encuestas y entrevistas realizadas a los grupos relacionados en ocho países: Chile, Colombia, Costa Rica, EE. UU., México, Panamá, Perú y República Dominicana.

Grupo Nutresa busca ser siempre una Organización centrada en las personas. Por eso fomenta capacidades en sus colaboradores para gestionar los grupos relacionados.

## Hitos relevantes

2008

**Presentación** del primer informe de sostenibilidad, alineado con los criterios del Global Reporting Initiative (GRI).

2011

**Primer análisis** de materialidad del Grupo Nutresa en Colombia.

2013

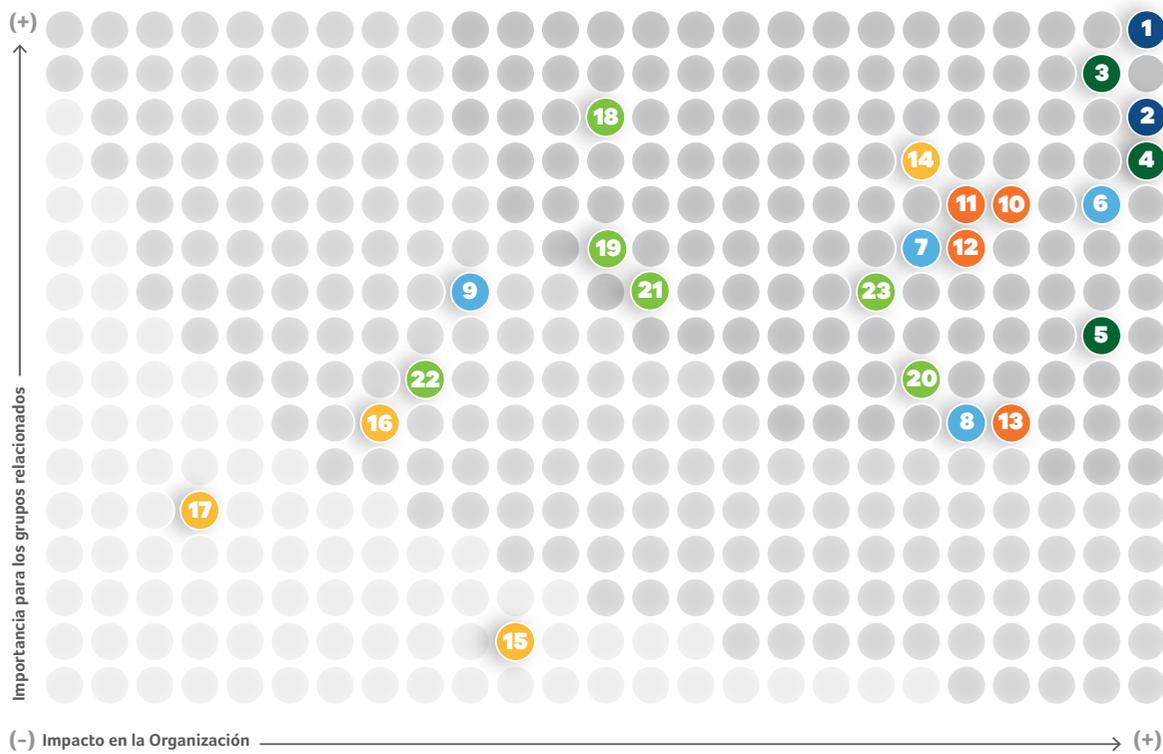
**Segunda actualización** de la matriz de materialidad.

2015

**Revisión** y ampliación del alcance de la materialidad. Se incluyen Chile, Colombia, Costa Rica, EE. UU. y México.

2017

**Ampliación** de la cobertura del análisis de materialidad a Panamá, Perú y República Dominicana.



**Actuar íntegramente**

- 1 Gobierno corporativo
- 2 Riesgo y cumplimiento

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

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

**Fomentar una vida saludable**

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

**Gestionar responsablemente la cadena de valor**

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

**Construir una mejor sociedad**

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

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

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

**2018**

**Desarrollo** de diálogo intencionado y de construcción conjunta con proveedores en el marco del evento anual de reconocimiento Proveedor Ejemplar Grupo Nutresa.

**2018**

**Construcción** del modelo de relacionamiento y buenas prácticas con grupos relacionados.

**2019**

**Implementación** del modelo de relacionamiento en los Negocios Cafés, Helados y Cárnicos con foco de intervención en comunidades vecinas.

**2019**

**Conformación** de cuatro comités de relacionamiento de los negocios.

# GRUPO NUTRESA Y SU COMPROMISO FRENTE A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS)

La adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas es un asunto relevante en la agenda de trabajo global, en especial en América Latina, donde los países y sus gobiernos presentan informes nacionales anuales sobre el avance de su implementación. Para lograr una mayor contribución al logro de estos objetivos, Grupo Nutresa ha alineado su estrategia de sostenibilidad con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, un plan de 15 años en favor de las personas, el planeta y la prosperidad. De esta manera, los programas, las metodologías de trabajo y las métricas de la Organización están direccionados a generar progreso en el cumplimiento de los ODS.

Grupo Nutresa es consciente del rol de la empresa privada para alcanzar con éxito el

logro de este conjunto de objetivos, y de que sus acciones suman valor para avanzar en una transición natural hacia un desarrollo más sostenible. Los objetivos priorizados por la Compañía, aquellos a los que puede contribuir más efectivamente, son: ODS 1 (Fin de la pobreza), ODS 2 (Hambre cero), ODS 4 (Educación de calidad), ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), ODS 9 (Industria, innovación e infraestructura), ODS 12 (Producción y consumo responsables), ODS 13 (Acción por el clima), ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas) y ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos).

**Se han seleccionado los siguientes indicadores para mostrar su avance hacia el logro de las metas de la agenda 2030.**

16.5

**+10.700**  
Colaboradores formados en pre-  
vención de LA/FT

16.6

**COP 9.606 millones**  
Inversión social en el posconflicto en Colombia

Para entender la contribución de la Organización a la agenda global, se ha ubicado el número del ODS y la meta asociada, así:

1.1

8.3

**2.062**  
Pequeños agricultores capacitados en asuntos socioempresariales

**Generación de empleo**

**29.180** Empleados directos y aprendices  
**16.623** Empleados indirectos

8.5

**40,6**  
Horas promedio de formación por empleado

**COP 106.225 millones**

Inversión en calidad de vida, formación y auxilios para empleados

8.7

**13**  
Matrices de riesgos de Derechos Humanos en Grupo Nutresa

**Ambiente de trabajo seguro**

**1,45**  
Índice de frecuencia de accidentalidad con tiempo perdido (LTIFR) x 200.000 horas trabajadas

**0,34**  
Índice de frecuencia de enfermedad laboral (OIFR) x 200.000 horas trabajadas

4.1

**443**  
Colegios beneficiados por programas de Grupo Nutresa

**431**  
Instituciones educativas beneficiadas con desempeño satisfactorio en las pruebas de Estado Saber

4.10

**73,9%**  
Desempeño promedio en calidad institucional

**406**  
Maestros formados en la integración de la tecnología en las prácticas del aula

9.4

**17**  
Patentes y diseños industriales

**0,54%**  
De las ventas invertidas en I+D+i

**272**  
Personas que con exclusividad en I+D+i

**22,4%**  
Ventas de productos innovadores (% sobre las ventas totales)



1.1

**COP 337,6 millones**

Ingreso promedio anual de asociaciones de productores por ventas a Grupo Nutresa

1.6

**COP 90.818 millones**

Inversión social en comunidades

**11.475**

Voluntarios

**37.220**

Horas invertidas en voluntariado.

17.16

Grupo Nutresa trabaja de manera colaborativa con entidades del Estado y privadas, organizaciones no gubernamentales (ONG), entre otras, para apalancar sus programas y el logro de los ODS

13.1

**-46,2%**  
Reducción de las emisiones de GEI\*

**98,5%**  
Uso de energía más limpia\*

12.2

**-31,4%**  
Reducción del consumo de agua\*

**-22,7%**  
Reducción del consumo de energía\*

12.3

**1.052 toneladas**  
De productos entregados a bancos de alimentos en Colombia

12.5

**77,5%**  
Material de empaque usado con ciclo cerrado en Colombia

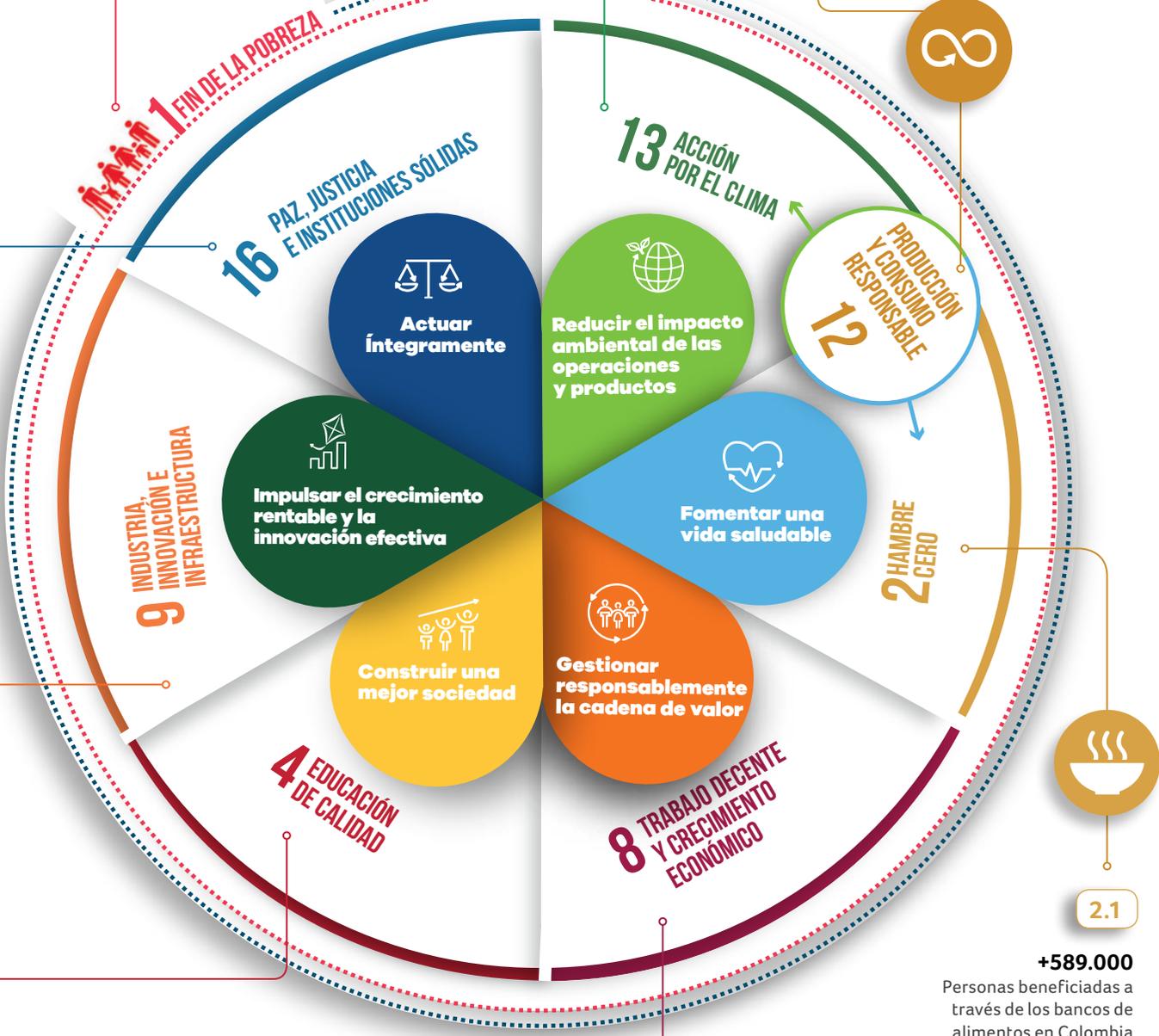
**-2,1%**  
Reducción del consumo de material de empaque\*

**89,2%**  
Aprovechamiento de residuos sin lodos

**COP 25.511,3 millones**

Inversión en gestión ambiental en la región estratégica

**17 ALIANZAS PARA LOGRAR OBJETIVOS**



2.1

**+589.000**  
Personas beneficiadas a través de los bancos de alimentos en Colombia

**COP 861.067 millones**  
Venta de productos enriquecidos con macro y micronutrientes deficitarios en la Región Estratégica

\*Base 2010. Por tonelada producida en Colombia



## INFORME ESPECIAL DEL GRUPO EMPRESARIAL

Al cierre de 2019, el Grupo Empresarial Nutresa estaba integrado por 74 compañías, agrupadas para efectos administrativos así: ocho negocios de alimentos y sus plataformas productivas en Colombia y el exterior; una red internacional de distribución; cuatro compañías nacionales de distribución, y cuatro compañías de servicios administrativos, logísticos y de transporte, que prestan los respectivos soportes a las sociedades del Grupo.

En cumplimiento de lo establecido por la legislación colombiana en el artículo 29 de la Ley 222 de 1995, Grupo Nutresa S. A., como matriz del Grupo Empresarial, recibió de sus subordinadas, por concepto de ventas de bienes y servicios, la suma de COP 2.750 millones; y la suma de COP 262.361 millones a título de dividendos. Durante 2019, para respaldar obligaciones financieras de sus subordinadas, Grupo Nutresa constituyó avales y garantías por COP 643.996 y COP 167.310 millones, respectivamente. Las subordinadas, por su parte, no efectuaron operaciones frente a terceros por influencia o en interés de la controlante.

Asimismo, en 2019 Grupo Nutresa S. A. no tomó ni dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de alguna de sus compañías subordinadas, y ninguna de estas tomó ni dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de Grupo Nutresa S. A.

Colaborador  
del Negocio  
Pastas, Colombia.

## **Grupo Nutresa asegura una revelación adecuada y oportuna a sus accionistas, al mercado y al público en general.**

### **DISPOSICIONES LEGALES**

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

En 2019 no recibimos notificaciones de demandas ni se presentaron fallos judiciales que pudieran afectar materialmente la situación financiera de la Compañía. Tampoco se impusieron multas ni sanciones significativas contra las compañías del Grupo ni sus administradores.

En la nota 17 de los estados financieros separados de Grupo Nutresa, publicados en nuestro sitio web, están detalladas las operaciones con accionistas y personas a las que refiere el artículo 47 de la Ley 222 de 1995 y las demás normas concordantes. Dichas operaciones se celebraron en condiciones de mercado.

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

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

El sistema de control interno de Grupo Nutresa cuenta con los recursos necesarios para garantizar la verificabilidad, la razonabilidad y la confiabilidad de la información requerida para planear, dirigir, controlar, medir y registrar el desempeño de sus negocios y asegurar la revelación adecuada y oportuna de la información financiera a sus accionistas, al mercado y al público en general.

Forman parte de este sistema, entre otros elementos, gestión integral de riesgos; sistemas de rendición de cuentas; planes y programas de control; herramientas presupuestales y de costos; plan de cuentas; políticas y procedimientos normalizados; formatos y sistemas integrados de información para documentar y registrar las operaciones, y tableros de indicadores para el monitoreo continuo de los procesos que realiza la Administración.

Adicionalmente, la Auditoría Interna vela por el logro de las metas y los objetivos de la Compañía y la protección, el aprovechamiento y la conservación de sus activos. La Revisoría Fiscal, por su parte, cumple la responsabilidad de verificar y dar fe pública sobre aspectos relevantes como la observancia de las normas legales, estatutarias y administrativas, la razonabilidad de los estados financieros de la Compañía y las revelaciones contenidas en los mismos.

Los resultados de las actividades realizadas por la Auditoría Interna y la Revisoría Fiscal se comunican oportunamente a las instancias pertinentes, las cuales implementan las acciones de mejoramiento según se requieran.

Las actividades mencionadas confirman que es apropiado el desempeño de los sistemas de revelación y control de la información financiera de la Compañía y que durante el ejercicio no se presentaron deficiencias significativas en el diseño y la operación de estos sistemas que hubieran impedido disponer, registrar, procesar y presentar adecuadamente la información financiera, como tampoco casos de fraude con efecto en la razonabilidad de dicha información ni cambios significativos en la metodología aplicada en su evaluación.

# INFORME DE GESTIÓN

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

**Hoy nuestra visión de futuro está enfocada en generar progreso y desarrollo para todos. Nos inspira el ser humano y promover el desarrollo sostenible apropiando las capacidades para evitar el deterioro ambiental y generar prosperidad para las comunidades donde Grupo Nutresa opera.**

**Carlos Ignacio Gallego Palacio**  
Presidente Grupo Nutresa

Páneles solares de la planta del Negocio Chocolates en Rionegro, Colombia.



  
nutresa

 Gruppe  
nutresa

**A lo largo de su historia,  
Grupo Nutresa ha soñado  
en grande y ha logrado su  
propósito apoyado en la confianza  
de las personas que lo rodean.**

A lo largo de su historia, Grupo Nutresa ha soñado en grande y ha logrado su propósito apoyado en la confianza de las personas que lo rodean.

Hoy, en la celebración de nuestros primeros cien años, podemos decir que somos el resultado de lo que hemos compartido con millones de personas; de la suma de nuestros triunfos, aprendizajes, retos cumplidos, y del trabajo bien hecho.

Desde el año 1920, cuando iniciamos nuestro camino, establecimos un marco de actuación basado en la integridad, el respeto por las personas y el desarrollo en comunidad; valores que aún nos rigen y que enmarcan nuestro modelo de gestión corporativa, donde el gerenciamiento sostenible es la base de un negocio que busca trascender.

El progreso de las comunidades y el cuidado del planeta son prioridades para Grupo Nutresa y están directamente relacionadas con la capacidad de gestionar los negocios atendiendo las expectativas y las necesidades de los grupos relacionados. Para lograrlo, buscamos desarrollar la proactividad, el análisis y la interpretación de tendencias, desafíos globales emergentes, nuevas tecnologías y cambios de preferencias de clientes, compradores y consumidores.

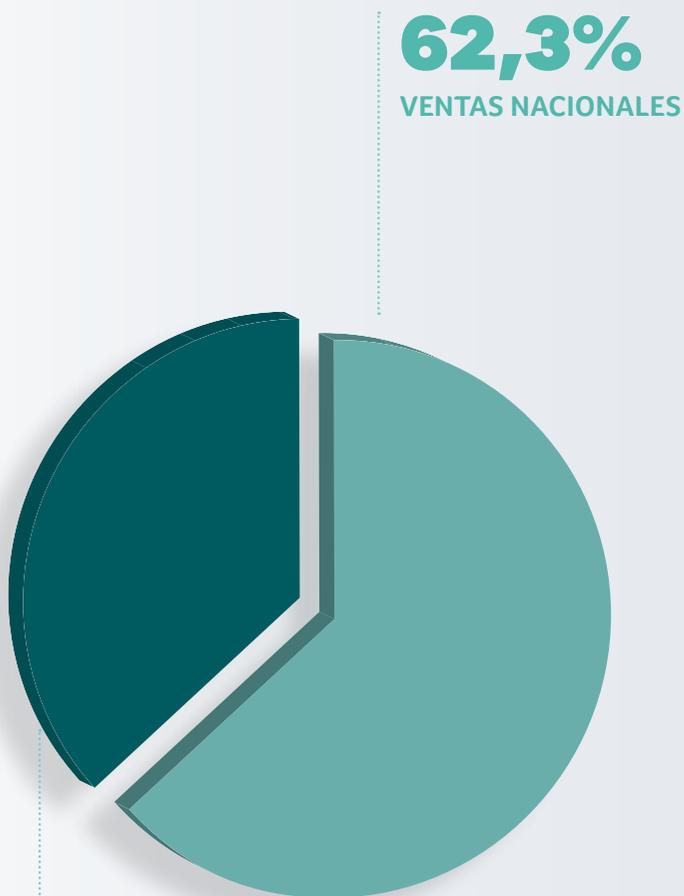
Estas capacidades son necesarias para prosperar en un mundo más consciente, cambiante y competitivo. Estamos seguros de que las fuentes de innovación y productividad generadoras de valor y de ventaja competitiva provienen de las soluciones a los retos sociales, ambientales, y económicos de nuestra sociedad.

Como resultado de esta convicción, por primera vez en la historia hemos sido reconocidos como la compañía de alimentos más sostenible del mundo según el Índice de Sostenibilidad Global de Dow Jones 2019. También continuamos siendo la empresa más destacada en los índices de sostenibilidad de Dow Jones de Mercados Emergentes y del Mila Pacific Alliance; reconocimientos a la búsqueda del progreso social, el desarrollo económico y la preservación del capital natural para futuras generaciones.

Los resultados que hoy presentamos en este Informe Integrado son elaborados según el marco del Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC, por sus siglas en inglés) y de conformidad con el estándar GRI, opción exhaustiva, preparados bajo los lineamientos internacionales y con base en nuestra matriz de materialidad.

## En cifras

### Ventas Grupo Nutresa



**37,7%**  
VENTAS INTERNACIONALES

↑ **10,5%**  
VENTAS  
TOTALES  

---

**COP**  
**9,96**  
**billones**

↑ **8,1%**  
VENTAS  
COLOMBIA  

---

**COP**  
**6,20**  
**billones**

↑ **3,0%**  
VENTAS  
INTERNACIONALES  

---

**USD**  
**1.142**  
**millones**

### Ventas de productos innovadores

REPRESENTARON



DE LAS VENTAS TOTALES

### Participación de mercado consolidada



EN COLOMBIA

### Inversión social en la región estratégica

**COP**  
**90.818**  
**millones**

**Ebitda**  
**COP**  
**1,35**  
**billones**



Para mayor información, los invitamos a revisar en detalle el documento impreso y la información complementaria disponible en nuestro sitio web [www.gruponutresa.com](http://www.gruponutresa.com).

### **NUESTROS PILARES CORPORATIVOS**

Nuestro Grupo se apalanca en un portafolio de marcas reconocidas y apreciadas que aportan nutrición, bienestar, y placer, y que son lideradas por un equipo humano talentoso y comprometido.

- **Nuestra Gente:** En Grupo Nutresa trabajamos continuamente en la consolidación de una cultura organizacional centrada en el reconocimiento y respeto del ser, la inclusión, el liderazgo inspirador, y la promoción de una vida en equilibrio.

Durante el 2019, continuamos desarrollando ambientes de trabajo constructivos, retadores e incluyentes; con líderes que aportan al desarrollo integral de las personas e inspiran al cumplimiento del propósito organizacional y el de sus equipos de trabajo. Es así como hemos alcanzado niveles de excelencia en clima y compromiso, además de consolidar prácticas que promueven el balance de vida y el tiempo en familia. Para el 2019 diez Compañías del Grupo están certificadas como Empresas Familiarmente Responsables y cinco como Organizaciones Saludables según la Fundación Colombiana del Corazón.

Seguimos promoviendo programas de formación que fortalecen el sentido colectivo y la inspiración al logro; aspectos claves dentro de nuestro modelo de liderazgo organizacional. Avanzamos en el desarrollo de competencias como la transformación, la adaptabilidad al cambio y la velocidad, y trabajamos en la consolidación de entornos laborales saludables y seguros.

Terminamos el año siendo la mejor Empresa para atraer y fidelizar talento en Colombia en el sector de alimentos según los resultados de “Merco Talento”, reconocimiento que nos motiva y compromete a crear mayores y mejores oportunidades de desarrollo para nuestros colaboradores.

- **Marcas con propósito superior:** Durante el 2019, continuamos fortaleciendo nuestras marcas para hacerlas cada vez más relevantes e innovadoras; aceleramos la expansión de nuestro portafolio en categorías de alto crecimiento como el café y los *snacks* saludables; y gestionamos el portafolio para hacerlo más eficiente, di-

Entender a nuestros consumidores, inspirar sus vidas, trabajar por su bienestar, comprometernos con su nutrición le dan sentido al mensaje: Somos la suma de todos.

**Continuamos mejorando procesos y aplicando nuevas tecnologías que nos permiten afianzar las capacidades de llegada al mercado para estar presentes con la oportunidad, asequibilidad y ubicuidad que requieren clientes, compradores y consumidores.**

námico y competitivo. Contamos con 24 megamarcas que tienen la posición #1 o #2 en el mercado en el que operan. Lo anterior, siempre dentro de una estrategia centrada en el entendimiento de clientes, consumidores y compradores.

- **Capacidades de llegada al mercado:** Continuamos mejorando procesos y aplicando nuevas tecnologías que nos permiten afianzar las capacidades de llegada al mercado para estar presentes con la oportunidad, la asequibilidad y la ubicuidad que requieren clientes, compradores y consumidores. Durante el año, fortalecimos la presencia en los canales tradicionales y los supermercados a través de alianzas y proyectos que impulsan el crecimiento compartido; aceleramos el posicionamiento de nuestras marcas en nuevos puntos de venta, y profundizamos el alcance de canales de alto crecimiento como Novaventa, la red de restaurantes y el canal Institucional.

A la fecha, Grupo Nutresa cuenta con una red de distribución que atiende directamente a más de 1,4 millones de clientes en la región estratégica, llega directamente a más de cuatro millones de consumidores en Colombia a través de la red de Mamás Empresarias de Novaventa, y cuenta con 842 restaurantes en la región.

**CRECIENTE GENERACIÓN DE VALOR**

Los resultados financieros del 2019 reflejan la aplicación de un nuevo estándar de contabilización para arriendos en los estados financieros denominado “NIIF16 Arrendamientos”, el cual elimina la distinción entre los contratos de arrendamiento operativo y financiero y propone un único modelo de presentación. En el Estado de Situación Financiera se incluye una cuenta en el activo que representa el derecho de uso por el periodo del contrato de arrendamiento y una cuenta con su correspondiente pasivo. En el estado de resultados, se registra la depreciación del activo por derecho de uso correspondiente al período y un gasto financiero asociado al pasivo por derecho de uso.

Durante el 2019, Grupo Nutresa presentó una dinámica comercial destacada, logrando ventas consolidadas por COP 9,96 billones con un crecimiento del 10,5% sobre las registradas durante el año anterior. En Colombia, los ingresos fueron de COP 6,20 billones, un 62,3% de las ventas consolidadas del Grupo, y con un crecimiento del 8,1% respecto a las de 2018. Más del 80% de este crecimiento está impulsado por mayores volúmenes registrados en todas las unidades de negocio de la Organización.

Las ventas internacionales en pesos colombianos ascendieron a COP 3,76 billones, un 14,5% superiores a las del 2018, y representan un 37,7% de las ventas totales. Estas ventas, expresadas en dólares, son de USD 1.142 millones, un 3,0% superiores a las del año anterior.

La utilidad bruta del periodo asciende a COP 4,4 billones y reporta una disminución del margen bruto de 0,8% con respecto al mismo periodo del 2018, dada por el incremento en el costo de algunas materias primas durante el año.



Jamoneta  
Ref: 1000447  
Peso Neto 180 g x 48 uds

**Zenu.**

Alimentate con confianza!



**Zenu.**  
Alimentate con confianza!



**Durante el 2019,  
Grupo Nutresa presentó una dinámica  
comercial destacada, logrando ventas  
consolidadas por COP 9,96 billones  
con un crecimiento de 10,5% sobre las  
registradas durante el año anterior.**

La utilidad operativa, por COP 959.621 millones, presenta un incremento de 13,0% frente al año anterior. Al excluir los efectos de la aplicación de la norma NIIF 16, este resultado es de COP 927.045 millones con un incremento de 9,2%.

Derivado de los mayores ingresos y una administración adecuada de costos y gastos reportamos un ebitda consolidado de COP 1,35 billones con un margen de 13,5% sobre las ventas. Al excluir los efectos de la norma NIIF 16, el ebitda es de COP 1,2 billones con un crecimiento de 6,2% y un margen sobre las ventas de 12,0%.

En los rubros posoperativos, presentamos un incremento de 22,2% en los gastos financieros debido al registro del pasivo por derecho de uso derivado de la norma NIIF 16. Los gastos correspondientes a los intereses de deuda del Grupo disminuyeron como resultado de unas menores tasas de financiamiento.

La utilidad neta, por COP 506.388 millones, crece un 0,2% frente al mismo periodo del año anterior, y representa 5,1% de las ventas consolidadas. Excluyendo el efecto de NIIF 16, sería de COP 533.810 millones con un crecimiento de 5,6% y un margen de neto de 5,4% sobre las ventas.

En el Estado de Situación Financiera reportamos un activo por valor de COP 15,6 billones, con un incremento de 15,7% con respecto a 2018. Este incremento se explica en gran parte por el registro de los activos por derecho de uso bajo norma NIIF 16, una mayor generación de efectivo durante el período, la plusvalía por las adquisiciones de Cameron's Coffee y Atlantic Food Service, y la valorización de nuestras inversiones en Grupo Sura y Grupo Argos.

El pasivo total presenta un incremento del 34,1%, reportando un valor de COP 7,0 billones, debido principalmente al registro de pasivo por derecho de uso derivado del cambio a la norma NIIF 16, y a la deuda asociada a las adquisiciones. Excluyendo el efecto de NIIF 16, el pasivo total sería de COP 5,8 billones con un crecimiento de 11,8%.

El patrimonio cerró en COP 8,7 billones, con un incremento de 4,2% respecto al registrado en el 2018.

En la generación de caja, reportamos unos buenos resultados al alcanzar un flujo de caja libre por COP 600.403 millones, con un indicador de flujo de caja libre sobre ventas de 6,0% y flujo de caja libre sobre utilidad neta de 1,2 veces.

Durante el 2019, continuamos avanzando en el camino hacia el cumplimiento de los objetivos que nos hemos trazado como Organización en la Mega 2020. Estamos obteniendo los beneficios de la continua inversión en nuestras marcas a través de los años, con crecimientos destacados en diez de las 14 geografías de nuestra región estratégica que representan

○ La Compañía promueve nuevas tecnologías como los exoesqueletos para prevenir los riesgos osteomusculares en los colaboradores.

## **Alimentación y bienestar**

### **El compromiso que tenemos con la nutrición nos lleva a hacer parte del día a día de las personas y a garantizar la mejor relación precio-valor.**

92% de las ventas totales. La aceleración de la expansión en categorías y canales de alto dinamismo nos permite capturar crecimientos superiores al mercado, y la búsqueda permanente de excelencia operativa nos permite operar de una manera más ágil, eficiente y competitiva. Durante el año, progresamos en varias de las iniciativas de nuestra agenda de productividad. Algunos ejemplos:

- Aceleramos el compromiso con la gestión integral del gasto, lo que nos permitió reducir comparativamente en 70 puntos básicos el gasto de ventas sobre los ingresos del Grupo<sup>1</sup>.
- Incrementamos la utilización y la eficiencia de nuestras plantas de producción a través de la fertilización cruzada de productos apalancando el crecimiento en activos existentes.
- Avanzamos en nuestro modelo de racionalización de marcas en toda la región estratégica con el objetivo de tener un portafolio de marcas más potente y especializado.
- Fortalecimos nuestra cultura de disciplina en CapEx con un indicador de CapEx/ingresos de 2,8% y donde más de 30% de dichas inversiones están focalizadas en capacidades diferenciadas de llegada al mercado que generan claras ventajas competitivas para el Grupo.

Todo lo anterior lo desarrollamos en un marco de gestión responsable de los recursos, priorizando inversiones que generan ventajas competitivas para la Compañía y que se traducen en mejores retornos para nuestros accionistas.

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

Cumpliendo con la normativa en Colombia, reportamos los resultados individuales de Grupo Nutresa S. A.: registramos ingresos operacionales netos por COP 515.139 millones, de los cuales COP 453.646 millones corresponden a utilidad por el método de participación de nuestras inversiones en compañías de alimentos y COP 61.493 millones a dividendos del portafolio de inversiones. La utilidad neta fue de COP 513.898 millones.

#### **INNOVACIÓN Y PROYECTOS RELEVANTES**

El 2019 evidenció el fortalecimiento de nuestro modelo de innovación Imagix, que se concentra en la gestión de cuatro aspectos prioritarios: procesos y recursos, cultura organizacional, evolución de portafolio y gestión del ecosistema.

Durante el año, incrementamos el ritmo de las innovaciones para responder de manera más ágil a las necesidades de los consumidores, enfocando nuestros esfuerzos tanto en nuevos productos y categorías como en el fortalecimiento de procesos y de modelos de negocio que nos permitan ganar en el mercado. Asimismo, continuamos instalando nuevas competencias para promover una cultura con mayor adaptabilidad y participación, convencidos de que la transformación humana es fundamental para tener la flexibilidad y velocidad que las nuevas condiciones nos exigen.

<sup>1</sup> Con NIIF 16 la reducción es de 100 puntos básicos.



Con la marca Bénet, Grupo Nutresa fortalece el segmento de nutrición y bienestar a través de nuevos productos como las cápsulas blandas y gomas, y las barras nutricionales.

- **Iniciativas de Innovación:** En innovación de productos, destacamos el lanzamiento del portafolio de productos bajo la nueva marca Kibo, pensada para un consumidor global y alineada con las tendencias de estilos de vida consciente y alimentación sostenible, a partir de ingredientes de origen vegetal. La marca Bénet continúa incursionando en nuevas categorías como vitaminas para niños, proteína en polvo y barras nutricionales, ampliando así su propuesta de productos nutricionales enfocados en el bienestar de las personas. Durante el año, las ventas de productos innovadores de Grupo Nutresa representaron 22,4% de las ventas totales, resultado que supera, por cuarto año consecutivo, la meta establecida de 15% para el 2020.

En cuanto a capacidades de llegada al mercado, seguimos creciendo los modelos de negocio enfocados en un contacto directo con los consumidores, y en la personalización del portafolio. En el 2019, 16% de nuestras ventas provienen de canales diferenciados que llegan directamente al consumidor, y que aportan 23% del crecimiento consolidado del Grupo durante el período.

- **Proyectos Relevantes:** En 2019, fortalecimos nuestra participación en la categoría de café a través de la adquisición de Cameron's Coffee, compañía ubicada en los Estados Unidos, país con el mayor consumo de café en el mundo. Asimismo, consolidamos nuestro liderazgo en el canal de *food service* en Colombia con la adquisición de un porcentaje mayoritario de la compañía Atlantic Food Service. A través de Nutresa Ventures, fondo creado para la inversión en emprendimientos, realizamos dos inversiones en compañías de innovación y nuevas tecnologías. La primera inversión es en una compañía especializada en el desarrollo de proteínas a través de biotecnología; y la segunda, está enfocada en la investigación y el entendimiento del microbioma humano como herramienta de conocimiento para el desarrollo de productos personalizados. A través de estas inversiones, buscamos apropiar conocimiento de punta para el desarrollo de nuevos mercados, productos y categorías con nuevas capacidades en salud y nutrición, llegada al mercado, productividad y sostenibilidad.
- **Estrategia digital:** La transformación del ser humano y la adecuada apropiación y aplicación de las nuevas tecnologías, son claves en la implementación de una estrategia digital en constante evolución.

## **Grupo Nutresa, consciente de su responsabilidad, profundiza sus estrategias de portafolios nutricionales y la contribución a la adopción de estilos de vida saludable.**

Nuestra estrategia digital busca fortalecer el desarrollo de nuevas capacidades organizacionales, apropiando e implementando nuevas tecnologías mediante un proceso de experimentación, aplicación y adaptación.

Todo lo anterior, soportado en la consolidación de una cultura de pensamiento adaptativo, con metodologías, herramientas y nuevas estructuras para facilitar su implementación.

### **NUTRICIÓN, SALUD Y BIENESTAR**

Todos los sectores de la economía global experimentan grandes transformaciones y sus productos y modelos de negocio evolucionan para satisfacer las nuevas necesidades de sus clientes, compradores y consumidores. Para el sector alimenticio, las dinámicas de cambio giran alrededor de la salud, el bienestar y la sostenibilidad, frentes en los que el nuevo conocimiento propone grandes retos de transformación.

Grupo Nutresa, consciente de su responsabilidad como líder transformador, profundiza sus estrategias de portafolios nutricionales y la contribución a la adopción de estilos de vida saludable.

En 2012, nos propusimos la meta de duplicar al 2020 el portafolio que cumplía el perfil nutricional Nutresa, meta que se cumplió en 2013, y que elevamos al multiplicar por 2,5 veces este portafolio. Es satisfactorio reportar que, con un año de anticipación, la meta ha sido nuevamente superada, y es así como hoy Grupo Nutresa cuenta con 3.216 referencias que cumplen el perfil nutricional Nutresa.

En las innovaciones de producto continuamos creciendo en nuestro portafolio de base vegetal, los suplementos nutricionales y los productos con aportes al bienestar y la salud como: Quinoa Doria, Veggie Bites y Burgers de Pietrán, Kibo, Tosh Artesanal, así como los alimentos nutricionales y suplementos de la línea Bénet.

### **CAPITAL NATURAL**

La sostenibilidad de los ecosistemas es un tema prioritario para nuestra Organización y para todos nuestros públicos relacionados. Los efectos del cambio climático, la presión por los recursos hídricos, y la generación de residuos a lo largo de la cadena de valor son asuntos fundamentales tanto para asegurar la sostenibilidad de nuestros procesos productivos, así como para movilizar la reducción de sus impactos en el planeta.

Por esta razón, durante 2019 continuamos privilegiando estrategias de inversión y transformación de nuestros procesos y modelos de negocios hacia el cumplimiento de los compromisos con la reducción de consumo de recursos hídricos (-31,4%), energéticos (-22,7%), emisiones de gases de efecto invernadero (-46,2%) y generación de residuos sin lodos (-23,3%). Todo lo anterior con base en el año 2010, por tonelada producida en Colombia.

○ **Grupo Nutresa promueve el desarrollo sostenible en su cadena de abastecimiento.**





Torre de control de Operar Colombia, encargada del monitoreo vehicular de la Compañía, que apoya y garantiza la entrega de la mercancía en los tiempos estipulados.

Además de estos esfuerzos por reducir el impacto ambiental, hemos continuado con la identificación de los riesgos en el abastecimiento de nuestras principales materias primas para acelerar las prácticas más sostenibles en toda la cadena de alimentos procesados. Profundizamos el conocimiento en las prácticas de Sostenibilidad de Aceite de Palma (RSPO, por sus siglas en inglés), avanzamos en el diagnóstico de prácticas de ganadería sostenible en Colombia y preparamos, en compañía del Fondo para la Fauna Silvestre (WWF, por sus siglas en inglés), un manual sobre mejores prácticas, con importantes aportes a toda la cadena cárnica en Colombia.

En el camino hacia una economía circular, acompañamos importantes definiciones de política pública sobre la responsabilidad extendida al productor y logramos consolidar un plan piloto para el aprovechamiento y el reciclaje de envases y empaques mediante una alianza con la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) buscando crear un plan colectivo para el cierre de ciclo con los diferentes actores en la cadena. Al mismo tiempo, participamos en esfuerzos similares liderados desde el Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico (CEAP).

Con nuestros colaboradores y sus familias avanzamos en el fortalecimiento de una cultura de separación y aprovechamiento de empaques flexibles. Para este fin, implementamos la iniciativa de economía circular “Ver de Vuelta”, diseñada y operada con aliados idóneos para cerrar el ciclo de los residuos de empaques posconsumo, recogiendo y transformando empaques flexibles en mobiliario escolar.

**Invertimos COP 8.016 millones  
en programas de formación  
y nos focalizamos en el desarrollo  
de capacidades de sostenibilidad,  
innovación y digitales.**

**CAPITAL SOCIAL**

Aportar a una sociedad próspera mediante el desarrollo de capacidades para el progreso y la sostenibilidad, es una de las más importantes prioridades para Grupo Nutresa.

En el plano del capital humano, desarrollamos líderes cada vez más conscientes, íntegros y con propósitos superiores para su potencial contribuyendo a consolidar negocios perdurables.

Para el 2019 invertimos COP 8.016 millones en programas de formación y nos focalizamos en el desarrollo de capacidades de sostenibilidad, innovación, digitales y analíticas. Incorporamos la adaptabilidad como una capacidad habilitadora que nos permitirá contar con talento flexible y motivado, abierto a los permanentes cambios del entorno.

También, logramos fortalecer prácticas de equidad de género,

las cuales nos han permitido evolucionar hacia el objetivo de ser una Organización cada vez más incluyente y diversa.

En el plano de seguridad alimentaria, contribuimos al autoabastecimiento de alimentos en comunidades urbanas y rurales, y a la disminución de la pérdida y el desperdicio de alimentos en nuestra cadena de valor. Con respecto a los clientes y proveedores, acompañamos su desarrollo y gestión para la competitividad local y global, de forma que contribuya a su progreso y al impacto en su calidad de vida y en su entorno.

En estos frentes, apoyamos con programas propios a más de 501 líderes, 887 interventores de contratos, cerca de 1.059 proveedores y 1.099 clientes. Por otro lado, los sistemas de alimentación de comunidades de bajos recursos intercambiaron, consumieron y vendieron más de 15.476 raciones de alimentos y los 19 bancos de alimentos en Colombia evitaron la destrucción de 1.052 toneladas de productos y se fortalecieron gracias al acompañamiento de la red de voluntarios de Grupo Nutresa. Mediante la implementación de estrategias de negocios inclusivos, más de 2.110 pequeños clientes y proveedores desarrollaron capacidades socioempresariales, mejoraron sus ingresos y fortalecieron sus dinámicas comunitarias.

Desde la Fundación Nutresa contribuimos a una educación de calidad que promueve estilos de vida saludables y responde a los desafíos globales. En ese sentido:

- Facilitamos el desarrollo de capacidades pedagógicas, de liderazgo y de gestión en 1.134 directivos y docentes vinculados a cerca de 378 escuelas públicas.
- Formamos en estilos de vida saludable a 1.726 escolares en Colombia y 2.295 en México y Chile.

Toda esta gestión social interna y externa contó con una inversión de COP 197.043 millones y la dedicación de 11.475 voluntarios. Estamos comprometidos con aportar a la construcción de un marco de confianza y respeto, y contribuir al diálogo y al desarrollo social.

Aportar a una sociedad próspera, mediante el desarrollo de capacidades para el progreso y la sostenibilidad, es una prioridad para Grupo Nutresa.

## PERSPECTIVAS

En el año 2020 culminaremos la Mega que nos trazamos en el 2013, en la que planteamos objetivos retadores buscando ser una Compañía que consistentemente genera valor a sus grupos relacionados.

Abordamos este año con una sólida base de capacidades instaladas, con esperanza, motivación y determinación para cumplir con los sueños que hemos proyectado.

Seguiremos enfocados en ofrecer mejores productos y experiencias a nuestros consumidores con alternativas nutritivas y convenientes que estén alineadas con sus necesidades.

Avanzaremos en la digitalización de procesos y modelos de negocios que nos habiliten para ser cada vez más competitivos; y reforzaremos la cultura de nuestra Organización con un liderazgo cada vez más humano, incluyente, trascendente e inspirador.

Nuestro compromiso con los objetivos sigue siendo nuestra carta de navegación, motivados por el propósito de ejercer un impacto positivo en la sociedad, al mismo tiempo que gestionamos el crecimiento de nuestro negocio y generamos valor a nuestros grupos relacionados.

**Mauricio Reina Echeverri**  
Presidente Junta Directiva

David Emilio Bojanini García  
Gonzalo Alberto Pérez Rojas  
Jorge Mario Velásquez Jaramillo  
María Clara Aristizábal Restrepo  
Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio  
Jaime Alberto Palacio Botero  
Cipriano López González

**Carlos Ignacio Gallego Palacio**  
Presidente Grupo Nutresa

## AGRADECIMIENTOS

Nuestra mayor aspiración como Organización es promover el desarrollo sostenible a lo largo de la cadena valor y esto es solo posible de la mano de un equipo humano consciente y motivado.

Extendemos el más sincero agradecimiento a nuestros colaboradores, quienes imprimen sus valores y compromiso en cada una de sus acciones, construyendo así el talento colectivo que hoy nos distingue.

Agradecemos también a nuestros proveedores, clientes, compradores y consumidores, con quienes día a día construimos relaciones basadas en la colaboración y la generación de valor compartido; y a los accionistas, quienes depositan su confianza en nosotros y contribuyen activamente en esta visión de desarrollo hacia una mejor sociedad.

Finalmente, reconocemos y agradecemos a quienes nos precedieron como administradores y orientadores de la estrategia empresarial de Grupo Nutresa, y a quienes, de la mano de sus equipos, aportaron en la construcción de nuestros primeros cien años.

Hoy, nuestra visión está puesta en generar progreso y desarrollo para todos, y para ello trabajamos en las innovaciones que harán de la alimentación y la nutrición, el camino para construir un mejor futuro para las nuevas generaciones.





# MODELO CORPORATIVO



# JUNTA DIRECTIVA

[GRI 102-18] [GRI 102-22]



1

## Mauricio Reina Echeverri

2007\*

Investigador Asociado  
Fedesarrollo

- **EXPERIENCIA PREVIA**  
Subdirector - Fedesarrollo.  
Viceministro de Comercio Exterior de la República de Colombia.
- **ESTUDIOS**  
Economista -  
Universidad de los Andes.  
Máster en Economía -  
Universidad de los Andes.  
Máster en Relaciones Internacionales -  
Universidad Johns Hopkins.
- **OTRAS JUNTAS**  
Oleoducto Central S. A.  
-OCENSA -.

2

## Jaime Alberto Palacio Botero

2005\*

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

- **EXPERIENCIA PREVIA**  
Subgerente General -  
Microplast S. A.
- **ESTUDIOS**  
Administrador de Negocios -  
Universidad Eafit.  
Formación en Administración con énfasis en Mercadeo en Wharton - Universidad de Pensilvania.  
Capacitación avanzada en empaques - JICA, Japón.
- **OTRAS JUNTAS**  
Asociación Colombiana de Industrias Plásticas -Acoplásticos-.

3

## Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio

2005\*

Profesor visitante en práctica  
London School of Economics.

- **EXPERIENCIA PREVIA**  
Presidente - Promigas S. A.  
Vicepresidente Financiero -  
Promigas S. A.  
Gerente - Terpel del Norte.
- **ESTUDIOS**  
Ingeniero - Worcester Polytechnic Institute.  
Formación ejecutiva en MIT,  
Wharton - Universidad de Pensilvania,  
Universidad de los Andes  
y London School of Economics.
- **OTRAS JUNTAS**  
Fundación Universidad del Norte,  
Fundación Empresarios por la Educación ExE, Fundación La Cueva,  
Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo, Fundación Ideas para la Paz, Museo de Arte Moderno de Barranquilla, Miembro Honorario del Consejo Privado de Competitividad.

4

## Cipriano López González

2016\*

Vicepresidente de Innovación  
& Sostenibilidad Grupo Bancolombia.

- **EXPERIENCIA PREVIA**  
Gerente General - Industrias Haceb.  
Gerente Comercial - Industrias Haceb.  
Director de Compras y Negociación - Bavaria S. A.  
Director Negociación - Danone.  
Jefe de Planeación y Control - Imusa.
- **ESTUDIOS**  
Ingeniero Mecánico -  
Universidad Pontificia Bolivariana.  
Maestría en Administración de Negocios MBA - Escuela de Negocios de Burdeos.  
Alta Dirección en Gestión y Liderazgo Estratégico -  
Universidad de los Andes.  
Altos estudios en Dartmouth College -  
Stanford University, Harvard University,  
Notre Dame University, Wharton,  
Universidad de Pensilvania, Universidad Johns Hopkins y Singularity University.
- **OTRAS JUNTAS**  
Tuya S. A., Consejo Superior Eafit,  
Consejo Fundación Bancolombia.

5

## María Clara Aristizábal Restrepo

2013\*

Gerente Negocio Desarrollo  
Urbano Grupo Argos S. A.

- **EXPERIENCIA PREVIA**  
Gerente Estrategia Corporativa -  
Grupo Argos S. A.  
Directora de Relación con Inversionistas - Grupo Argos S. A.  
Directora Investigaciones Económicas - Bolsa y Renta S. A.
- **ESTUDIOS**  
Economista con énfasis en Economía Matemática - Universidad Eafit.  
Maestría en Administración de Negocios MBA -  
Universidad de Nueva York.  
Especialización en Finanzas y Derecho - Universidad de Nueva York.  
Especialización en Finanzas -  
Universidad Eafit.
- **OTRAS JUNTAS**  
Consejo Superior Eafit, Fondo de Capital Privado Pactia S. A. S.

6

## David Emilio Bojanini García

2005\*

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.
- **OTRAS JUNTAS**  
Grupo Argos, Grupo Bancolombia,  
Suramericana, Sura Asset Management.
- **CONSEJOS DIRECTIVOS**  
Fundación para el Desarrollo de Antioquia -  
Proantioquia, Fundación Empresarios por la Educación, Corporación Colombiana Internacional, Consejo Privado de Competitividad, Fedesarrollo, Fundación Suramericana, Fundación Nutresa.



7

**Gonzalo Alberto Pérez Rojas**

2007\*

**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 – Universidad de Medellín.  
Especialización en Seguros – Swiss Re.

▶ **OTRAS JUNTAS**

Bancolombia S. A., Celsia S. A.

8

**Jorge Mario Velásquez Jaramillo**

2019\*

**Presidente Grupo Argos S. A.**

▶ **EXPERIENCIA PREVIA**

Presidente de Cementos Argos S. A.  
Vicepresidente Regional Caribe de Argos.  
Vicepresidente de Logística de Argos.  
Presidente de Cementos Paz del Río.  
Gerente General de Cementos del Nare.

▶ **ESTUDIOS**

Ingeniero Civil – Escuela de Ingeniería de Antioquia.  
Especialización con énfasis en la industria del cemento en Inglaterra.  
Participó en el CEO´s Management Program de Kellogg School of Management y en el programa de Supply Chain Strategies de Stanford University.  
Egresado del Programa de Alto Gobierno de la Escuela de Gobierno de la Universidad de los Andes.

▶ **OTRAS JUNTAS**

Grupo Sura S.A., Cementos Argos S.A., Odinsa S.A., Celsia S.A. E.S.P., Consejo Superior de la Universidad EIA, ANDI, Proantioquia.

**Promedio de años en la Junta: 9,7**

- 1 Mauricio Reina Echeverri
- 2 Jaime Alberto Palacio Botero
- 3 Cipriano López González
- 4 Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio
- 5 María Clara Aristizábal Restrepo
- 6 David Emilio Bojanini García
- 7 Gonzalo Alberto Pérez Rojas
- 8 Jorge Mario Velásquez Jaramillo

1 2 3 4 7

Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos

1 4 6

Comité de Nombramientos y Retribuciones

1 2 4 6

Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta

1 2 4 6

Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad

● **Miembros independientes**

● **Miembros no independientes**

\* Año de ingreso a la Junta Directiva.

# EQUIPO DIRECTIVO [GRI 102-18] [GRI 102-19] [GRI 102-20]

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

 <p><b>Carlos Ignacio Gallego Palacio</b> Presidente</p>	 <p><b>José Domingo Penagos Vásquez</b> Vicepresidente Finanzas Corporativas</p>	 <p><b>Sol Beatriz Arango Mesa</b> Presidenta Servicios Nutresa, Vicepresidenta Desarrollo Sostenible, Directora General Fundación Nutresa</p>
	 <p><b>Jairo González Gómez</b> Vicepresidente Secretario General Gerente Asistencia Legal</p>	
 <p><b>Alberto Hoyos Lopera</b> Presidente Galletas Vicepresidente Internacional</p>	 <p><b>Juan Fernando Castañeda Prada</b> Presidente Chocolates Vicepresidente de Mercadeo y Ventas - Redes Comerciales Secas</p>	 <p><b>Miguel Moreno Múnera</b> Presidente Cafés</p>
 <p><b>Diego Medina Leal</b> Presidente Cárnicos Vicepresidente Logística</p>	 <p><b>Juan Chusán Andrade</b> Presidente Alimentos al Consumidor</p>	 <p><b>Fabián Andrés Restrepo Zambrano</b> Presidente Pastas</p>
 <p><b>Justo García Gamboa</b> Presidente Tresmontes Lucchetti Vicepresidente Región Estratégica Chile y México</p>	 <p><b>Mario Alberto Niño Torres</b> Presidente Helados Vicepresidente Innovación y Nutrición</p>	

## EQUIPO CORPORATIVO

### Carlos Ignacio Gallego Palacio Presidente

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

### Estudios

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

### José Domingo Penagos Vásquez Vicepresidente Finanzas Corporativas

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

### Estudios

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

### Jairo González Gómez Vicepresidente Secretario General Gerente Asistencia Legal

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

### Estudios

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

## EQUIPO UNIDADES TRANSVERSALES

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

### 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 de Producción y Gerente Financiera – Susaeta Ediciones S. A.

### Estudios

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

## EQUIPO UNIDADES DE NEGOCIO

### Alberto Hoyos Lopera Presidente Galletas Vicepresidente Internacional

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

### Estudios

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

### Diego Medina Leal Presidente Cárnicos Vicepresidente Logística

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

### Estudios

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

### Juan Fernando Castañeda Prada Presidente Chocolates Vicepresidente de Mercadeo y Ventas – Redes Comerciales Secas

### Experiencia previa

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

### Estudios

- Ingeniero de Producción, Universidad Eafit.

### Miguel Moreno Múnera Presidente Cafés

### Experiencia previa

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

### Estudios

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

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

- Experiencia previa**
- Gerente General – Tresmontes Lucchetti S. A.
  - Líder en áreas comerciales – Tresmontes Lucchetti S. A.

### Estudios

- Ingeniero Comercial – Universidad Adolfo Ibáñez.
- Administración – Universidad Federico Santa María.

### Juan Chusán Andrade Presidente Alimentos al Consumidor

### Experiencia previa

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

### Estudios

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

### Mario Alberto Niño Torres Presidente Helados Vicepresidente Innovación y Nutrición

### Experiencia previa

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

### Estudios

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

### Fabián Andrés Restrepo Zambrano Presidente Pastas

### Experiencia previa

- Gerente proyectos comerciales especiales – Servicios Nutresa S. A. S.
- Gerente General – Pastas Comarrico S. A. S.
- Coordinador desarrollo de clientes – Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.

### Estudios

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

# OBJETIVO ESTRATÉGICO PARA NUESTRO **PRIMER SIGLO**

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

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

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



### Misión

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

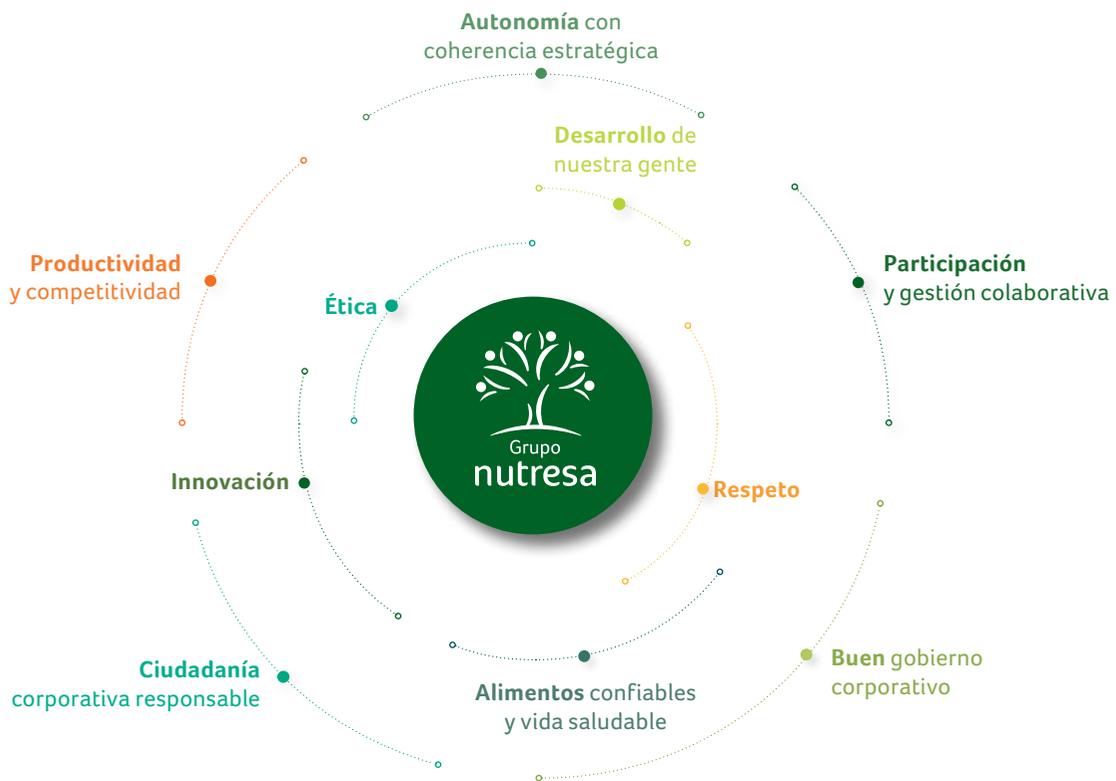
En nuestros negocios de alimentos buscamos siempre **mejorar la calidad de vida del consumidor y el progreso de nuestra gente.**

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

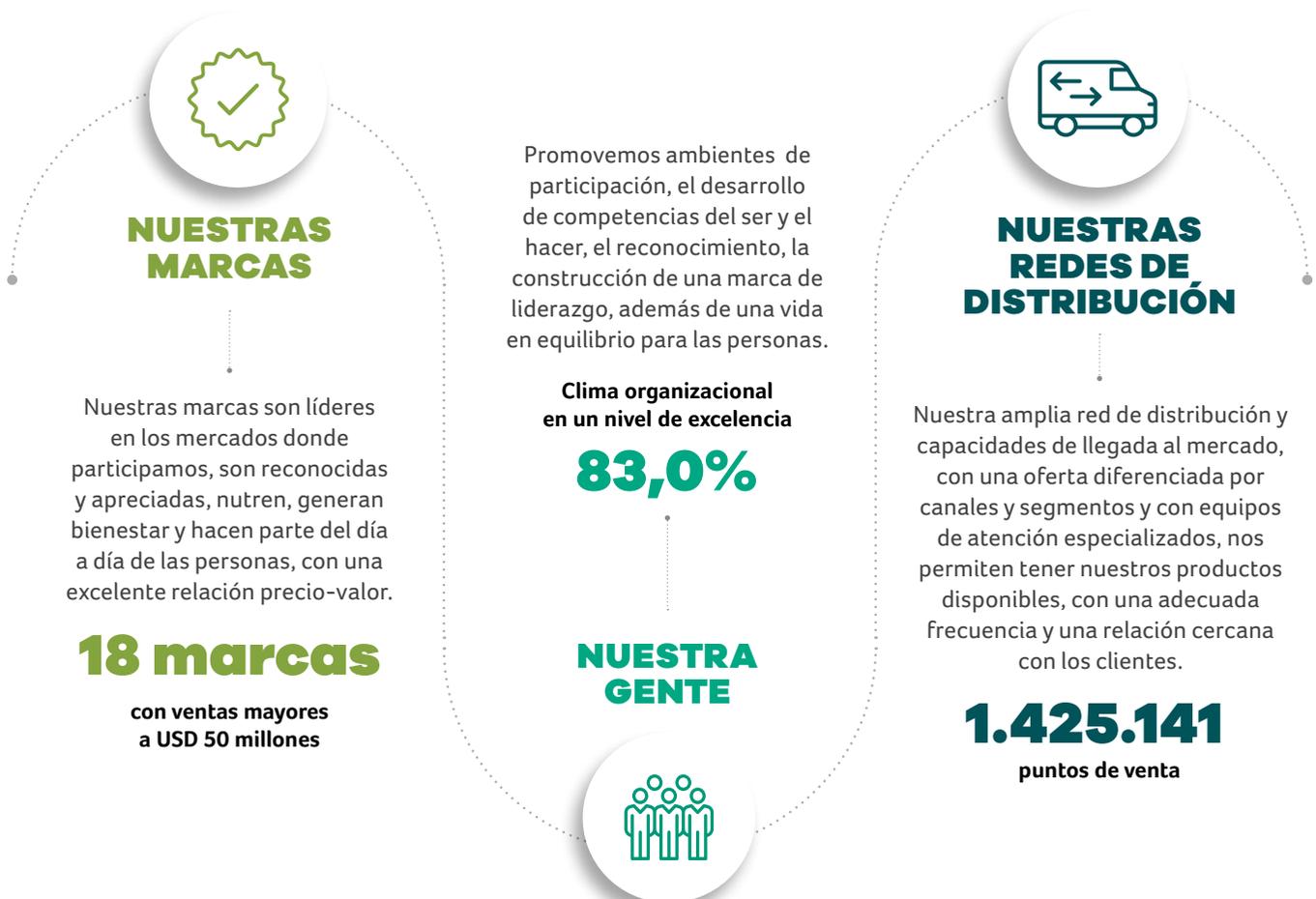
**Gestionamos nuestras actividades comprometidos con el desarrollo sostenible**; con el mejor talento humano, innovación sobresaliente y un comportamiento corporativo ejemplar.

# Filosofía y actuación corporativa

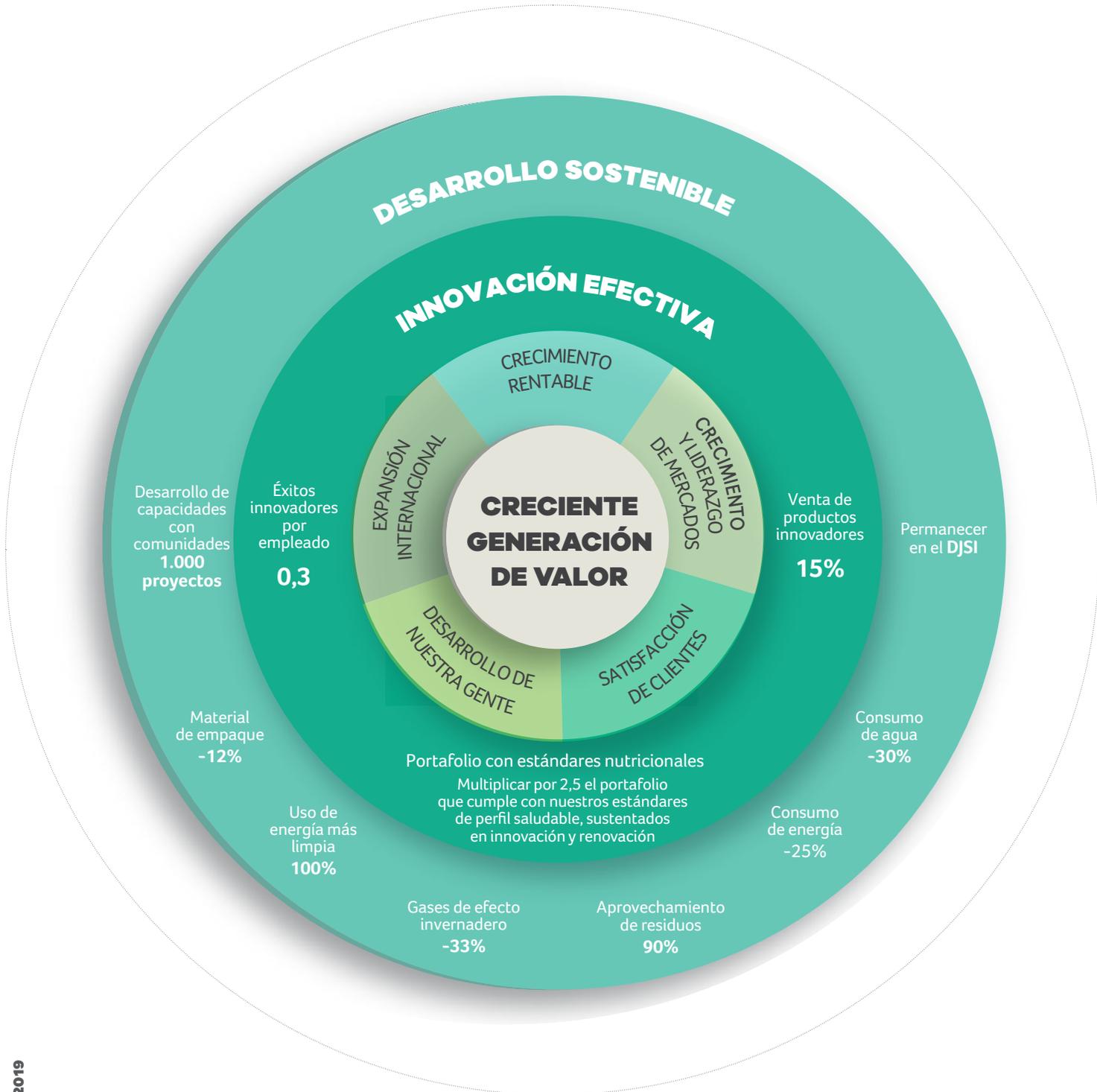
[GRI 102-16]



## Diferenciadores de nuestro modelo de negocio



# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA 2020





### DIMENSIÓN ECONÓMICA



### DIMENSIÓN AMBIENTAL



### DIMENSIÓN SOCIAL



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

2020: 11,8  
2019: 9,96



Ventas de productos innovadores

2020: 15%  
2019: 22,4%



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

2020: 3.140 SKUs  
2019: 3.216 SKUs



Ventas internacionales (millones de USD)

2020: 2.000  
2019: 1.142



Éxitos innovadores por empleado

2020: 0,3  
2019: 0,21



Nivel de satisfacción de clientes

2020: Mantener el nivel de excelencia  
2019: Colombia 87,7  
Región estratégica\* 91,9

\*Esta medición se realiza bianual



Margen ebitda

2020: entre 12% y 14%  
2019: 13,5%



Consumo de agua (m³/t.p.)

2020: -30%  
2019: -31,4%



Generación de residuos sin lodos

2020: -20%  
2019: -23,3%



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

2020: -12%  
2019: -2,1%



Aprovechamiento de residuos sin lodos

2020: 90%  
2019: 89,2%



Uso de energía más limpia

2020: 100%  
2019: 98,5%



Consumo de energía (kWh/t.p.)

2020: -25%  
2019: -22,7%



Gases de efecto invernadero (CO<sub>2</sub>e/t.p.)

2020: -33%  
2019: -46,2%



Tasa de accidentalidad

2020: 1,40  
2019: 1,66



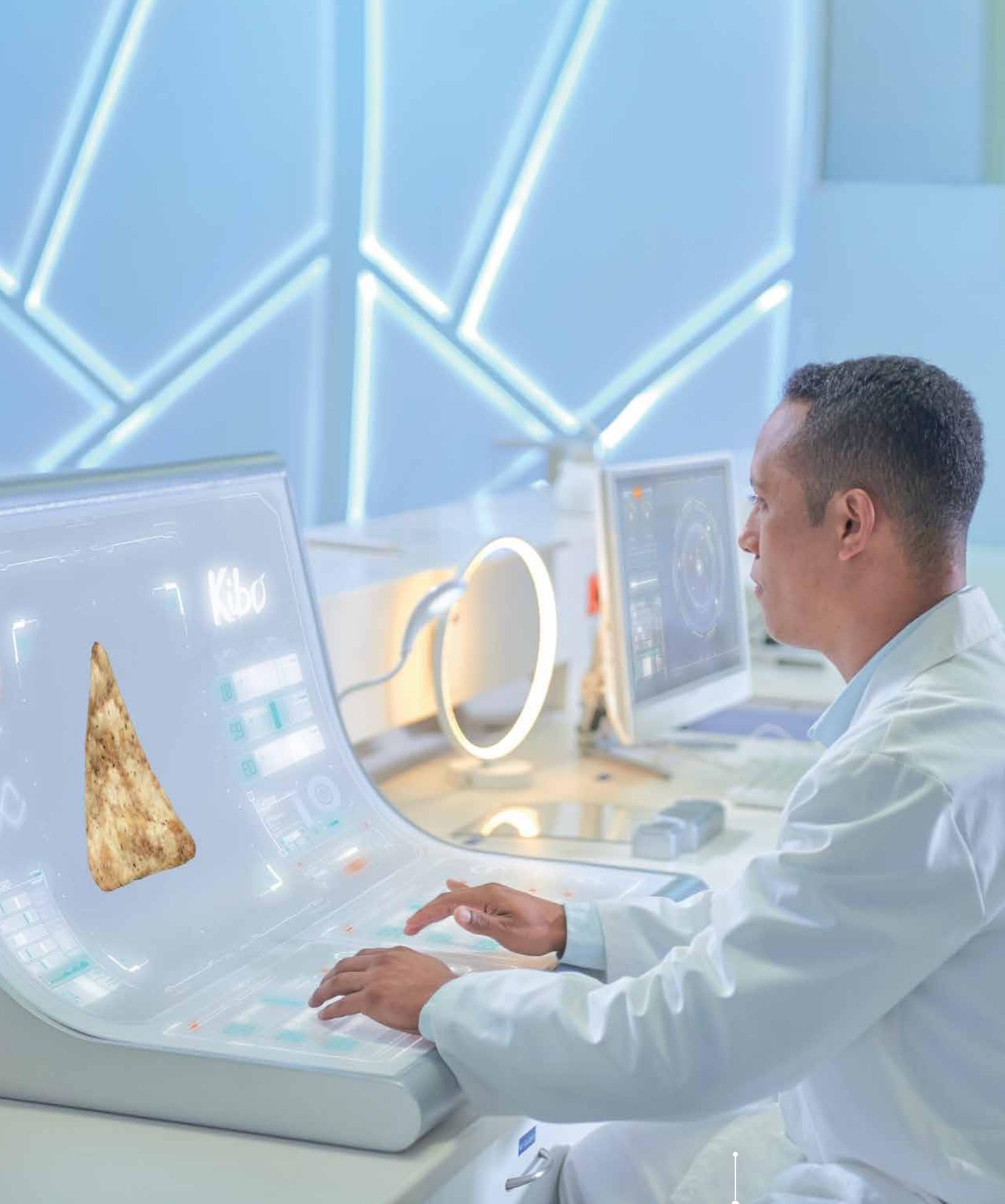
Clima laboral

2020: 83,3%  
2019: 83,0%



Proyectos de desarrollo de capacidades con comunidades

2020: 1.000  
2019: 945



**Kibo es una propuesta de nutrición desarrollada desde el Negocio Galletas que ofrece alimentos desarrollados a partir de fuentes de origen vegetal altamente nutritivas, como la soya, los garbanzos y las arvejas.**

# CONECTANDO LA **TRANSFORMACIÓN DIGITAL** CON LA ESTRATEGIA DE GRUPO NUTRESA

## TRANSFORMACIÓN DIGITAL

### Exploración de nuevas tecnologías



**Monitoreo y exploración** de tecnologías de la cuarta revolución industrial, en etapas tempranas de madurez.

### Proyectos de capacidades en desarrollo



**Exploración y adopción** de tecnologías de nivel de madurez medio y alto, en conjunto con centros de investigación, emprendedores y ecosistema.

### Evolución de la llegada al mercado



**Desarrollo de capacidades digitales** que transforman la interacción y la experiencia con clientes y consumidores y habilitan la creación de nuevas formas de llegada y modelos de negocio en *e-commerce*, canales, mercado y otros servicios de valor agregado.

### Capacidades de talento y cultura



**Desarrollo de capacidades** y evolución de las formas de trabajo en un ambiente adaptativo que fomenten la agilidad y la flexibilidad.

# GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS Y PRINCIPALES RIESGOS DEL NEGOCIO

## Valoración de riesgos

En 2019 se avanzó en la consolidación del modelo de gestión de riesgos, tendencias y oportunidades en todos los negocios del Grupo, facilitando así su integración con la estrategia corporativa.

Asimismo, y gracias a la apropiación que ha tenido el sistema de gestión de riesgos en todos los niveles, se desarrollaron procesos de valoración que incluyeron análisis de riesgos estratégicos, operacionales, financieros, climáticos y de la naturaleza. Estos procesos se complementaron con ejercicios de contexto para comprender la influencia que generan las tendencias sobre los riesgos actuales y emergentes, valoraciones de riesgos en los proyectos y talleres realizados en las ocho unidades de negocio, redes comerciales, compañías transversales, operaciones internacionales, y en todas las sedes de operación en Colombia y el exterior. Para esto se contemplaron los 24 riesgos corporativos vigentes y el catálogo de riesgos tácticos asociados.



Talleres de gestión de riesgos, crisis y continuidad de negocio

**120**



Colaboradores Formados

**+2.000**



Valoraciones de riesgos en los niveles estratégicos, tácticos y operativos

**+25.500**

## Principales riesgos

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

## Mitigantes

- Gestión del proceso por un comité especializado, con auditoría permanente por entes internos y externos a la Organización.
- Políticas de cobertura con definiciones frente a niveles de riesgo, ajustadas a la dinámica del mercado.
- Equipo altamente capacitado, dedicado al seguimiento y negociación de insumos.
- Exploración de procesos de automatización de posiciones de cobertura para contar con información en tiempo real y mantener actualizado el contexto sobre posibles escenarios y facilitar la toma de decisiones.
- Búsqueda permanente de nuevas oportunidades y esquemas para el abastecimiento eficiente y competitivo de materias primas en el mundo.
- Diversificación de materias primas, geografías y negocios.
- Analítica de riesgos aplicada a la cuantificación de impactos ante escenarios complejos.

Afectación de los negocios por un entorno altamente competitivo.

- Desarrollo y fortalecimiento de capacidades organizacionales centradas en las necesidades del mercado.
- Fortalecimiento del talento: Pasión por el cliente, el consumidor y el comprador.
- Identificación de oportunidades y amenazas generadas por cambios culturales.
- Modelo de Gestión de Marcas y Redes sustentado en el entendimiento profundo e integrado del mercado: consumidor, comprador y cliente.
- Marcas líderes, reconocidas y apreciadas.
- Innovación efectiva y diferenciación de portafolio.
- Desarrollo rentable de mercados a partir de la segmentación del consumidor.
- Amplia red de distribución con propuestas de valor diferenciadas por segmento de clientes.
- Propuestas atractivas con excelente relación precio-valor.
- Altos niveles de satisfacción y lealtad en clientes.

Entorno regulatorio en materia de nutrición y salud que incide negativamente en el negocio.

- Aplicación de la política de nutrición definida por Grupo Nutresa.
- Monitoreo permanente del entorno para adoptar una posición proactiva frente a posibles cambios en la regulación y asegurar el cumplimiento normativo.
- Entendimiento de las necesidades de las comunidades y sus problemáticas de salud y nutrición para contribuir en la definición de alternativas de solución.
- Participación en la discusión y la construcción de políticas públicas.
- Desarrollo de investigaciones en salud y nutrición que permitan mejorar la calidad de vida de la población a través de propuestas alimentarias innovadoras.
- Apoyo y participación en programas que promueven una vida saludable.
- Vidarium: centro de investigación en nutrición, salud y bienestar.

# Riesgos Corporativos



## ESTRATÉGICOS

Ligados a la formulación estratégica de la Organización y su relación con el entorno.

- 1 **Formulación**, implementación o entendimiento inadecuado de la estrategia.
- 2 **Falta** de disponibilidad de talento humano comprometido, conectado con el propósito de la organización y con las competencias requeridas.
- 3 **No conocer** ni capitalizar a tiempo, las oportunidades detectadas a partir del entendimiento de las necesidades y expectativas del consumidor, comprador y cliente.
- 4 **Pérdida** de vigencia o efectividad de las estrategias de comunicación frente a cambios en las formas de relacionamiento de la organización con los consumidores y demás públicos de interés.
- 5 **Sistemas** de acceso y canales insuficientes para crear valor a los clientes, compradores y consumidores.
- 6 **No contar** con modelos de operación que soporten y potencien el desarrollo de la estrategia.
- 7 **Falta** de apropiación del desarrollo sostenible como una capacidad medular de la Organización y su alineación con la estrategia.
- 8 **Entorno** regulatorio que incida negativamente en los negocios.
- 9 **Pérdida** sistemática de la confianza en la industria de alimentos.
- 10 **Afectación** de los negocios por un entorno altamente competitivo.



## OPERACIONALES

Relacionados con fallas en las personas, procesos internos o sistemas de gestión y tecnología.

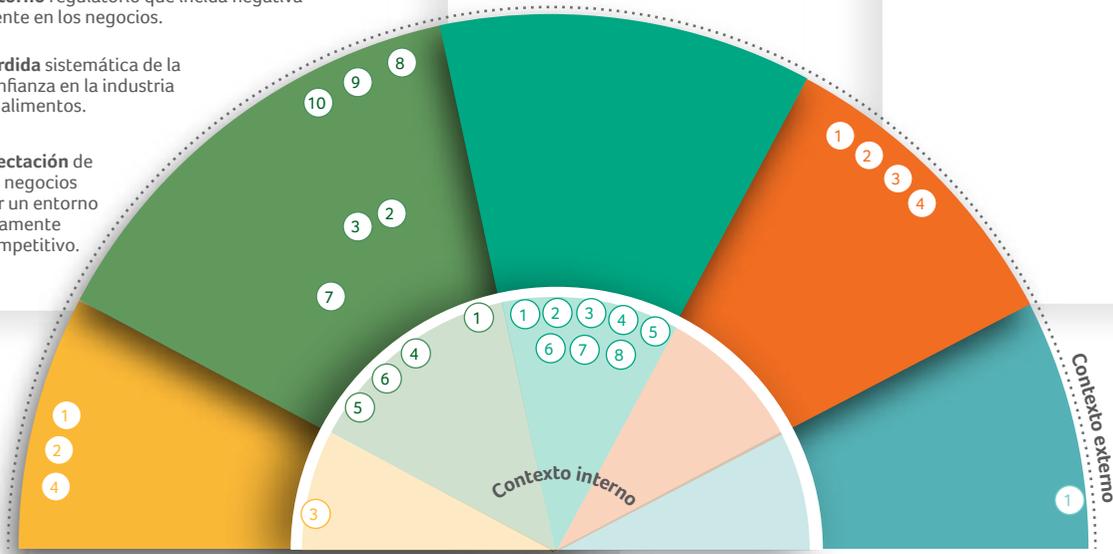
- 1 **Afectación** a la integridad o la seguridad de los colaboradores en la ejecución de sus tareas.
- 2 **Afectación** al medioambiente.
- 3 **Interrupción** de las operaciones incluyendo tecnologías de la información y las comunicaciones.
- 4 **Vulneración** interna o externa de los derechos humanos.
- 5 **Impacto** a terceros por las operaciones o los productos.
- 6 **Afectación** a la seguridad de la información.
- 7 **Faltas** a la ética o inadecuada conducta de colaboradores o terceros.
- 8 **Incumplimiento** normativo.



## EMERGENTES

Nuevos riesgos en desarrollo o cambiantes.

- 1 **Ineficacia** en las estrategias de gestión y movilización de las nuevas generaciones como fuerza laboral.
- 2 **Incertidumbre** por la incorporación de nuevas tecnologías.
- 3 **Cambios** en las preferencias de los consumidores y compradores.
- 4 **Incapacidad** para adaptarse y mitigar el impacto del cambio climático.



- 1 **Volatilidad** en precios de materias primas y tasas de cambio.
- 2 **Riesgos** de contraparte.
- 3 **Riesgos** de endeudamiento y liquidez.
- 4 **Riesgo** sistémico o de contagio.

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.

## FINANCIEROS



- 1 **Afectación** por fenómenos climáticos y de la naturaleza.

Ocasionados por condiciones climáticas, hidrológicas, geofísicas, biológicas y epidemiológicas.

## CLIMÁTICOS Y DE LA NATURALEZA



## ENTRADAS

### Capital financiero



Capital de trabajo  
Financiamiento  
Capital de inversionistas

### Capital industrial



Puertos  
Carreteras  
Infraestructura  
de servicios públicos  
Puntos de venta

### Capital humano



Personas competentes

### Capital intelectual



Patentes  
Conocimiento  
(agremiaciones,  
protocolos y estándares)

### Capital natural



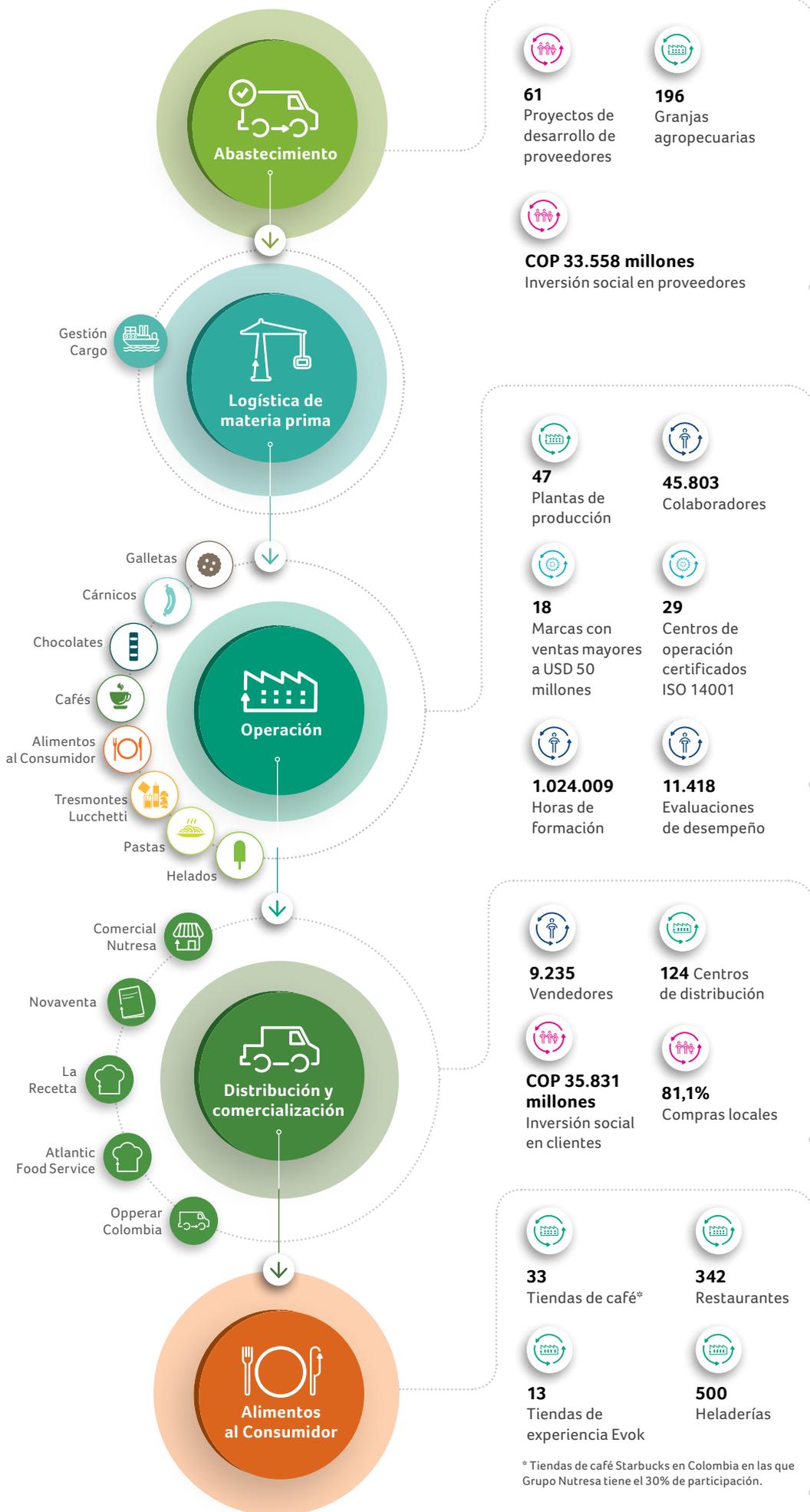
Energía  
Agua  
Materias primas

### Capital social



Comunidad  
Clientes  
Consumidores  
Proveedores

## CADENA DE VALOR



\* Tiendas de café Starbucks en Colombia en las que Grupo Nutresa tiene el 30% de participación.

**PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DE SOSTENIBILIDAD**

**RESULTADOS**

**SALIDAS**

**Fomentar una vida saludable**

**Trabajo** 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. Asimismo, se impulsan iniciativas encaminadas a la mitigación del hambre que generen posibilidades de nutrición y estilos de vida saludable.



-  **3.216** Referencias que cumplen con el perfil nutricional Nutresa
-  **23,3%** Venta de productos con incremento en componentes nutricionales
-  **0,9%** Productos reducidos en componentes críticos

**Gestionar responsablemente la cadena de valor**

**Desarrollo** integral de los colaboradores para mejorar su productividad y calidad de vida, además de incorporar variables socioambientales en la cadena de abastecimiento y fortalecer la red de distribución con canales de venta que permiten una oferta adecuada de sus productos en el mercado.



-  **401.588** Clientes beneficiados por programas de desarrollo de capacidades
-  **44,6 kg/Hmod** Productividad
-  **83,0%** Clima laboral

**Construir una mejor sociedad**

**Fortalecimiento** de las competencias de las comunidades con las que interactúa para promover su crecimiento y desarrollo. Además, fomentar el respeto por los derechos humanos en los grupos relacionados.



-  **2.062** Pequeños agricultores capacitados en asuntos socioempresariales
-  **945** Proyectos de desarrollo de capacidades 2013-2018

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

**Gestión** de la ecoeficiencia en la cadena de suministro y reducción del impacto ambiental de los productos en el ciclo de vida, mediante la gestión adecuada del agua, la disminución de emisiones, consumos de energía y materiales de empaque.



-  **-22,7%** Reducción del consumo de energía térmica y eléctrica de la red\*
-  **-31,4%** Reducción del consumo de agua\*
-  **-46,2%** Reducción de emisiones de GEI\*  
\*Reducción con respecto a la línea base 2010 en Colombia.

**Actuar íntegramente**

**Liderazgo** basado en la ética y la buena conducta; generación de procedimientos claros de identificación y atención de riesgos; y trabajo permanente en el aseguramiento del cumplimiento de normas y estándares que rigen la operación.



-  **Noveno año** consecutivo en el Dow Jones Sustainability World Index
-  **Séptimo año** consecutivo del reconocimiento Investor Relations -IR- de la Bolsa de Valores de Colombia.

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

**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.



-  **COP 9.959** miles de millones Ventas totales
-  **COP 1.347** miles de millones ebitda
-  **55,4%** Participación de mercado en Colombia



**Producción de alimentos\***

- 1.068.279** Toneladas producidas\*
- 1,9 millones de m<sup>3</sup>** Consumo de agua\*
- 778,6 GWh** Consumo de energía\*
- 114.254,6 tCO<sub>2</sub>e** Emisiones de GEI\*

- o Productos cárnicos
- o Proteína vegetal
- o Productos vegetales
- o Modificadores de leche
- o Chocolates de mesa
- o Golosinas de chocolate
- o Nueces
- o Galletas recubiertas
- o Barras de cereal
- o Galletas de dulce y sal
- o Snacks horneados
- o Helados de crema y de agua
- o Bebidas de fruta
- o Gelatinas
- o Infusiones
- o Bebidas para deportistas
- o Café
- o Mezclas instantáneas
- o Pastas clásicas y rellenas
- o Pastas saborizadas y especialidades
- o Pastas con salsa o instantáneas
- o Mezclas instantáneas
- o Jugos y néctares
- o Sopas, cremas y caldos
- o Papas
- o Productos preparados de origen vegetal
- o Cápsulas blandas y gomas

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



**Distribución y comercialización**

- 182,2 GWh** Consumo de energía en distribución\*\*
- 46.726 tCO<sub>2</sub>e** Emisiones de GEI en distribución\*\*

- o Almacenamiento
- o Distribución
- o Ventas

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



**Alimentos al Consumidor**

- 38.450.327** Platos principales vendidos\*\*\*
- 148,9 miles de m<sup>3</sup>** Consumo de Agua\*\*\*
- 56,9 GWh** Consumo de energía\*\*\*
- 10.804,5 tCO<sub>2</sub>e** Emisiones de GEI\*\*\*

- o Hamburguesería
- o Pizzería
- o Tiendas de café
- o Parrilla
- o Heladería
- o Tiendas de experiencia

\*\*\* Datos de Colombia

# DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS





IMPRESIÓN 3D

Jet

3 5 4



# GALLETAS

nutresa

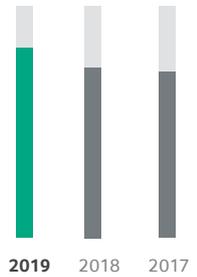


## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales

11,3% 3,1% 1,8% % de crecimiento

2.029 1.823 1.768



↑  
7,1%  
TACC

Galletas representa

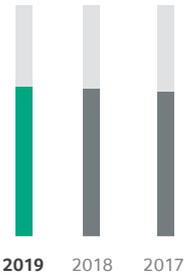


del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia

% de crecimiento 9,1% 2,4% 2,6%

980 898 877



↑  
5,7%  
TACC

Precio 0,6% 3,6% 6,6%

Volumen 8,4% -1,2% -3,8%

Ventas en Colombia representan



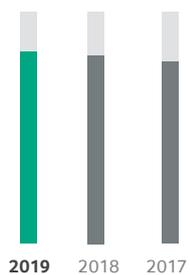
del total de las ventas del Negocio

### Ventas Internacionales

Millones de USD

2,1% 3,6% 4,3% % de crecimiento

319 313 302



↑  
2,8%  
TACC

Ventas internacionales representan



del total de las ventas del Negocio



## PRESIDENTE

### Alberto Hoyos Lopera

55 años / En Grupo Nutresa desde 1993

Lanzamos Kibo, nuestra marca de nutrición sostenible, alcanzando ventas de *snacks* y proteína vegetal por COP 1.067 millones en Colombia y Estados Unidos. Su comercialización se dio principalmente a través de Amazon, B2C y sus redes. De otro lado, establecimos la nueva sociedad Kibo Foods USA, con sede en Austin, Texas, aprovechando todas las ventajas del ecosistema de emprendimiento de esa ciudad.

La marca Tosh alcanzó ventas por COP 122.912 millones en las categorías de galletas y *snacks* con un crecimiento del 21,0% y presencia en 31 países.

Consolidamos a Estados Unidos como el tercer mercado para el Negocio, aportando 19,6% de las ventas totales. La llegada a las tiendas de dólar, la profundización de la distribución en el canal multicultural y las innovaciones nos permitieron ventas de USD 121 millones y crecimiento de 2,7%.

A través del modelo de excelencia operacional (MdEO), logramos la mejor productividad en los últimos cinco años, una disminución de 5,7% de las pérdidas y un crecimiento de 5,7% del volumen de producción.

Fuimos recertificados y recibimos nuevamente el sello de carbono neutro en la marca Tosh en Colombia y en Costa Rica, compensando 18.386 ton de CO<sub>2</sub> en proyectos de conservación de bosques.

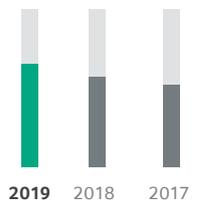
Las ventas de productos lanzados durante los últimos tres años participaron con un 14,8% de las ventas totales, destacándose marcas como Festival y Tosh que ratifican la innovación como una palanca de crecimiento relevante para nuestro Negocio.

Incorporamos con éxito el portafolio de Naturela en la red de Novaventa, cerrando con un crecimiento en ventas de 65,4%.

## EBITDA Miles de millones de COP

% de crecimiento 13,5% 10,6% 4,6%

277 244 220



↑  
12,0%  
TACC

Margen 13,6% 13,4% 12,5%

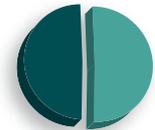
Galletas representa



del ebitda de Grupo Nutresa

## EMPLEADOS

48,9% Internacional



51,1% Nacional

6.211

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)

29,4% Mujeres



70,6% Hombres

(Directos y aprendices)

## Nivel de satisfacción de pedidos de clientes

98,1%

## RECONOCIMIENTOS

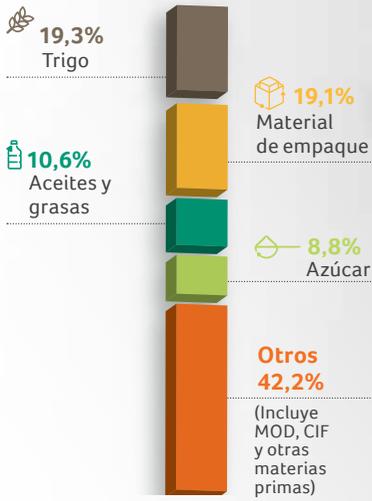


Pozuelo, nuestra empresa en Costa Rica, fue destacada

por el Ministerio de Ambiente y Energía por los avances en desarrollo sostenible como parte del programa País Carbono Neutralidad 2.0.

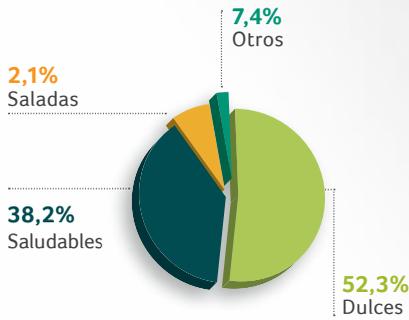
Noel, en Colombia, fue reconocida, en categoría Oro, por el Área Metropolitana del Valle de Aburrá por los programas de sostenibilidad y apoyo a las iniciativas de movilidad sostenible.

## MATERIAS PRIMAS Y OTROS



## PRINCIPALES CATEGORÍAS

(% de las ventas totales)



## Participación de mercado en Colombia



Nuevo modelo de estimación del mercado completo que integra diferentes fuentes de información de Nielsen (RMS, HomeScan, matriz coberturas industria y crowdsourcing). Incluye Discounters, y Venta Directa, entre otros, y excluye canales institucionales y mayoristas.

## PERSPECTIVAS 2020

**Mantener** el liderazgo de las marcas en Colombia y Centroamérica a través de innovación, segmentación de portafolio y gestión cercana con los clientes.

**Consolidar** el modelo de innovación y emprendimiento de Kibo Foods en EE. UU.

**Reforzar** nuestros planes de productividad en abastecimiento, producción y distribución para gestionar con éxito el aumento de los costos de las materias primas.

**Cumplir** los planes de las marcas de nutrición sostenible, Kibo y Naturela, a través de nuevas propuestas de valor y fortalecimiento del canal digital.

**Capitalizar** las oportunidades de crecimiento en el mercado de EE. UU. con las diferentes redes de distribución de la Organización.

Presencia directa en **10** países

Estados Unidos

19,6%

2



República Dominicana y el Caribe

2,2%

Colombia

48,3%

4



Centroamérica

24,4%

1



Ecuador

3,0%

Otros países

2,5%

## Convenciones [GRI102-2]

Presencia de nuestras principales marcas

% de las ventas del negocio

Número de plantas de producción

Marcas con ventas > USD 50 millones

## **VISIÓN DEL NEGOCIO**

***Consolidar nuestro liderazgo en las categorías de galletas y snacks saludables en Colombia y potenciar el crecimiento en Centroamérica y Estados Unidos, aprovechando las capacidades de llegada al mercado del Grupo a través de redes de distribución modernas y competitivas.***



**Alberto Hoyos Lopera**  
Galletas Nutresa



**CÁRNICOS**  
nutresa

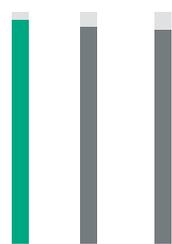


## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales

3,4% 1,4% 1,1% % de crecimiento

1.912 1.850 1.824



↑  
2,4%  
TACC

Cárnicos representa

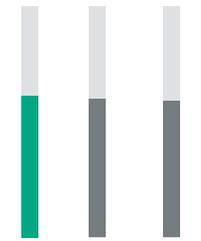
19,2%

del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia

% de crecimiento 3,1% 1,3% -1,1%

1.734 1.682 1.660



↑  
2,2%  
TACC

Precio -0,4% 0,4% 1,8%

Volumen 3,6% 0,9% -2,8%

Ventas en Colombia representan

90,7%

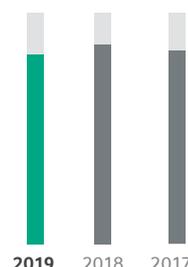
del total de las ventas del Negocio

### Ventas Internacionales

Millones de USD

-5,0% 2,6% 34,5% % de crecimiento

54 57 55



↓  
-1,3%  
TACC

Ventas internacionales representan

9,3%

del total de las ventas del Negocio



## PRESIDENTE

### Diego Medina Leal

58 años / En Grupo Nutresa desde 1997

Lanzamos innovaciones con ventas superiores a COP 21.000 millones. Ranchera incursionó con el cábano en la categoría de *snacks*, Zenú amplió su portafolio de pasabocas con opciones dulces y saladas, y Pietrán fortaleció su línea de proteína vegetal (*Veggies*) y su portafolio de productos cárnicos sin conservantes y sin nitritos adicionados.

Consolidamos el *Go to Market* en los canales tiendas y comercializadores, e implementamos *trade-spend* en los canales mayoristas y autoservicios. Con ello generamos beneficios por más de COP 3.700 millones.

Fortalecimos nuestra red de exportación de carnes frescas a Medio Oriente y Europa con valores cercanos a los COP 50.000 millones. Certificamos dos de nuestras plantas en normativas para el comercio internacional.

Reforzamos la posición de nuestras marcas en Panamá con 86% de penetración en hogares y la marca Berard ocupó el tercer lugar del *top of mind*, según mediciones de Kantar en 2019. Por su parte, los campeones de Setas de Cuivá crecieron 14,3% en volumen de ventas en esta región.

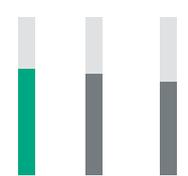
Lanzamos y divulgamos la guía para la sostenibilidad ambiental de ganadería, que apalanca y contribuye con el desarrollo del sector en Colombia y sensibiliza a la cadena de valor sobre las mejores prácticas en esta materia.

Calificación de más de 97% de nivel de servicio gracias a la articulación de los procesos de planeación de las operaciones y a la optimización de la rotación de producto terminado por la ejecución de un modelo basado en la dinámica real de la demanda y a la reducción de las pérdidas y los desperdicios generados.

## EBITDA Miles de millones de COP

% de crecimiento 4,2% 8,8% -4,6%

238 228 209



↑  
6,5%  
TACC

Margen 12,4% 12,3% 11,5%

Cárnicos representa

17,6%

del ebitda de Grupo Nutresa

## EMPLEADOS

11,4% Internacional 88,6% Nacional

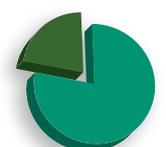
8.774

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



23,2% Mujeres



76,8% Hombres

(Directos y aprendices)

## Clima organizacional

↑ 94% de favorabilidad

en la medición del compromiso, el clima y la satisfacción en el trabajo, que refleja

un talento humano que se identifica con nuestros propósitos y estrategia de Negocio. La medición fue realizada por Mercer, firma global en consultoría del talento.

## MEDIO AMBIENTE

Reducciones acumuladas desde 2010 por la optimización en el uso de recursos.

-25,1%

Agua

-14,9%

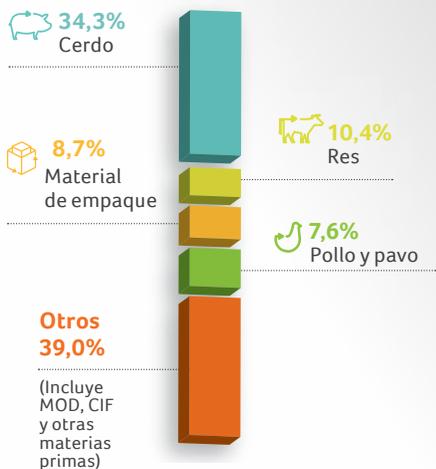
Energía

-6,4%

Generación de residuos

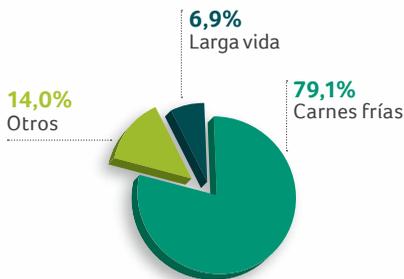
Presencia directa en **3** países

## MATERIAS PRIMAS Y OTROS



## PRINCIPALES CATEGORÍAS

(% de las ventas totales)



## Participación de mercado en Colombia



Nuevo modelo de estimación del mercado completo que integra diferentes fuentes de información de Nielsen (RMS, HomeScan, matriz coberturas industria y crowdsourcing). Incluye Discounters, y Venta Directa, entre otros, y excluye canales institucionales y mayoristas.

### Centroamérica

\$ 6,6%

1



### Colombia

\$ 90,7%

8



### Otros países

\$ 2,7%

### Venezuela

1



## Convenciones [GRI102-2]

Presencia de nuestras principales marcas

% de las ventas del negocio

Número de plantas de producción

Marcas con ventas > USD 50 millones

## PERSPECTIVAS 2020

**Incrementar** la expansión internacional del Negocio, aumentando las exportaciones de carnes frescas a Europa y Medio Oriente, y fortaleciendo la presencia con carnes frías y champiñones en Panamá y Centroamérica.

**Crear** la categoría de proteína vegetal con la marca Pietrán a través de un portafolio completo con nuevas soluciones para el mercado.

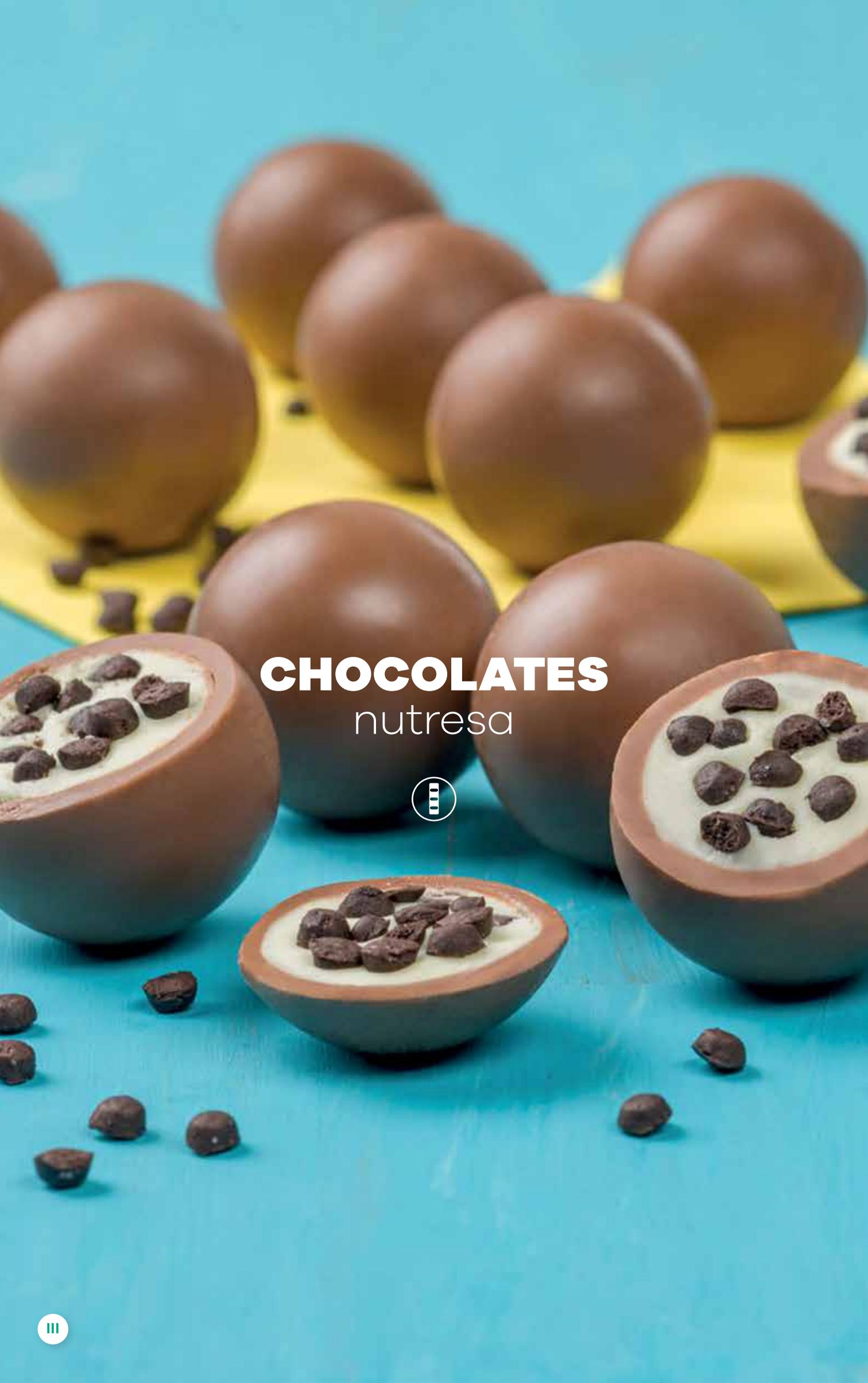
**Contribuir** con el desarrollo de la ganadería y la porcicultura en Colombia a través de la implementación de buenas prácticas de sostenibilidad.

## **VISIÓN DEL NEGOCIO**

***Crece rentablemente con énfasis social y ambiental. Seguir innovando en las categorías actuales y desarrollar nuevas propuestas basadas en vegetales, tanto para productos cárnicos como para otras líneas.***



**Diego Medina Leal**  
Cárnicos Nutresa



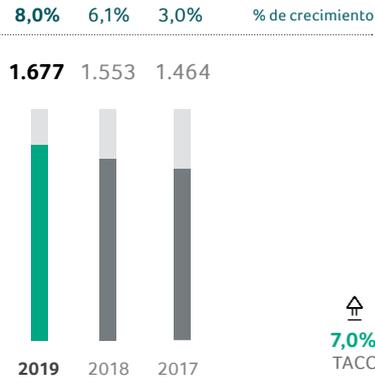
# CHOCOLATES

nutresa



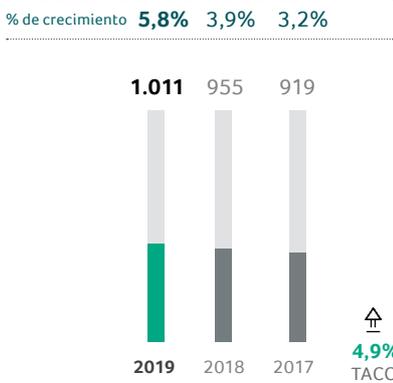
## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales



Chocolates representa **16,8%** del total de las ventas de Grupo Nutresa

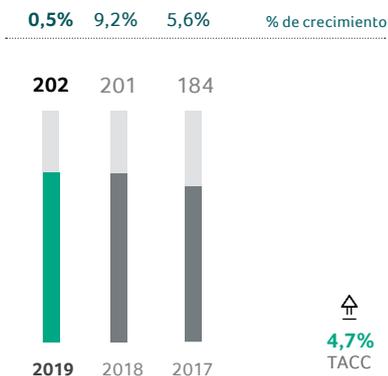
### Ventas Colombia



Ventas en Colombia representan **60,3%** del total de las ventas del Negocio

### Ventas Internacionales

Millones de USD



Ventas internacionales representan **39,7%** del total de las ventas del Negocio



## PRESIDENTE

**Juan Fernando Castañeda Prada**

52 años / En Grupo Nutresa desde 2011

En la categoría de golosinas alcanzamos ventas por COP 680.000 millones, 8,3% superior al año anterior, impulsadas por marcas líderes como Jet y Jumbo, e innovaciones relevantes como Burbujet.

En Colombia, cumplimos 60 años de trabajo continuo en la investigación y formación de cacaoeros en buenas prácticas agrícolas a través de la Granja La Nacional; reafirmando así nuestro compromiso con la sostenibilidad del cacao.

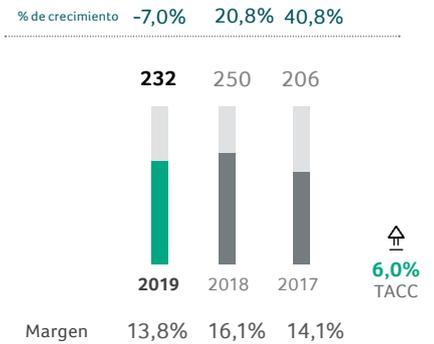
Crecimiento de 17,8% en Centroamérica, impulsado por la marca Tutto, que crece 43,9% y alcanza el liderazgo en participación de mercado dentro del segmento de tabletas. Algunas innovaciones en la región incluyen: Fusión, Bombones y Navidad, de la marca Tutto, y el lanzamiento de los cereales listos bajo la marca Tosh.

Continuamos con la expansión de las marcas Granuts, Muibon y Tosh en los países de la región estratégica.

Introducimos la marca Cordillera en México, Centroamérica y Perú, con crecimientos de 19%, 11% y 25% respectivamente.

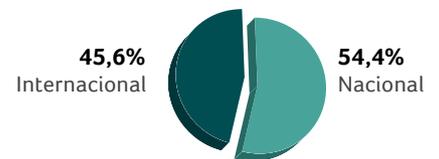
Continuamos consolidando nuestra presencia en la categoría de nueces en la región apalancados en productos innovadores y distribución efectiva.

## EBITDA Miles de millones de COP



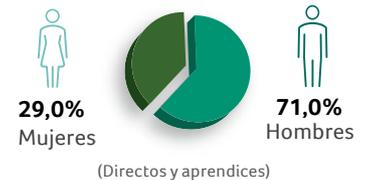
Chocolates representa **17,2%** del ebitda de Grupo Nutresa

## EMPLEADOS



**4.294**

TOTAL (Directos, indirectos y aprendices)



## Clima organizacional

92% Colombia | 94% Costa Rica

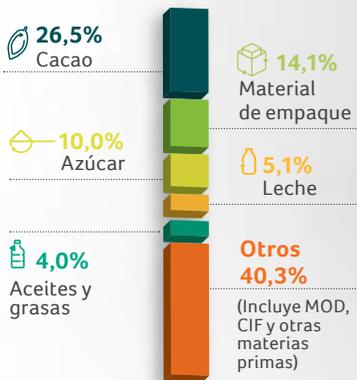
## Productividad laboral (kg hr hombre)

5,2% superando la meta establecida para el año.

## RECONOCIMIENTOS

Certificación EFR, categoría A, nivel Excelencia, otorgada por la Fundación Másfamilia, de España, gracias a la implementación de buenas prácticas que promueven la conciliación entre la vida personal, familiar y laboral de los colaboradores.

## MATERIAS PRIMAS Y OTROS



## PRINCIPALES CATEGORÍAS

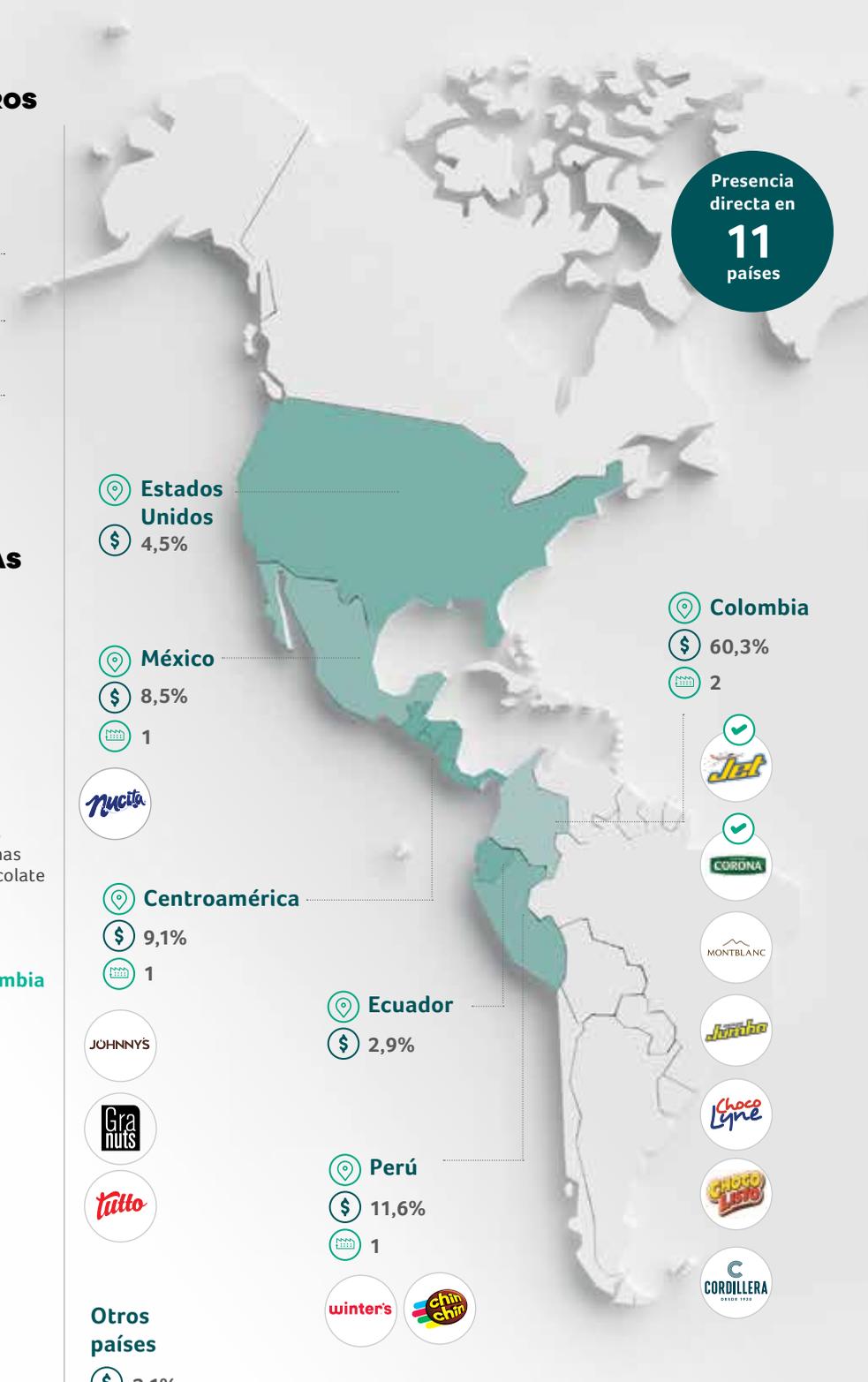
(% de las ventas totales)



## Participación de mercado en Colombia



Nuevo modelo de estimación del mercado completo que integra diferentes fuentes de información de Nielsen (RMS, HomeScan, matriz coberturas industria y crowdsourcing). Incluye Discounters, y Venta Directa, entre otros, y excluye canales institucionales y mayoristas.



Presencia directa en **11** países

**Estados Unidos**  
\$ 4,5%

**México**  
\$ 8,5%  
1



**Centroamérica**  
\$ 9,1%  
1



**Otros países**  
\$ 3,1%

**Colombia**  
\$ 60,3%  
2



**Ecuador**  
\$ 2,9%

**Perú**  
\$ 11,6%  
1



## Convenciones [GRI102-2]

Presencia de nuestras principales marcas

% de las ventas del negocio

Número de plantas de producción

Marcas con ventas > USD 50 millones

## PERSPECTIVAS 2020

**Fortalecer** el posicionamiento de nuestras marcas clave en las diferentes categorías y geografías a través de la gestión de nuestro Modelo de Marcas y Redes, la entrega de propuestas de valor superior y el mejoramiento del retorno de nuestra inversión de mercadeo.

**Continuar** con nuestra expansión geográfica y profundizar en las capacidades de llegada al mercado a través de marcas y productos como Tosh, en Centroamérica, y Cool! nuts, en México.

**Seguir** potenciando la gestión de la innovación con propuestas de valor focalizadas en nuestras megamarcas.

**Mantener** nuestros márgenes brutos gracias a la productividad en nuestras operaciones y a una gestión de compra proactiva y eficiente de materias primas.

## **VISIÓN DEL NEGOCIO**

***Ser el negocio número uno de la Región Estratégica (Colombia, Centroamérica, Ecuador y Perú) en las categorías de golosinas y bebidas de chocolates, y nueces, apoyados en marcas líderes en sus respectivas categorías y que ofrecen propuestas de valor superior.***



**Juan Fernando  
Castañeda Prada**  
Chocolates Nutresa

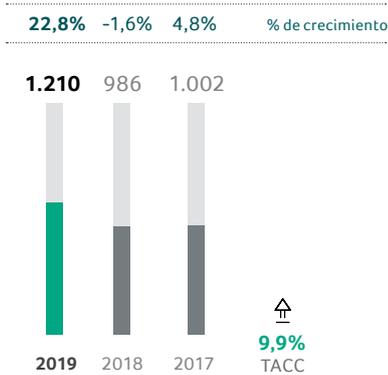


**CAFÉS**  
nutresa



## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales

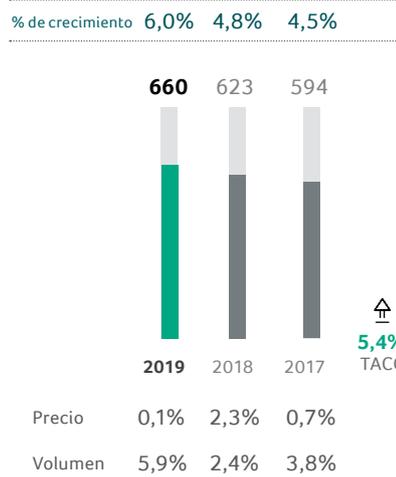


Cafés representa

12,2%

del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia



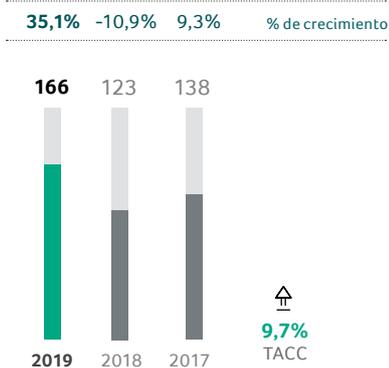
Ventas en Colombia representan

54,6%

del total de las ventas del Negocio

### Ventas Internacionales

Millones de USD



Ventas internacionales representan

45,4%

del total de las ventas del Negocio



## PRESIDENTE

### Miguel Moreno Múnera

42 años / En Grupo Nutresa desde 2003

Crecimos en el segmento de café tostado y molido en Colombia (+7,2%) y alcanzamos un excelente desempeño con las marcas Sello Rojo y Matiz.

Realizamos la adquisición de Cameron's Coffee, que contribuyó con USD 25,8 millones en las ventas del año.

Alcanzamos un balance en las plataformas de producción del negocio, con mejoras en la efectividad global de los equipos (EGE), llegando a 87%.

Consolidamos el modelo de *Go to Market*, en EE. UU. para atender clientes *business to business* (B2B) con colaboración estratégica de importantes aliados locales.

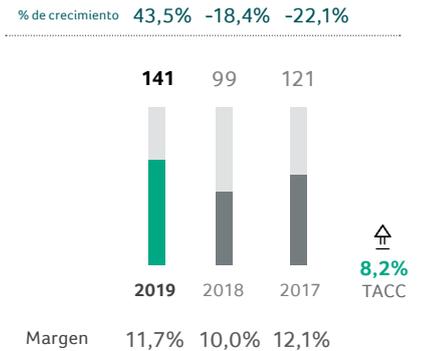
Avanzamos en las iniciativas de abastecimiento estratégico y manejo eficiente de las coberturas en la compra de café verde.

Desarrollamos el programa para la productividad de fincas cafeteras con la implementación de estrategias de sostenibilidad que benefician a 250 productores y a sus familias en Santander, Valle del Cauca, Cauca y Huila, en Colombia.

Desarrollamos portafolios diferenciados de *Hot* y *Cold Brew* para la industria de bebidas en EE. UU. y Asia.

Innovamos con la Bastilla Campo en la utilización de todo el fruto del café. Así contribuimos a la sostenibilidad y la competitividad de la marca.

## EBITDA Miles de millones de COP

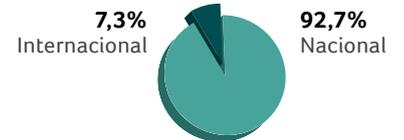


Cafés representa

10,5%

del ebitda de Grupo Nutresa

## EMPLEADOS



2.010

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)

20,0%  
Mujeres



80,0%  
Hombres

(Directos y aprendices)

## Clima organizacional

80% compromiso y satisfacción en el trabajo

## Productividad laboral

41% Aumento desde 2013



## MEDIO AMBIENTE

Logramos reducciones en el uso de recursos así:

-34,3%

Agua

-26,8%

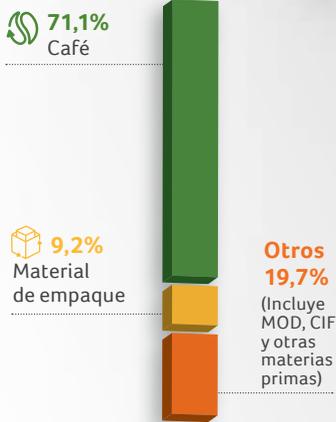
Energía

-35,3%

Emissiones totales de GEI

Cifras acumuladas desde 2010

## MATERIAS PRIMAS Y OTROS

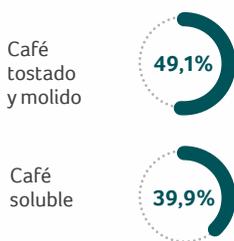


## PRINCIPALES CATEGORÍAS

(% de las ventas totales)



### Participación de mercado en Colombia



Nuevo modelo de estimación del mercado completo que integra diferentes fuentes de información de Nielsen (RMS, HomeScan, matriz coberturas industria y crowdsourcing). Incluye Discounters, y Venta Directa, entre otros, y excluye canales institucionales y mayoristas.

Presencia directa en **11** países

**Estados Unidos**

\$ 33,0%

1



**Centroamérica**

\$ 2,4%

**Ecuador**

\$ 2,8%

**Colombia**

\$ 54,6%

4



**Malasia y Filipinas**

1

**Otros países**

\$ 7,2%

### Convenciones [GRI102-2]



Presencia de nuestras principales marcas



% de las ventas del negocio



Número de plantas de producción



Marcas con ventas > USD 50 millones

## PERSPECTIVAS 2020

**Consolidar** la adquisición de Cameron's Coffee y potenciar su crecimiento tanto en marca como en negocios *business to business* (B2B).

**Continuar** el desarrollo de la marca en países estratégicos apalancados en nuestras marcas, el talento y la distribución local.

**Mantener** el abastecimiento estratégico con globalidad y competitividad.

## VISIÓN DEL NEGOCIO

*Enfocaremos nuestro esfuerzo desde tres pilares generadores de crecimiento: uno, la dinamización de la categoría de café en Colombia. Dos, el desarrollo de marcas fuera de Colombia. Y tres, la colaboración con grandes empresas para ser el mejor aliado en la creación de bebidas de café y afines. Soportaremos nuestro crecimiento con plataformas operativas y de distribución altamente productivas y eficientes, gestionadas por el mejor talento.*



**Miguel Moreno Múnera**  
Cafés Nutresa

# TRESMONTES LUCCHETTI

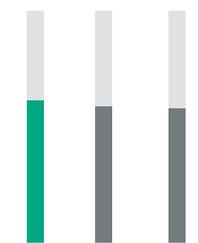


## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales

4,8% 1,7% -0,3% % de crecimiento

1.042 995 978



2019 2018 2017

↑  
3,2%  
TACC

Tresmontes Lucchetti representa



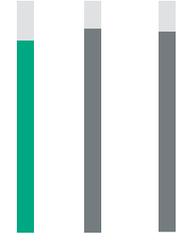
10,5% del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Internacionales

Millones de USD

-5,8% 1,8% 3,0% % de crecimiento

318 338 332



2019 2018 2017

↓  
-2,1%  
TACC

Ventas internacionales representan

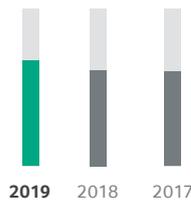


100% del total de las ventas del Negocio

## EBITDA Miles de millones de COP

% de crecimiento 9,7% 1,8% 31,9%

142 129 127



2019 2018 2017

↑  
5,7%  
TACC

Margen 13,6% 13,0% 13,0%

Tresmontes Lucchetti representa



10,5% del ebitda de Grupo Nutresa



### PRESIDENTE

## Justo García Gamboa

57 años / En Grupo Nutresa desde 2013

Unificamos las operaciones de Tresmontes Lucchetti y Nutresa México logrando ahorros operativos de USD 1 millón, la construcción de una cultura homologada, la consolidación de procesos y estructuras, y la integración del sistema SAP.

Generamos propuestas de valor diferenciadas en la categoría *snacks* para el canal tradicional, en formatos y paquetes, con un incremento de 10% en los ingresos en Chile.

Lanzamos Zuko Sábila en México, para potenciar la categoría de bebidas y responder a un ambiente altamente competitivo.

Expandimos en la región estratégica nuestras papas apilables Kryzpo con presencia ahora en Colombia, Costa Rica, Ecuador, Honduras y Panamá.

Potenciamos el canal tradicional y de distribución directa en Chile junto a clientes regionales para equilibrar la importancia de otros canales.

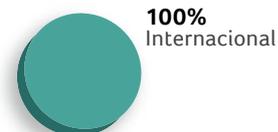
Ingresamos a la categoría de frutos secos en Chile con la marca Granuts.

Consolidamos de manera transversal la adopción y la maduración del modelo de planeación de ventas y operaciones, disminuyendo en el año tres días de rotación de inventarios.

Impulsamos el crecimiento y el liderazgo de la categoría bebidas instantáneas frías a través de innovaciones en nuestros jugos instantáneos carbono neutral, reemplazando colorantes artificiales por naturales para la totalidad de las líneas de Zuko y Livean, en Chile.

Continuamos con el programa de desarrollo sustentable del trigo candeal junto a aliados públicos, impulsando el crecimiento de pequeños agricultores.

## EMPLEADOS



100% Internacional

4.401

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



43,5%  
Mujeres



56,5%  
Hombres

(Directos y aprendices)

## MATERIAS PRIMAS Y OTROS

28,2%  
Material de empaque

10,2%  
Trigo

2,9%  
Café

2,2%  
Azúcar

1,1%  
Aceites y grasas

Otros 55,4%

(Incluye MOD, CIF y otras materias primas)

Crecimos

↑ 55,0%

en el canal Food Service-Industrial en Chile.



Crecimos la propuesta de valor de nuestra marca de café Gold a través de la consolidación de la línea, así:

+12%\*

Premier granulado

+18%\*

Grano molido

\*De ingresos en Chile

## MUIBON

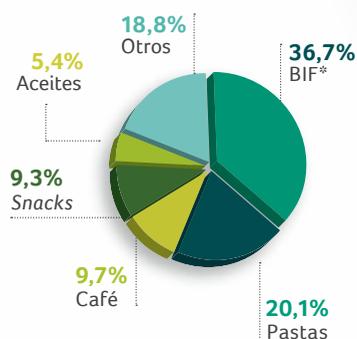
Consolidamos el ingreso al mercado de chocolates en Chile con nuestra marca Muibon, incrementando en

↑ 8% los ingresos.

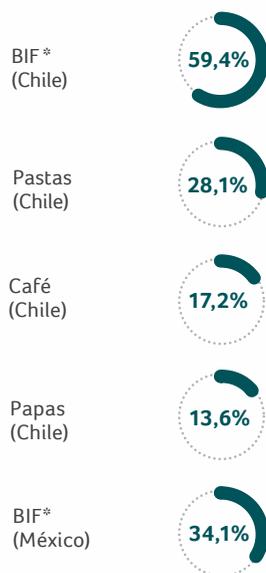
Presencia directa en **7** países

## PRINCIPALES CATEGORÍAS

(% de las ventas totales)



## Participación de mercado



Nuevo modelo de estimación del mercado completo que integra diferentes fuentes de información de Nielsen (RMS, HomeScan, matriz coberturas industria y crowdsourcing). Incluye Discounters, y Venta Directa, entre otros, y excluye canales institucionales y mayoristas.

\*Bebidas Instantáneas Frías

📍 Estados Unidos

💰 2,8%

📍 México

💰 17,8%

🏭 1



📍 Centroamérica

💰 4,2%

Otros países

💰 3,4%

📍 Chile

💰 71,8%

🏭 3



## Convenciones [GRI102-2]

📍 Presencia de nuestras principales marcas

💰 % de las ventas del negocio

🏭 Número de plantas de producción

✅ Marcas con ventas > USD 50 millones

## PERSPECTIVAS 2020

**Mantener** el liderazgo en la categoría de bebidas instantáneas frías, impulsando el crecimiento con propuestas innovadoras para clientes y consumidores en Chile y México.

**Potenciar** la oferta innovadora en categorías como café, chocolates y snacks para el crecimiento sostenido en Chile.

**Fortalecer** las categorías de deshidratados, postres y repostería, y modificadores de leche que representan un potencial de crecimiento para el negocio en Chile.

**Continuar** el proceso de desarrollo de canales y clientes en Chile y México que aporten al equilibrio y la diversificación de los ingresos y la rentabilidad con clientes regionales, almacenes, tiendas y food service.

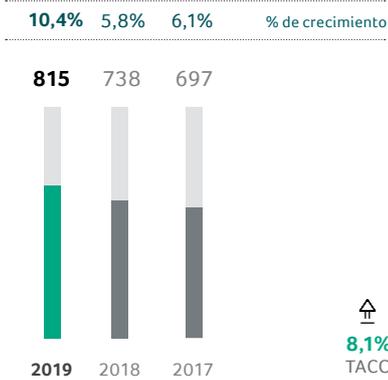


# ALIMENTOS AL CONSUMIDOR



## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales

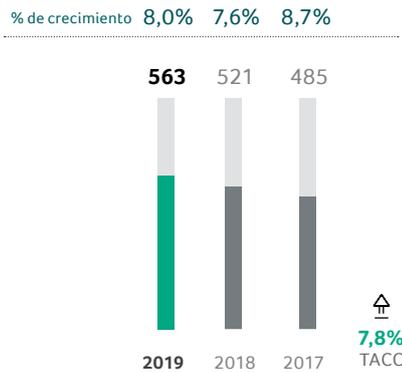


Alimentos al Consumidor representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia



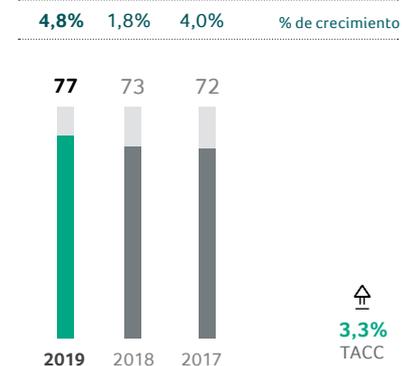
Ventas en Colombia representan



del total de las ventas del Negocio

### Ventas Internacionales

Millones de USD



Ventas internacionales representan



del total de las ventas del Negocio



### PRESIDENTE

**Juan Chusán Andrade**

55 años / En Grupo Nutresa desde 2013

Mejoramos la experiencia en nuestros puntos de venta a través de la remodelación y la reubicación de locales de El Corral, Leños & Carbón y Papa John's, en Colombia, y en nuestras heladerías Bon y Pops, en Centroamérica.

Mantuvimos la productividad logrando costos apropiados de operación y apalacando la escala de nuestros negocios.

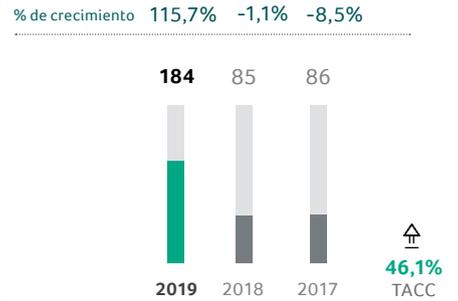
Creamos el Burger Bar by El Corral, un concepto gastronómico de *innovation kitchen* para probar diferentes productos y tecnologías y generar nuevas experiencias a nuestros consumidores.

Realizamos procesos de negociación y abastecimiento con nuestros proveedores para apalancar la competitividad y la escala de nuestro negocio.

Apalancamos el relacionamiento con diferentes agregadores (*third party delivery*) para llegar al consumidor a través del uso de estas nuevas plataformas.

Desarrollamos estrategias de ecodiseño en nuestros empaques y migramos a materiales más amigables con el medio ambiente.

## EBITDA Miles de millones de COP



Margen

22,6% 11,6% 12,4%

Alimentos al Consumidor representa



del ebitda de Grupo Nutresa

## EMPLEADOS

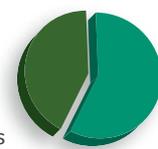
25,3% Internacional 74,7% Nacional

**7.370**

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)

42,1% Hombres



57,9% Mujeres

(Directos y aprendices)



## COMPROMISO SOCIAL

**1.200** Horas

de voluntariado social en Costa Rica.

**58** empleados

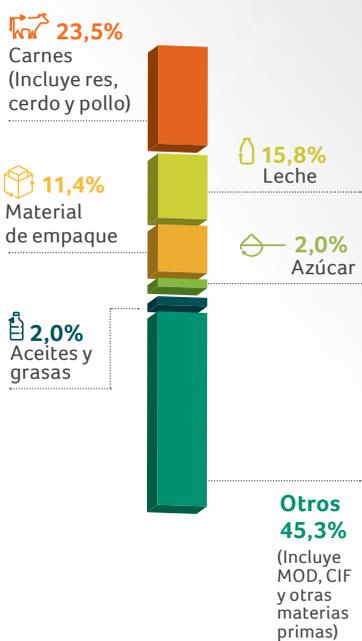
en situación de discapacidad vinculados en Colombia con alianzas con Best Buddies.

**82%** de los colaboradores

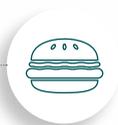
participaron en actividades de voluntariado en República Dominicana.

Presencia directa en **5** países

### MATERIAS PRIMAS Y OTROS



#1



En hamburguesas y parrilla en Colombia



En heladerías en Costa Rica y República Dominicana

República Dominicana y el Caribe

\$ 15,2%

314



Centroamérica

\$ 15,7%

186



Colombia

\$ 69,1%

342



### Convenciones [GRI102-2]



Presencia de nuestras principales marcas



% de las ventas del negocio



Número de puntos de venta



Marcas con ventas > USD 50 millones

### PERSPECTIVAS 2020

**Desarrollar** el mercado internacional con foco en el Caribe, ampliando la experiencia en las heladerías Bon con nuevos productos para distintas horas del día y continuar optimizando los procesos de venta en Pops.

**Consolidar** la estrategia de negocio en sus tres pilares: gente, visión 360 y nuevas tecnologías, los cuales permitirán enfrentar desafíos como: empaques de un solo uso, alta rotación, volatilidad del costo de insumos y entorno altamente competitivo.

## VISIÓN DEL NEGOCIO

*Continuar liderando la preferencia de los consumidores a través de mejores experiencias en nuestros restaurantes. Lo anterior, gestionado por un equipo humano comprometido con el servicio, la excelencia operacional y el aporte a los objetivos de sostenibilidad de Grupo Nutresa.*



**Juan Chusán Andrade**  
Alimentos al Consumidor



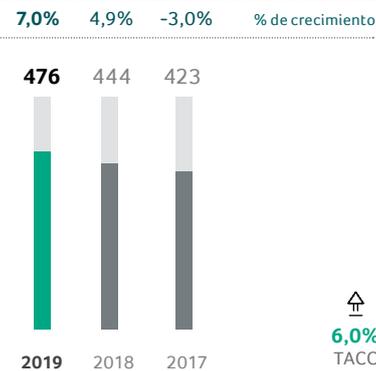
**HELADOS**  
nutresa



Polet

## VENTAS Miles de millones de COP

### Ventas totales



Helados representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia

% de crecimiento 7,0% 4,9% -3,0%



Precio 4,0% 0,7% 6,6%  
Volumen 3,0% 4,2% -8,9%

Ventas en Colombia representan



del total de las ventas del Negocio



### PRESIDENTE

**Mario Alberto Niño Torres**

53 años / En Grupo Nutresa desde 2006

La mejora del margen ebitda se alcanzó gracias a los proyectos de productividad que lograron mayores eficiencias en los procesos clave del negocio.

Optimizamos el número de marcas del Negocio, logrando eficiencia en las inversiones en publicidad e incrementos en los resultados.

Renovamos nuestra imagen de Crem Helado con una propuesta de valor diferenciada al mercado.

Mejoramos los procesos para entender a los consumidores y clientes, y alcanzar mayor efectividad en los resultados.

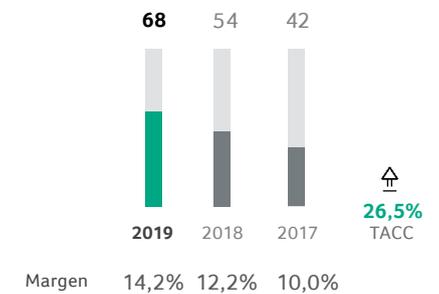
Avanzamos en el proceso de cierre de brechas de sostenibilidad.

Renovamos e hicimos el lanzamiento de nuestro modelo cultural "Somos", logrando incentivar el trabajo en equipo, el sentido de identidad organizacional y formación de talento en nuestros colaboradores.

Innovamos en procesos, canales y productos buscando ser cada vez más ágiles en la llegada al mercado con nuestro portafolio.

## EBITDA Miles de millones de COP

% de crecimiento 25,0% 27,9% -20,7%



Helados representa



del ebitda de Grupo Nutresa

## EMPLEADOS

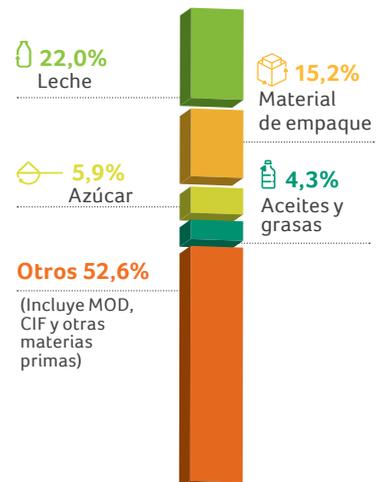


**2.340**  
TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



## MATERIAS PRIMAS Y OTROS



Presencia directa en **1** país

**Colombia**

\$ 100%

3



**#1**



en participación de mercado en Colombia.

**PRINCIPALES CATEGORÍAS**

(% de las ventas totales)



**Convenciones [GRI102-2]**

- Presencia de nuestras principales marcas
- % de las ventas del negocio
- Número de plantas de producción
- Marcas con ventas > USD 50 millones

**PERSPECTIVAS 2020**

**Mantener** modelos de innovación en producto, procesos y modelos de negocio que aporten como capas adicionales al crecimiento y la rentabilidad.

**Identificar** e implementar modelos de productividad que apoyen la rentabilidad del negocio.

**Continuar** el trabajo de cierre de brechas con desempeños superiores en prácticas sostenibles en la industria.

**Fortalecer** la estrategia de cultura "Somos" con procesos definidos y un modelo cultural para nuestra Organización.

**Posicionar** la innovación y las nuevas tecnologías como habilitadores para la continua transformación de nuestro negocio.

## **VISIÓN DEL NEGOCIO**

***Buscaremos un crecimiento rentable basado en innovación, manejo de tecnologías y desarrollo de nuevos canales de distribución que nos permita mantener el liderazgo y mejorar nuestra participación en mercados en los que tenemos posibilidades de expansión.***



**Mario Alberto Niño Torres**  
Helados Nutresa



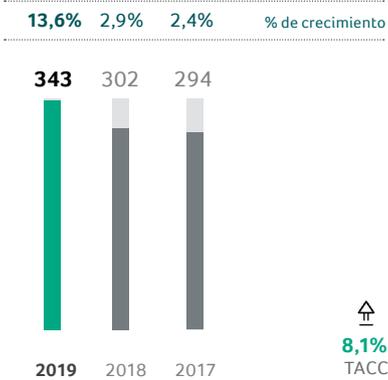
# PASTAS

nutresa



## VENTAS Miles de millones de COP

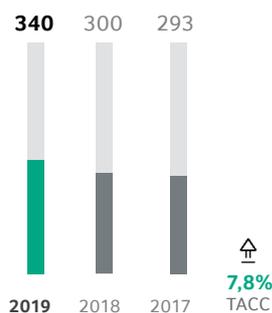
### Ventas totales



Pastas representa **3,4%** del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia

% de crecimiento **13,5%** 2,4% 2,3%



Precio 3,0% 1,6% 0,8%  
Volumen 10,2% 0,7% 1,5%

Ventas en Colombia representan **99,2%** del total de las ventas del Negocio

## MEDIO AMBIENTE

Reutilizamos 100% del agua residual en la planta de Mosquera

Disminuimos el consumo de agua en **-35,1%**



### PRESIDENTE

**Fabián Andrés Restrepo Zambrano**

45 años / En Grupo Nutresa desde 1996

Logramos una evolución significativa en los resultados del Negocio gestionando desafíos de devaluación y situaciones logísticas viales y marítimas.

Crecimos en ventas a doble dígito (13,6%) aumentando la participación del mercado, y fortaleciendo la posición y el capital de las marcas de nuestro Negocio.

Mejoramos la rentabilidad de las marcas siendo eficientes y productivos en la inversión, aumentando los volúmenes de venta, gestionando los gastos y generando crecimiento del valor por kilo.

Enfocamos nuestras inversiones de capital a lograr eficiencias en nuestras plantas productivas, obteniendo como resultado mayor productividad.

Elevamos las competencias de nuestra gente en el marco de la diversidad y el desarrollo sostenible, con énfasis en la innovación y la creación de experiencias memorables, el trabajo colaborativo y la adaptabilidad.

Gestionamos el modelo Imagix apalancados en una cultura innovadora y en un portafolio de proyectos de nuevos productos, servicios y procesos. Asimismo, tuvimos grandes avances en iniciativas que aportan a la sostenibilidad del Grupo.

## EBITDA Miles de millones de COP

% de crecimiento **32,7%** 12,3% 11,5%



Margen 12,6% 10,8% 10,0%

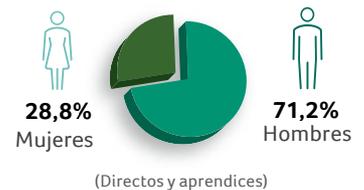
Pastas representa **3,2%** del ebitda de Grupo Nutresa

## EMPLEADOS

**100%** Nacional

**684** TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



## MATERIAS PRIMAS Y OTROS

**65,7%** Trigo

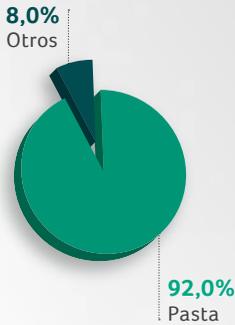
**Otros 23,2%** (Incluye MOD, CIF y otras materias primas)

**11,1%** Material de empaque

Presencia directa en **1** país

**PRINCIPALES CATEGORÍAS**

(% de las ventas totales)



**Participación de mercado en Colombia**



Nuevo modelo de estimación del mercado completo que integra diferentes fuentes de información de Nielsen (RMS, HomeScan, matriz coberturas industria y crowdsourcing). Incluye Discounters, y Venta Directa, entre otros, y excluye canales institucionales y mayoristas.

**Otros países**

\$ 0,8%

**Convenciones [GRI102-2]**

Presencia de nuestras principales marcas

% de las ventas del negocio

Número de plantas de producción

Marcas con ventas > USD 50 millones

**Colombia**

**99,2%**

**2**

**PERSPECTIVAS 2020**

**Mantener** la optimización de los costos de materia prima en sus diferentes componentes para cumplir la promesa de valor a nuestros clientes y consumidores.

**Continuar** generando valor y crecimiento del negocio, fortaleciendo el propósito superior de las marcas a través de propuestas de valor diferenciadas y sostenibles, innovación relevante y crecimiento en los mercados internacionales.

**Avanzar** en el desarrollo integral de nuestra gente potenciando los talentos del Ser Nutresa y promoviendo una cultura diversa e incluyente para fortalecer las capacidades del Negocio.

**Potencializar** las inversiones de capital en aportes continuos de productividad y de rentabilidad del Negocio.

**Gestionar** la transformación digital haciendo una eficiente apropiación de tecnologías con una cultura de adaptabilidad y flexibilidad.

## **VISIÓN DEL NEGOCIO**

***Consolidar el liderazgo del negocio de pastas y el desarrollo de nuevas categorías con énfasis en salud y nutrición, apalancados en nuevas capacidades, liderazgo adaptativo e innovación.***



**Fabián Andrés Restrepo Zambrano**  
Pastas Nutresa

# UNIDADES TRANSVERSALES

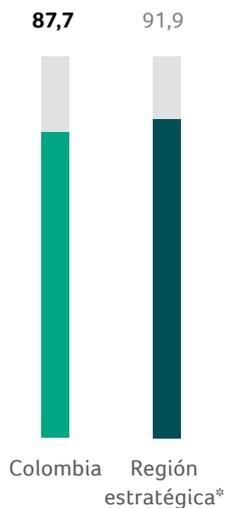
nutresa





## REDES COMERCIALES SECAS

### Nivel de satisfacción de clientes en 2019



### Nivel de lealtad de clientes en 2019



\*Realiza mediciones de lealtad y satisfacción de clientes cada dos años.

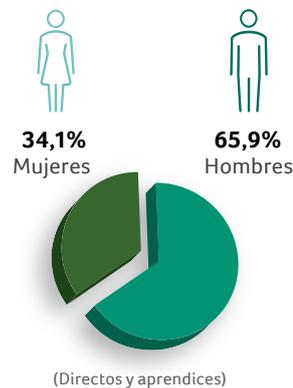
### EMPLEADOS



# 6.994

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



PRESIDENTE

**Juan Fernando Castañeda Prada**

52 años / En Grupo Nutresa desde 2011

Realizamos la adquisición del 51% de Atlantic Food Service, compañía especializada en la comercialización de productos en el canal institucional o *food service* en Colombia.

Mantenemos el dinamismo de nuestras marcas en el canal tradicional con un crecimiento de 4,6% en valor.

Conservamos los gastos por debajo del crecimiento de las ventas aportando a la productividad y la eficiencia del negocio, gracias a la evolución del modelo comercial y la optimización de la estructura.

Redujimos en 35% las emisiones de CO<sub>2</sub> generadas por nuestra flota de distribución. Esto fue posible por los esfuerzos de conducción eficiente en los vehículos de operación directa y por la adecuada gestión del mantenimiento de la flota vehicular.

Iniciamos la operación del primer vehículo eléctrico de capacidad de 4,5 toneladas y tres vehículos de carga operados por gas. Igualmente reemplazamos 24 equipos de carga y utilizamos triciclos eléctricos para entregas con menor impacto ambiental.

La red Novaventa alcanzó un total de 192.666 Mamás Empresarias a través de las cuales llegamos directamente a cerca de cuatro millones de consumidores en Colombia.

Implementamos un programa piloto de agentes comerciales con dedicación exclusiva que permite una focalización de esfuerzos y una mayor especialización en los temas asociados al segmento.

## PERSPECTIVAS 2020

**Acompañar** la transformación del mercado manteniendo la mejor propuesta de valor para nuestros clientes, con mejor cobertura y de manera eficiente.

**Incorporar** el portafolio de productos de Atlantic Food Service al ecosistema comercial de Grupo Nutresa.

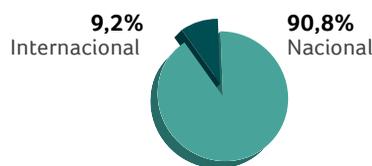
**Elevar** la eficiencia del portafolio optimizando el número de referencias y mejorando la oferta de valor para cada uno de los segmentos de acuerdo con el modelo de gestión de marcas y redes.

**Mantener** las mejores prácticas ambientales que aporten a la disminución de las emisiones de CO<sub>2</sub>, incorporando más vehículos eléctricos, dando continuidad a nuestros planes de conducción eficiente y gestionando adecuadamente los planes de mantenimiento.



## SERVICIOS NUTRESA

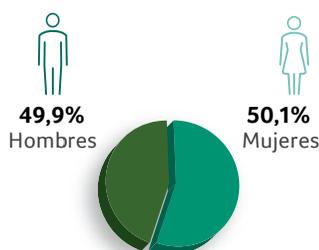
### EMPLEADOS



# 945

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices de Colombia y Costa Rica)



(Directos y aprendices)

### Clima, compromiso y satisfacción laboral



Según la última medición en 2018

### Evolución de ahorros

2017 COP 86.200 millones

2018 COP 86.400 millones

2019 COP 88.900 millones

Por eficiencias en negociaciones y abastecimiento, de los cuales COP 59.011 millones se dieron en Colombia y USD 9,9 millones en plataformas en el exterior.



PRESIDENTE

**Sol Beatriz Arango Mesa**

58 años / En Grupo Nutresa desde 1992

Desarrollamos nuevos servicios que aportan a la competitividad de Grupo Nutresa, destacándose la exploración y la apropiación de nuevas tecnologías, el entrenamiento para el liderazgo adaptativo y los servicios de comercio exterior y manufactura externa.

Cumplimos con la propuesta de valor prevista en torno a la competitividad y la productividad, manteniendo el costo por servir en las operaciones de Colombia, Costa Rica y la oficina de compras en Shanghai (China).

Apoyamos el proceso de adquisiciones de Cameron's Coffee y Atlantic Food Service, de alianzas, y de emprendimientos, para facilitar el crecimiento y la conexión de los mismos con el resto de la Organización.

Iniciamos el proyecto de adopción de herramientas digitales de negociación y contratación, para capturar eficiencias y oportunidades para la Organización.

Adoptamos un modelo de gestión de riesgos y tendencias como insumo para la definición de la prospectiva y la estrategia corporativa.

Avanzamos en el uso de metodologías ágiles, aprendizaje masivo de nuevas tecnologías y ajuste de las estructuras que facilitan la movilidad y la colaboración. Asimismo, conformamos 14 equipos de trabajo para potenciar la adopción de estas nuevas capacidades.

Desarrollamos prácticas para fortalecer el liderazgo femenino y obtuvimos el primer lugar en el ranking par de equidad de género Aequales, en Antioquia.

Consolidamos la Escuela de Servicios aumentando capacidades en gestión de la sostenibilidad para colaboradores y contratistas. Formamos a más de 13.900 colaboradores y líderes en temas de sostenibilidad y derechos humanos.

Avanzamos en economía circular con el acompañamiento a los negocios en la definición de criterios de ecodiseño para lograr empaques reciclables, reutilizables o compostables.

Implementamos 22 casos de uso de nuevas tecnologías con foco en RPA, exoesqueletos, blockchain, inteligencia artificial, internet de las cosas, realidad virtual y aumentada, analítica avanzada e impresión 3D.

Consolidamos alianzas y convenios con el ecosistema de innovación para acelerar la implementación de proyectos asociados a nuevas tecnologías.

## PERSPECTIVAS 2020

**Consolidar** y desarrollar nuevos servicios centrados en las necesidades de productividad y competitividad de nuestros clientes y ampliando nuestro alcance en el mundo.

**Impulsar** la apropiación y el uso de nuevas tecnologías para la optimización de procesos que incrementen la experiencia física y digital de nuestros clientes.

**Apalancar** la transformación digital de todos los negocios y el uso de modelos de trabajo ágiles, flexibles y colaborativos para alcanzar mayor velocidad, adaptabilidad y desarrollo del liderazgo.

**Continuar** gestionando los riesgos y la actuación íntegra de los colaboradores para asegurar la continuidad y la sostenibilidad del negocio.

**Fortalecer** la cocreación y las alianzas estratégicas para acelerar la innovación y la implementación de proyectos.

## VISIÓN DE LAS REDES COMERCIALES SECAS

**Continuar siendo la red de distribución de alimentos más potente de Colombia y trabajar para maximizar nuestra llegada al mercado, enfocados en mantener la mejor propuesta de valor para cada uno de los segmentos que atendemos. Continuaremos comprometidos con la competitividad, aportando en la mejora del costo por servir, y con un talento humano competente y comprometido.**



**Juan Fernando Castañeda Prada**  
Redes Comerciales Secas

---

## VISIÓN DE SERVICIOS NUTRESA

**Consolidaremos un modelo ágil y flexible de servicios compartidos, gestionado por un equipo humano talentoso que facilita los procesos de investigación, desarrollo e innovación y que contribuye a transformar los modelos de abastecimiento soportado en prácticas sostenibles a lo largo de toda la cadena de valor para impulsar la competitividad de nuestros clientes.**



**Sol Beatriz Arango Mesa**  
Servicios Nutresa



# PRIORIDADES ESTRATÉGICAS





## ACTUAR ÍNTEGRAMENTE

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



Compromiso con los ODS

Colaboradores Negocio Cafés, Colombia.

### Estrategia [GRI 103-2]

Establecer un marco de conducta de transparencia, integridad y ética, desarrollando políticas de dirección, divulgación de información y control alineadas con los más altos estándares mundiales de gobierno corporativo.

Apoyar la toma de decisiones y orientar la implementación de acciones de prevención, mitigación de riesgos y gestión de crisis.

### Progreso [GRI 103-3]

- **Evaluación de la Junta Directiva** de manera externa e independiente para identificar y mantener la excelencia en su desempeño, composición y funcionamiento.
- **Cerca de 13.700** colaboradores formados en derechos humanos y más de **15.500** en Código de Buen Gobierno.
- **87** incidentes relacionados con el Código de Buen Gobierno y **181** reportes recibidos y atendidos por la Línea Ética. [GRI 102-17] [ODS 16.5] [ODS 16.6]

- **Ampliación del alcance de la metodología de gestión** de tendencias y riesgos a todos los negocios como insumo para planeación estratégica, análisis de asuntos relevantes en reputación y establecimiento de medidas de gestión desde el Comité de Gestión de Reputación.
- **Más de 2.000** colaboradores formados en gestión de riesgos, crisis y continuidad y más de 9.000 en seguridad de la información.
- **Más de 10.700** colaboradores y terceros formados en prevención del riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo LA/FT. [GRI 205-2]
- **80,13%** de evolución en nivel de madurez de continuidad de negocio y expansión a México.
- **Actualización de la Política para la Prevención y el Control del Riesgo LA/FT** y posterior implementación en Colombia y apoyo a las compañías priorizadas en el exterior.

# IMPULSAR EL **CRECIMIENTO RENTABLE** Y LA **INNOVACIÓN EFECTIVA**

Grupo Nutresa enfoca sus esfuerzos hacia la generación de propuestas de valor con experiencias memorables y diferenciadas al mercado, centradas en consumidores, compradores y clientes, soportado en una cultura innovadora en procesos, productos y modelos de negocio.



Compromiso con los ODS

Formación y entrenamiento con realidad virtual y aumentada en el Negocio Alimentos al Consumidor, en Colombia.

## Estrategia [GRI 103-2]

Desarrollar rentablemente los mercados estratégicos con marcas, redes de distribución y talento humano, entregando propuestas de valor con experiencias memorables y diferenciadas a consumidores, compradores y clientes, para responder a sus necesidades y motivaciones.

Implementar la innovación efectiva desde el correcto entendimiento de las necesidades de clientes y consumidores, que se traduce en productos, servicios, procesos o modelos de negocio.

## Progreso [GRI 103-3]

- **Adquisición de Atlantic Food Service**, compañía especializada en el abastecimiento del canal de hoteles, restaurantes y cafeterías.
- **Consolidación de la presencia del portafolio** en 47 países y una participación de las ventas internacionales de 37,7% del total de Grupo Nutresa.
- **Lanzamiento de la marca Kibo en Colombia, y creación de la empresa Kibo Foods en EE. UU.** con una propuesta de nutrición sostenible.
- **Ampliación de la capacidad de llegada de Novaventa** al consumidor, con la inclusión del portafolio de productos fríos en compra directa y puntos de experiencia.
- **Lanzamiento de la marca Cordillera en Centroamérica, Perú, Ecuador y México;** Granuts, en Chile y Brasil; y del portafolio de grageas de chocolate en Puerto Rico y de la marca Bénet, en Guatemala.
- **Realización de tres talleres estratégicos de innovación** en todos los negocios para identificar oportunidades de crecimiento exponencial.
- **219** promotores formados para fortalecer la adopción del Modelo Imagix.
- **Creación del hub de aprendizaje para el reentrenamiento** y el desarrollo de las nuevas capacidades tecnológicas requeridas.
- **Exploración de nuevas tecnologías de la Industria 4.0**, a través del prototipado y la experimentación en exoesqueletos, analítica avanzada, robotización y automatización de procesos, tecnologías de realidad mixta –virtual y aumentada–, internet de las cosas, inteligencia artificial, impresión 3D y *blockchain*.



## 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 una comunicación adecuada que genere confianza y permita tomar decisiones conscientes e informadas.



Compromiso con los ODS

Grupo Nutresa diseña y emprende iniciativas enfocadas en la nutrición y el desarrollo de capacidades en las comunidades.

### Estrategia [GRI 103-2]

Ofrecer productos y menús que brinden alternativas de nutrición y bienestar, promover estilos de vida saludable y brindar un etiquetado claro y una publicidad íntegra.

Asegurar la satisfacción, el bienestar y la nutrición de los consumidores con productos seguros y de calidad bajo un estricto cumplimiento del marco legal y con un excelente servicio.

Diseñar y emprender iniciativas para la erradicación del hambre que generen posibilidades de nutrición y desarrollo de capacidades para las comunidades, así como para la reducción de la pérdida y el desperdicio de alimentos en la cadena de valor.

### Progreso [GRI 103-3]

- **3.216** productos ajustados al perfil nutricional Nutresa, superando la meta 2020 en 76 referencias.
- **88,7%** del portafolio cumple con el rotulado de panel frontal.
- **98,5%** de la pauta publicitaria ajustada a criterios de autorregulación para menores de 12 años.
- **41** referencias reducidas en sodio, **26** en azúcar y **siete** en grasa saturada.

- **247** certificaciones vigentes asociadas a los sistemas de calidad, inocuidad, riesgos, buenas prácticas agrícolas, seguridad comercial, seguridad y salud en el trabajo, desempeño ambiental y sellos de producto.
- **88,2%** de la producción elaborada en plantas con certificaciones y estándares en gestión de alimentos.
- **100%** de cumplimiento en los requerimientos de la Ley FSMA (Food Safety Modernization Act), en los Negocios Cafés, Galletas, Chocolates y Pastas, los cuales exportan a EE. UU.

- **405** familias beneficiadas con **15.576** raciones de frutas y verduras, en cinco departamentos de Colombia.
- **Consolidación del procedimiento de recolección** y gestión de información con la aplicación de la Política de Reducción de Pérdida y Desperdicio de Alimentos, y capacitación de 116 colaboradores en la temática.
- **589.000** personas beneficiadas en Colombia con la entrega de 1.052 toneladas de productos a los bancos de alimentos.

## CONSTRUIR UNA MEJOR SOCIEDAD

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



Compromiso con los ODS

La Compañía realiza acompañamiento a las instituciones educativas en Colombia para el desarrollo y la apropiación de las capacidades escolares y para la gestión de los estilos de vida saludable. Niña de la Institución Educativa Arroyo de Piedra, Catagena, Colombia.

### Estrategia [GRI 103-2]

Consolidar una cultura de trabajo incluyente y diversa que promueva el respeto por los derechos humanos y las buenas prácticas laborales.

Desarrollar capacidades pedagógicas, de liderazgo y de gestión, en docentes y directivos docentes, que impacten en la mejora del aprendizaje e impulsen en la comunidad la competitividad y los estilos de vida saludables.

### Progreso [GRI 103-3]

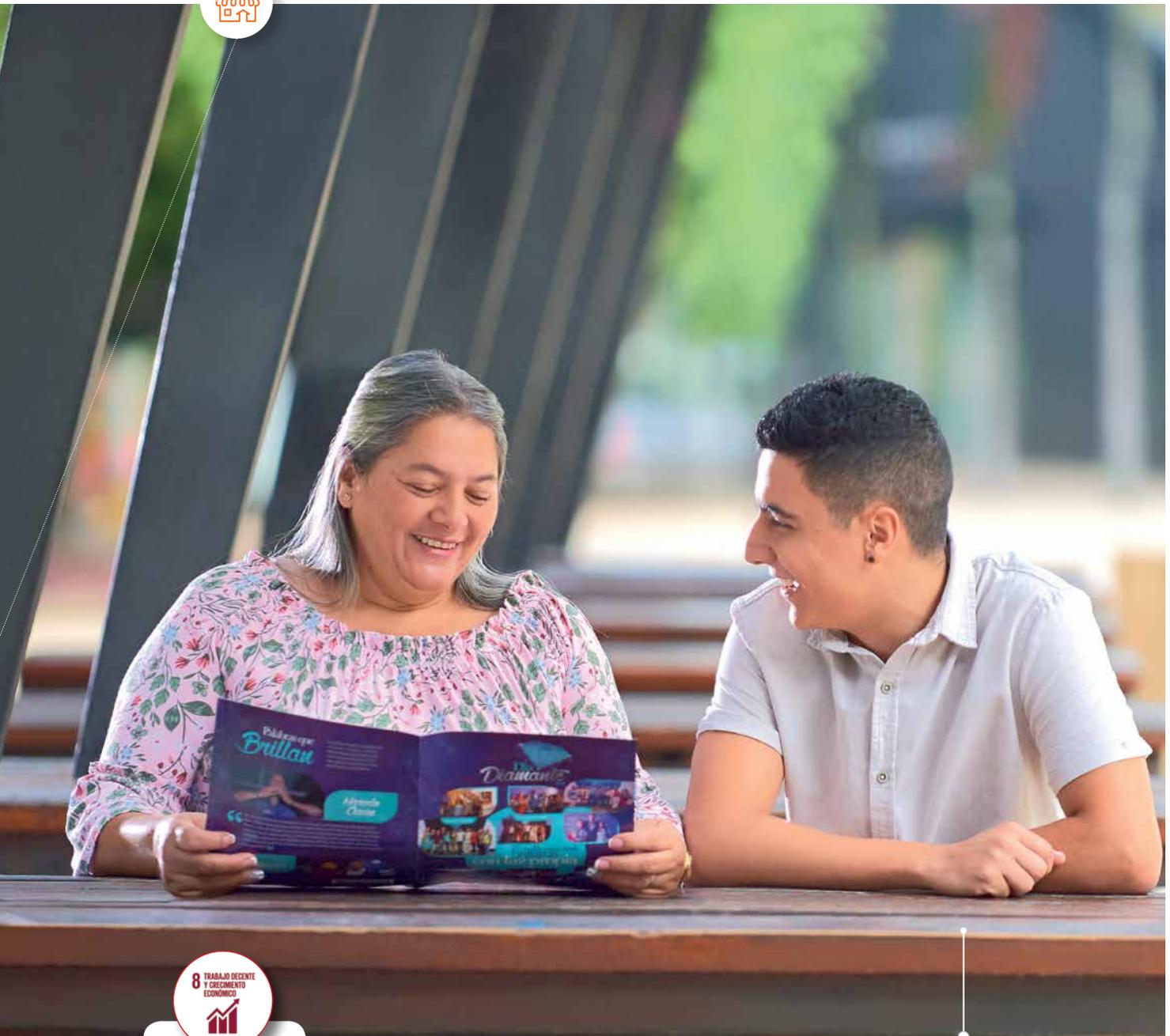
- **20** conversatorios de derechos humanos liderados por el Comité Estratégico de Derechos Humanos.
- **200** colaboradores asistieron al primer panel Transformando Miradas, conversatorio que busca fortalecer la equidad de género.
- **223** personas con discapacidad vinculadas a la Organización, **58** de ellas en alianza con Best Buddies; y **34** personas más bajo el programa Alianza Soluciones, iniciativa que apoya el acuerdo de paz.
- **14** acuerdos colectivos con las organizaciones sindicales y pactos colectivos.
- **Lanzamiento del curso virtual “Actúo Íntegramente Porque Respeto los Derechos Humanos”**, realizado por 58 proveedores y 972 empleados; y del curso virtual para el fortalecimiento de la equidad de género, realizado por 650 colaboradores.

- **378** instituciones educativas en Colombia acompañadas en el proceso de mejoramiento escolar. El 97,5% de las que finalizaron el programa mantuvieron o mejoraron su resultado en las Pruebas de Estado o en el Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE).
- **6.031** kits escolares entregados a niños colombianos para favorecer y promover su proceso de aprendizaje y permanencia escolar, así como los estilos de vida saludable.
- **1.726** estudiantes, de **68** sedes educativas en Colombia, acompañados en el desarrollo de capacidades en estilos de vida saludable.



## GESTIONAR RESPONSABLEMENTE LA CADENA DE VALOR

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



Compromiso con los ODS

Mamá Empresaria de Novaventa, Colombia.

**Estrategia**  
[GRI 103-2]

Fomentar el desarrollo integral del capital humano con el fin de lograr la disponibilidad, el compromiso y la productividad de las personas, asegurando las capacidades y los talentos.

Promover ambientes de trabajo seguros y saludables que contribuyan al fortalecimiento de una cultura del autocuidado, al bienestar y el equilibrio de los colaboradores.

Asegurar la continuidad del negocio, capitalizar oportunidades y administrar los riesgos fuera de control directo de la Compañía, mediante la incorporación de variables económicas, sociales y ambientales en la gestión de la cadena de suministro.

Entregar a los clientes propuestas de valor diferenciadas que contribuyan a su crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad, para capturar valor a través de su satisfacción y lealtad.

**Progreso**  
[GRI 103-3]

- **Potenciación del talento** con 582 oportunidades de vacantes, 358 pasantías, tres *marketplaces*, y 14 células de trabajo.
- **Desarrollo de capacidades en liderazgo** en 1.508 colaboradores.
- **Consolidación del modelo de medición y gestión del clima** organizacional.
- **11.475** voluntarios activos para consolidar 17.866 acciones para la comunidad.

- **Mitigación de riesgos osteomusculares** mediante el uso de exoesqueletos.
- **Cero** enfermedades laborales en empleados con menos de cuatro años de vinculación.
- **887** asistentes al Segundo Encuentro de Interventores de Contrato.
- **41** empresas auditadas en sostenibilidad, con calificación promedio de 89,2% e índice de accidentalidad reducido a 2,67.
- **651** colaboradores participantes en atención plena (*mindfulness*).
- Aumento de la tasa de accidentalidad de 1,53 en 2018 a 1,66 en 2019.

- **343** iniciativas implementadas en compras que aseguraron ahorros por más de COP 88.900 millones.
- **Actualización de riesgos ambientales y sociales** en 76 categorías de insumos y servicios.
- **Publicación de la guía para la sostenibilidad ambiental** de la ganadería en Colombia, junto a WWF.
- **39%** de mejoramiento en la evaluación de sostenibilidad de proveedores del programa Proveedor Ejemplar.
- **Acompañamiento social** a 2.062 productores y fortalecimiento de 32 asociaciones productoras de café, leche, miel, marañón y cacao.
- **Mayor capacidad de operación** de Gestión Cargo para insumos indirectos.
- **Desarrollo de capacidades internas** para la obtención de la certificación OEA (Operador Económico Autorizado).

- **Calificación de 87,7 en satisfacción y 86,2 en lealtad** en Colombia, que ubican a la Organización en niveles de excelencia.
- **Fortalecimiento de modelos de atención a clientes** desde la agilidad, la eficiencia, la flexibilidad y la alineación de necesidades.
- **Reducción del impacto ambiental** mediante la inclusión de cinco vehículos con energías más limpias, que reducen 45% del consumo de combustible y uso de materiales reciclables en punto de venta.



## REDUCIR EL IMPACTO AMBIENTAL DE LAS OPERACIONES Y PRODUCTOS

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



12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES  
13 ACCIÓN POR EL CLIMA

Compromiso con los ODS

Páneles solares Negocio Chocolates, Planta Rionegro, Colombia.

**Estrategia**  
[GRI 103-2]

Minimizar el impacto sobre la calidad del aire y contribuir con la mitigación y la adaptación al cambio climático.

Optimizar la intensidad energética en las operaciones industriales, comerciales, logísticas y administrativas, y migrar hacia el uso de fuentes de energía más limpias.

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.

Reducir la generación de residuos y aumentar su aprovechamiento para disminuir costos de operación y mitigar el impacto ambiental.

Ofrecer un portafolio de productos más sostenible a lo largo de su ciclo de vida mediante el diseño y la inclusión de empaques responsables.

**Progreso**  
[GRI 103-3]

- **46,2%** de reducción acumulada de gases de efecto invernadero, alcances 1 y 2, entre 2010 y 2019 en Colombia, y de 6,4% entre 2018 y 2019 en México, Costa Rica, República Dominicana, Panamá, Perú y Chile.
- **Conservación de la certificación Carbono Neutral** para las marcas Tosh en Colombia y Costa Rica, y Livean y Zuko, en Chile, compensando 18.386 y 19.099 tCO<sub>2</sub>e, respectivamente.
- **Recertificación Carbono Neutral** para las plantas de los Negocios Chocolates y Galletas en Costa Rica.

- **-22,7%** de reducción acumulada en el consumo de energía (KWh/t.p.) entre 2010 y 2019 en las operaciones de Colombia, y de 2,4% en las operaciones de México, Costa Rica, República Dominicana, Panamá, Perú y Chile, con respecto a 2018.
- **98,5%** en las plantas de Colombia y 83,3% en las internacionales, de uso de combustibles más limpios.
- **25,6%** de la canasta energética de las operaciones en México, Costa Rica, República Dominicana, Perú y Chile corresponde a energías renovables. En Colombia es 14,4%.

- **-31,4%** de reducción acumulada en el consumo de agua entre 2010 y 2019 en Colombia, con lo que se logra anticipadamente el cumplimiento de la meta 2020; y de 5,6% entre 2018 y 2019 en México, Costa Rica, República Dominicana, Panamá, Perú y Chile.
- **Implementación del modelo de valor social y ambiental** del recurso hídrico que incorpora las alteraciones externas para estimar el precio real del agua.
- **Realización del estudio de riesgos de la cadena de ganadería** en Colombia, junto a WWF, que permitió la consolidación de recomendaciones estratégicas para la calidad y el uso eficiente del agua en la producción primaria de carne bovina.

- **-23,3%** de reducción en la generación de residuos por tonelada producida sin lodos de PTAR entre 2010 y 2019 en Colombia, y de 10,7% entre 2018 y 2019 en México, Costa Rica, República Dominicana, Panamá, Perú y Chile.
- **89,2%** de aprovechamiento de residuos sin lodos de PTAR en Colombia.

- **77,5%** de las toneladas de material de empaque compradas para los negocios en Colombia es materiales con ciclo cerrado.
- **Reducción del consumo de 2.629 toneladas de material de empaque** desde 2013, bajo la metodología *Design to Value*.
- **Construcción del Manual de Ecodiseño de Empaques** para incrementar la reciclabilidad y el cierre de ciclo de los empaques.



# ESTADOS FINANCIEROS





ESTADOS FINANCIEROS  
**CONSOLIDADOS**



## Informe del Revisor Fiscal sobre los estados financieros consolidados

### A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S. A.

#### Opinión

He auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Grupo Nutresa S. A., los cuales comprenden el estado de situación financiera consolidado al 31 de diciembre de 2019 y los estados consolidados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, y el resumen de las principales políticas contables y otras notas explicativas.

En mi opinión, los estados financieros consolidados adjuntos, fielmente tomados de los registros de consolidación, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S. A. al 31 de diciembre de 2019 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.

#### Bases para la opinión

Efectué mi auditoría de acuerdo con las Normas de Auditoría de Información Financiera Aceptadas en Colombia. Mi responsabilidad de acuerdo con dichas normas se describe más adelante en la sección de Responsabilidad del Revisor Fiscal en relación con la auditoría de los estados financieros de este informe.

Soy independiente de Grupo Nutresa S. A., de conformidad con el Código de Ética para Profesionales de la Contaduría del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (IESBA - por sus siglas en inglés) junto con los requerimientos de ética que son aplicables a mi auditoría de los estados financieros en Colombia y he cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con esos requerimientos y con el Código de Ética del IESBA.

Considero que la evidencia de auditoría que obtuve es suficiente y apropiada para proporcionar una base para mi opinión de auditoría.

#### Asuntos clave de la auditoría

Los asuntos clave de la auditoría son aquellos asuntos que, según mi juicio profesional, han sido de la mayor significatividad en mi auditoría de los estados financieros del período. Estos asuntos han sido tratados en el contexto de mi auditoría de los estados financieros en su conjunto y en la formación de mi opinión sobre éstos, y no expreso una opinión por separado sobre esos asuntos.



## A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA

---

### Asunto clave de auditoría

### Modo en el que el asunto clave se ha tratado en la auditoría

---

#### Plusvalías

Las plusvalías generadas como consecuencia de las diferentes combinaciones de negocio que ha realizado el Grupo en los países en los que opera, participan de forma importante en el activo total de Grupo Nutresa S. A. Al 31 de diciembre de 2019, tal y como se detalla en la Nota 20, las plusvalías ascienden a \$2,309,739 millones.

Para determinar si existe deterioro, la Administración de Grupo Nutresa S. A. realiza una evaluación anual o cuando se producen cambios en circunstancias o eventos que indiquen que el valor contable pudiera no ser íntegramente recuperable.

Como se describe en las Notas 3.3.1 y 3.3.11, la determinación del valor recuperable se realiza mediante el cálculo del valor razonable menos los costos de disposición de las unidades generadoras de efectivo a las que están asociadas las plusvalías, basados en planes estratégicos aprobados por la Junta Directiva del Grupo. Dicha determinación, es un asunto clave en la auditoría, ya que corresponde a un cálculo complejo que requiere del uso de un alto grado de juicio en la estimación de hipótesis clave, tales como el crecimiento de ingresos, gastos, costos, la evolución del margen operativo, la inversión en capex, tasa de descuento, entre otros. Estas hipótesis pueden verse afectadas significativamente por la evolución futura del entorno macroeconómico, competitivo, regulatorio, en cada uno de los países donde opera Grupo Nutresa S. A.

He realizado procedimientos de auditoría, con la colaboración de expertos en valoración sobre el proceso llevado a cabo por la Administración de Grupo Nutresa S. A. para determinar el valor recuperable de las unidades generadoras de efectivo a las que se asocian las plusvalías. Los procedimientos realizados, incluyen:

- Reuniones de entendimiento del modelo financiero utilizado por la Administración de Grupo Nutresa S. A. para determinar el valor recuperable de las unidades generadoras de efectivo.
- Comprobación de la consistencia de los datos utilizados para el cálculo del valor razonable menos los costos de disposición con los planes estratégicos aprobados por la Junta Directiva de Grupo Nutresa S. A.
- Análisis del cumplimiento de los planes estratégicos aprobados en el ejercicio anterior.
- Evaluación de las hipótesis clave utilizadas para la determinación del valor recuperable, cuestionando su razonabilidad y coherencia, para lo cual he realizado pruebas para verificar dichas hipótesis contra información del mercado.
- Revisión de la integridad matemática del cálculo y realización de sensibilidades sobre las variables relevantes.



## A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA

Asunto clave de auditoría	Modo en el que el asunto clave se ha tratado en la auditoría
<p><b>Implementación de NIIF 16</b></p> <p>A partir del 1 de enero de 2019, Grupo Nutresa implementó NIIF 16. El reconocimiento del activo por derecho de uso y el pasivo por arrendamiento, participa de forma importante en el activo y el pasivo total de Grupo Nutresa S. A. Al 31 de diciembre de 2019, tal y como se detalla en la Nota 18 y 24, los activos por derechos de uso y por pasivo de arrendamiento ascienden a \$878,552 millones y a \$892,555 millones, respectivamente.</p> <p>Como se indica en la Nota 3.3.8 y 4, la implementación de NIIF 16 requiere de la determinación de una tasa de descuento, plazos de arrendamiento y una provisión de desmantelamiento asociada a bienes inmuebles. Dicha determinación es un asunto clave de auditoría, debido a que involucra el uso de juicios importantes por parte de la Administración de Grupo Nutresa S. A. en la determinación de la tasa de descuento, en el tiempo en el que Grupo Nutresa S. A. desde su posición como arrendatario espera tener arrendados los bienes y la provisión de desmantelamiento asociada a los bienes inmuebles. Estos juicios pueden cambiar en futuro debido al entorno económico y a las estrategias de negocio del Grupo.</p>	<p>He realizado procedimientos de auditoría sobre el proceso llevado a cabo por la Administración de Grupo Nutresa S. A. para determinar la tasa de descuento y los plazos en los que espera tener arrendados los bienes. Los procedimientos realizados, incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimiento de los controles relevantes implementados por la Administración del Grupo asociados a NIIF 16.</li> <li>• Reuniones de entendimiento del proceso de implementación realizado por la Administración de Grupo Nutresa S. A.</li> <li>• Revisión de integridad de los contratos de arrendamiento de Grupo Nutresa S. A.</li> <li>• Revisión detallada de una muestra de contratos de arrendamiento.</li> <li>• Revisión del valor presente de una muestra de pasivos por arrendamiento.</li> <li>• Revisión de la depreciación de los derechos de uso de una muestra de activos.</li> <li>• Entendimiento de la determinación de los plazos de arrendamiento establecidos para los bienes arrendados.</li> <li>• Entendimiento de la forma en la que se determinó la tasa de descuento y revisión de la misma.</li> <li>• Revisión de la provisión de desmantelamiento asociada a bienes inmuebles.</li> </ul>



## **A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA**

### **Responsabilidades de la administración y de los responsables de la dirección de la Entidad sobre los estados financieros consolidados**

La administración es responsable por la adecuada preparación y presentación razonable de estos estados financieros consolidados, de acuerdo con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia, y por el control interno que la administración consideró necesario para que la preparación de estos estados financieros consolidados esté libre de error material debido a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros consolidados, la administración es responsable de la evaluación de la capacidad de la Entidad de continuar como negocio en marcha, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con el principio de negocio en marcha y utilizando el principio contable de negocio en marcha, excepto si la administración tiene la intención de liquidar la Entidad o de cesar sus operaciones, o bien que no exista otra alternativa más realista que hacerlo.

Los responsables de la dirección de la Entidad son responsables por la supervisión del proceso de información financiera de la entidad.

### **Responsabilidad del Revisor Fiscal en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados**

Mi objetivo es obtener una seguridad razonable de que los estados financieros en su conjunto están libres de error material, debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene mi opinión. “Seguridad razonable” es un alto grado de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las Normas de Auditoría de Información Financiera Aceptadas en Colombia siempre detecte un error material cuando éste exista. Los errores pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros.

Como parte de una auditoría de conformidad con las Normas de Auditoría de Información Financiera Aceptadas en Colombia, aplico mi juicio profesional y mantengo una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- Identifico y valoro los riesgos de error material en los estados financieros, debido a fraude o error; diseño y aplico procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos; y obtengo evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para mi opinión. El riesgo de no detectar un error material debido a fraude es más elevado que en el caso de un error material debido a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas o la elusión del control interno.
- Obtengo un entendimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias.
- Evalúo lo adecuado de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y las correspondientes revelaciones efectuadas por la administración.



## **A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA**

- Concluyo sobre lo adecuado de la utilización, por la administración, del principio contable de negocio en marcha y, basándome en la evidencia de auditoría obtenida, concluyo sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o con condiciones que puedan generar dudas significativas sobre la capacidad de la Entidad para continuar como negocio en marcha. Si concluyera que existe una incertidumbre material, se requiere que llame la atención en mi informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que exprese una opinión modificada. Mis conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de mi informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuros pueden ser causa de que la Entidad deje de ser un negocio en marcha.
- Evalué la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros, incluida la información revelada, y si los estados financieros representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran la presentación razonable.

Comunico a los responsables de la dirección de la entidad, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de realización de la auditoría planificados y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa del control interno que identifique en el transcurso de la auditoría.

También proporcioné a los responsables de la dirección de la Entidad una declaración de que he cumplido los requerimientos de ética aplicables en relación con la independencia y comunicado a ellos acerca de todas las relaciones que se puede esperar razonablemente que pudiesen afectar mi independencia y, en caso de presentarse, las correspondientes salvaguardas.

Entre las cuestiones que han sido objeto de comunicación con los responsables de la dirección de la entidad, determiné las que han sido de mayor significatividad en la auditoría de los estados financieros del período actual y que son, en consecuencia, las cuestiones claves de la auditoría. Describo esas cuestiones en mi informe de auditoría salvo que las disposiciones legales o reglamentarias prohíban revelar públicamente la cuestión o, en circunstancias extremadamente poco frecuentes, determine que una cuestión no se debería comunicar en mi informe porque cabe razonablemente esperar que las consecuencias adversas de hacerlo superarían los beneficios del interés público de la misma.

### **Otros asuntos**

Los estados financieros consolidados de la Compañía por el año terminado el 31 de diciembre de 2018 fueron auditados por otro revisor fiscal, vinculado a PwC Contadores y Auditores Ltda., quien en informe de fecha 22 de febrero de 2019 emitió una opinión sin salvedades sobre los mismos. Mi opinión no es calificada con respecto a este asunto.

Juber Ernesto Carrión

**Revisor Fiscal**

Tarjeta Profesional No. 86122-T

Designado por PwC Contadores y Auditores Ltda.

21 de febrero de 2020

# Certificación de los estados financieros

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

## CERTIFICAMOS:

21 de febrero de 2020

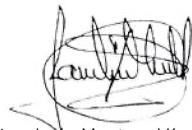
Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros consolidados, al 31 de diciembre de 2019 y 2018, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los estados financieros de la Compañía Matriz y sus subsidiarias debidamente certificados y dictaminados.

De acuerdo con lo anterior, en relación con los estados financieros mencionados, manifestamos lo siguiente:

1. Los activos y pasivos existen y las transacciones registradas se han realizado durante dichos años.
2. Todos los hechos económicos realizados han sido reconocidos.
3. Los activos representan derechos y los pasivos representan obligaciones, obtenidos o a cargo de las compañías.
4. Todos los elementos han sido reconocidos por los importes apropiados, de acuerdo con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia.
5. Los hechos económicos que afectan a las compañías han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.
6. Los estados financieros y sus notas no contienen vicios, errores, diferencias o imprecisiones materiales que afecten la situación financiera, patrimonial y las operaciones de las compañías. Asimismo, se han establecido y mantenido adecuados procedimientos y sistemas de revelación y control de la información financiera, para su adecuada presentación a terceros y usuarios de esta.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**  
(Ver certificación adjunta)



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

## **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:**

21 de febrero de 2020

Que los estados financieros consolidados y las operaciones de la Compañía Matriz y sus subsidiarias al 31 de diciembre de 2019 y 2018, no contienen vicios, diferencias, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la misma.

Lo anterior para efectos de dar cumplimiento al artículo 46 de la Ley 964 de 2005.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**  
(Ver certificación adjunta)

# Estado de situación financiera consolidado

Del 1 de enero al 31 de diciembre (valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	Diciembre 2019	Diciembre 2018
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	9	\$ 497.947	\$ 347.520
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, neto	10	1.166.248	1.020.579
Inventarios	11	1.248.128	1.109.878
Activos biológicos	12	96.632	94.569
Otros activos	13	251.397	241.726
Activos no corrientes mantenidos para la venta	14	2.610	6.777
<b>Total activo corriente</b>		<b>\$ 3.262.962</b>	<b>\$ 2.821.049</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, neto	10	25.409	28.065
Inversiones en asociadas y negocios conjuntos	15	193.360	192.795
Otros activos financieros no corrientes	16	3.511.768	3.322.694
Propiedades, planta y equipo, neto	17	3.400.057	3.376.364
Activos por derechos de uso	18	878.552	-
Propiedades de inversión	19	79.489	77.062
Plusvalía	20	2.309.739	2.085.908
Otros activos intangibles	21	1.248.973	1.167.536
Activo por impuesto diferido	22.4	654.496	379.753
Otros activos	13	80.436	72.471
<b>Total activo no corriente</b>		<b>\$ 12.382.279</b>	<b>\$ 10.702.648</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 15.645.241</b>	<b>\$ 13.523.697</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Obligaciones financieras	23	527.196	522.302
Pasivos por derecho de uso	24	147.242	-
Proveedores y cuentas por pagar	25	1.235.133	1.094.960
Impuesto sobre la renta e impuestos por pagar	22.2	214.542	228.841
Pasivo por beneficios a empleados	26	191.864	165.833
Provisiones	27	1.948	4.118
Otros pasivos	28	29.912	26.676
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>\$ 2.347.837</b>	<b>\$ 2.042.730</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Obligaciones financieras	23	2.680.014	2.265.743
Pasivos por derechos de uso	24	745.313	-
Proveedores y cuentas por pagar	25	158	158
Pasivo por beneficios a empleados	26	189.295	175.036
Pasivo por impuesto diferido	22.4	984.035	704.763
Provisiones	27	13.238	-
Otros pasivos	28	487	536
<b>Total pasivo no corriente</b>		<b>\$ 4.612.540</b>	<b>\$ 3.146.236</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 6.960.377</b>	<b>\$ 5.188.966</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital emitido	30.1	2.301	2.301
Prima en emisión de capital	30.1	546.832	546.832
Reservas y utilidades acumuladas	30.2	3.802.402	3.552.827
Otro resultado integral acumulado	31	3.770.027	3.683.175
Utilidad del período		506.388	505.308
<b>Patrimonio atribuible a las participaciones controladoras</b>		<b>\$ 8.627.950</b>	<b>\$ 8.290.443</b>
Participaciones no controladoras	30.4	56.914	44.288
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$ 8.684.864</b>	<b>\$ 8.334.731</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 15.645.241</b>	<b>\$ 13.523.697</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

  
 Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**  
 (Ver certificación adjunta)

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

  
 Juber Ernesto Carrión  
**Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T**  
 Designado por PwC Contadores y Auditores Ltda.  
 (Ver opinión adjunta)

# Estado de resultados integrales consolidado

Del 1 de enero al 31 de diciembre (valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	2019	2018
<b>Operaciones continuadas</b>			
<b>Ingresos operacionales provenientes de contratos con clientes</b>	7.1	\$ 9.958.851	\$ 9.016.066
Costos de ventas	32	(5.565.300)	(4.969.218)
<b>Utilidad bruta</b>		\$ 4.393.551	\$ 4.046.848
Gastos de administración	32	(467.302)	(406.057)
Gastos de venta	32	(2.829.943)	(2.651.071)
Gastos de producción	32	(162.851)	(146.966)
Diferencia en cambio de activos y pasivos operativos	34	23.661	(4.260)
Otros ingresos netos operacionales	33.1	2.505	10.802
<b>Utilidad operativa</b>		\$ 959.621	\$ 849.296
Ingresos financieros	35.1	22.294	15.457
Gastos financieros	35.2	(302.303)	(247.304)
Dividendos	16	61.516	58.851
Diferencia en cambio de activos y pasivos no operativos	34	(4.460)	23.113
Participación en asociadas y negocios conjuntos	15	(2.268)	(400)
Otros ingresos, netos		714	5.202
<b>Utilidad antes de impuesto de renta e interés no controlante</b>		\$ 735.114	\$ 704.215
Impuesto sobre la renta corriente	22.3	(207.877)	(164.423)
Impuesto sobre la renta diferido	22.3	2.656	(24.901)
<b>Utilidad del período de operaciones continuadas</b>		\$ 529.893	\$ 514.891
Operaciones discontinuadas, después de impuestos	36	(16.452)	(6.135)
<b>Utilidad neta del período</b>		\$ 513.441	\$ 508.756
<b>Resultado del período atribuible a:</b>			
Participaciones controladoras		506.388	505.308
Participaciones no controladoras		7.053	3.448
<b>Utilidad neta del período</b>		\$ 513.441	\$ 508.756
<b>Utilidad por acción (*)</b>			
Básica, atribuible a las participaciones controladoras ( en pesos)		1.100,55	1.098,20
<i>(*) Calculados sobre 460.123.458 acciones, que no han tenido modificaciones durante el período cubierto por los presentes estados financieros</i>			
<b>OTRO RESULTADO INTEGRAL</b>			
<b>Partidas que no serán reclasificados posteriormente al resultado del período:</b>			
Pérdidas actuariales de planes de beneficios definidos	26-31	(19.195)	(1.487)
Instrumentos de patrimonio medidos a valor razonable	16-31	186.697	(871.316)
Impuesto diferido de los componentes que no serán reclasificados	31	6.576	(1.863)
<b>Total partidas que no serán reclasificados posteriormente al resultado del período</b>		\$ 174.078	\$ (874.666)
<b>Partidas que pueden ser reclasificados posteriormente al resultado del período:</b>			
Participación en el resultado integral de asociadas y negocios conjuntos	15-31	746	1.301
Diferencias en cambio por conversión de negocios en el extranjero	31	(56.199)	8.781
Cobertura de flujo de efectivo		(9.096)	7.960
Impuesto diferido de componentes que serán reclasificados	31	1.651	(3.009)
<b>Total partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período</b>		\$ (62.898)	\$ 15.033
<b>Otro resultado integral, neto de impuestos</b>		\$ 111.180	\$ (859.633)
<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL PERÍODO</b>		\$ 624.621	\$ (350.877)
<b>Resultado integral total atribuible a:</b>			
Participaciones controladoras		619.993	(353.371)
Participaciones no controladoras		4.628	2.494
<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL</b>		\$ 624.621	\$ (350.877)

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

  
 Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**  
 (Ver certificación adjunta)

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

  
 Juber Ernesto Carrión  
**Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T**  
 Designado por PwC Contadores y Auditores Ltda.  
 (Ver opinión adjunta)

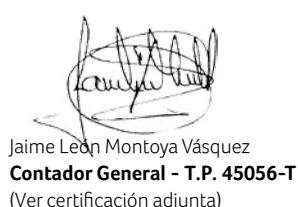
# Estado de cambios en el patrimonio consolidado

Del 1 de enero al 31 de diciembre (valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Capital emitido (Nota 30.1)	Prima en emisión de capital (Nota 30.2)	Reservas y utilidades acumuladas (Nota 30.2)	Utilidad del período	Otro resultado integral acumulado (Nota 31)	Total patrimonio atribuible a las participaciones controladoras	Participaciones no controladoras	Total
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2018</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.552.827</b>	<b>505.308</b>	<b>3.683.175</b>	<b>8.290.443</b>	<b>44.288</b>	<b>8.334.731</b>
Resultado del período				506.388		506.388	7.053	513.441
Otro resultado integral del período					113.605	113.605	(2.425)	111.180
<b>Resultado integral del período</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>506.388</b>	<b>113.605</b>	<b>619.993</b>	<b>4.628</b>	<b>624.621</b>
Traslado a resultados de ejercicios anteriores			505.308	(505.308)		-		-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 30.4)			(281.596)			(281.596)	(4.031)	(285.627)
Adquisición de subsidiarias						-	12.061	12.061
Reclasificaciones			26.748		(26.748)			
Otros movimientos patrimoniales			(885)		(5)	(890)	(32)	(922)
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2019</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.802.402</b>	<b>506.388</b>	<b>3.770.027</b>	<b>8.627.950</b>	<b>56.914</b>	<b>8.684.864</b>
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.396.462</b>	<b>420.207</b>	<b>4.541.854</b>	<b>8.907.656</b>	<b>42.525</b>	<b>8.950.181</b>
Remediación de deterioro de deudores			(5.277)			(5.277)		(5.277)
<b>Saldo al 1 de enero de 2018</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.391.185</b>	<b>420.207</b>	<b>4.541.854</b>	<b>8.902.379</b>	<b>42.525</b>	<b>8.944.904</b>
Resultado del período				505.308		505.308	3.448	508.756
Otro resultado integral del período					(858.679)	(858.679)	(954)	(859.633)
<b>Resultado integral del período</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>505.308</b>	<b>(858.679)</b>	<b>(353.371)</b>	<b>2.494</b>	<b>(350.877)</b>
Traslado a resultados de ejercicios anteriores			420.207	(420.207)		-		-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 30.4)			(260.614)			(260.614)	(2.025)	(262.639)
Adquisición de subsidiarias							1.315	1.315
Otros movimientos patrimoniales			2.049		-	2.049	(21)	2.028
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2018</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.552.827</b>	<b>505.308</b>	<b>3.683.175</b>	<b>8.290.443</b>	<b>44.288</b>	<b>8.334.731</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

  
**Carlos Ignacio Gallego Palacio**  
**Presidente**  
 (Ver certificación adjunta)

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

  
**Juber Ernesto Carrión**  
**Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T**  
 Designado por PwC Contadores y Auditores Ltda.  
 (Ver opinión adjunta)

# Estado de flujos de efectivo consolidado

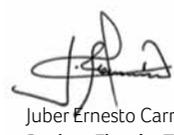
Del 1 de enero al 31 de diciembre (valores expresados en millones de pesos colombianos)

	2019	2018
<b>Flujos de efectivo de actividades de operación</b>		
Cobros procedentes de las ventas de bienes y servicios	9.807.576	8.935.188
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	(6.868.916)	(6.342.582)
Pagos a y por cuenta de los empleados	(1.660.668)	(1.599.418)
Impuestos a las ganancias e impuesto a la riqueza pagados	(199.044)	(112.855)
Otras salidas de efectivo	(46.565)	(37.311)
<b>Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación</b>	<b>\$ 1.032.383</b>	<b>\$ 843.022</b>
<b>Flujos de efectivo de actividades de inversión</b>		
Efectivo y equivalentes recibido de adquisiciones	839	2.649
Compra/venta otros instrumentos de patrimonio	(2.425)	(63.950)
Compras de patrimonio de asociadas y negocios conjuntos (Nota 15)	(2.730)	(12.094)
Compras de propiedades, planta y equipo (Nota 17)	(254.495)	(234.780)
Importes procedentes de la venta de activos productivos	11.576	28.640
Adquisición de intangibles y otros activos productivos	(37.918)	(18.181)
Inversión neta en activos mantenidos para la venta	-	54
Dividendos recibidos (Notas 15-16)	61.284	50.538
Intereses recibidos	11.270	11.101
Pagos a terceros para obtener el control de subsidiarias (Nota 5)	(423.507)	(3.221)
Otras (salidas) entradas de efectivo	(117)	30
<b>Flujos de efectivo netos usados en actividades de inversión</b>	<b>\$ (636.223)</b>	<b>\$ (239.214)</b>
<b>Flujos de efectivo de actividades de financiación</b>		
Importes procedentes de (usados en) préstamos	407.278	(223.643)
Dividendos pagados (Nota 30.3)	(279.660)	(247.668)
Intereses pagados	(179.349)	(198.915)
Arrendamientos pagados (Nota 24)	(151.099)	-
Comisiones y otros gastos financieros	(37.590)	(34.377)
Otras entradas de efectivo	5.752	9.165
<b>Flujos de efectivo netos usados en actividades de financiación</b>	<b>\$ (234.668)</b>	<b>\$ (695.438)</b>
<b>Aumento (disminución) de efectivo y equivalente al efectivo por operaciones</b>	<b>\$ 161.492</b>	<b>\$ (91.630)</b>
Flujos de efectivo de operaciones discontinuadas	(8.776)	(1.087)
Efecto de la variación en la tasa de cambio sobre el disponible	(2.289)	4.594
<b>Aumento (disminución) neta de efectivo y equivalente al efectivo</b>	<b>\$ 150.427</b>	<b>\$ (88.123)</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del período	347.520	435.643
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período</b>	<b>\$ 497.947</b>	<b>\$ 347.520</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

  
 Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**  
 (Ver certificación adjunta)

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

  
 Juber Ernesto Carrión  
**Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T**  
 Designado por PwC Contadores y Auditores Ltda.  
 (Ver opinión adjunta)

## Comentarios a los estados financieros consolidados

### Indicadores de seguimiento de la gestión

Grupo Nutresa evalúa su gestión de la sostenibilidad en las dimensiones económica, social y ambiental; para medir la gestión en la primera dimensión utiliza los indicadores de ventas totales, ventas en Colombia, ventas en el exterior y el ebitda, entre otros.

Para Grupo Nutresa, el ebitda (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) se calcula eliminando de la utilidad operativa los cargos por depreciación y amortización, y la utilidad o pérdida no realizada por diferencia en cambio de activos y pasivos operativos. Se considera que el ebitda es más significativo para los inversores porque proporciona un análisis del resultado operativo y de la rentabilidad de los segmentos, usando la misma medida utilizada por la Administración. Asimismo, el ebitda permite comparar los

resultados con los de otras compañías en la industria y en el mercado. Se utiliza el ebitda para seguir la evolución del negocio y establecer los objetivos operacionales y estratégicos. El ebitda es una medida comúnmente utilizada y extendida entre los analistas, inversores y otras partes interesadas en la industria. El ebitda no es un indicador explícito definido en las NIIF y puede, por tanto, no ser comparable con otros indicadores similares utilizados por otras compañías. El ebitda no debe considerarse una alternativa a los ingresos operativos como indicador del resultado operativo, o como alternativa al flujo de efectivo de las actividades de explotación como medida de liquidez.

En la tabla siguiente se detalla la conciliación entre el ebitda y el resultado operativo de Grupo Nutresa para el período cubierto por los estados financieros presentados:

	2019	2018
<b>Utilidad operativa</b>	<b>959.621</b>	<b>849.296</b>
Depreciaciones y amortizaciones (Nota 32)	274.951	276.472
Depreciaciones por derechos de uso (Nota 32)	118.523	-
Diferencia en cambio no realizada de activos y pasivos operativos (Nota 34)	(5.866)	654
<b>Ebitda (ver detalle por segmentos en Nota 7.2)</b>	<b>1.347.229</b>	<b>1.126.422</b>

Tabla 1

### Gestión del capital

La creciente generación de valor es parte fundamental de los objetivos estratégicos trazados por el Grupo. Esto se traduce en la administración activa de la estructura de capital y el retorno de la inversión, la cual equilibra el crecimiento sostenido de las operaciones actuales, el desarrollo de los planes de negocio de las inversiones y el crecimiento por medio de adquisiciones de negocios en marcha.

En cada una de las inversiones se busca que el retorno sea superior al costo promedio ponderado de capital (*WACC*,

por sus siglas en inglés). La Administración evalúa periódicamente el retorno sobre el capital invertido de sus negocios y proyectos para verificar que están en línea con la estrategia de generación de valor.

Igualmente, para cada inversión se analizan las diferentes fuentes de financiación, internas y externas, buscando un perfil de duración adecuado para la inversión específica y la optimización del costo. En línea con su perfil de riesgo financiero moderado, la estructura de capital del Grupo apunta a obtener las más altas calificaciones de crédito.

ESTADOS FINANCIEROS  
**SEPARADOS**



## **Informe del Revisor Fiscal** sobre los estados financieros separados

### **A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S. A.**

#### **Opinión**

He auditado los estados financieros separados adjuntos de Grupo Nutresa S. A., los cuales comprenden el estado de situación financiera separado al 31 de diciembre de 2019 y los estados separados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, y el resumen de las principales políticas contables y otras notas explicativas.

En mi opinión, los estados financieros separados adjuntos, fielmente tomados de los libros, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S. A. al 31 de diciembre de 2019 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.

#### **Bases para la opinión**

Efectué mi auditoría de acuerdo con las Normas de Auditoría de Información Financiera Aceptadas en Colombia. Mi responsabilidad de acuerdo con dichas normas se describe más adelante en la sección de Responsabilidad del Revisor Fiscal en relación con la auditoría de los estados financieros de este informe.

Soy independiente de Grupo Nutresa S. A., de conformidad con el Código de Ética para Profesionales de la Contaduría del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (IESBA - por sus siglas en inglés) junto con los requerimientos de ética que son aplicables a mi auditoría de los estados financieros en Colombia y he cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con esos requerimientos y con el Código de Ética del IESBA.

Considero que la evidencia de auditoría que obtuve es suficiente y apropiada para proporcionar una base para mi opinión de auditoría.

#### **Responsabilidades de la administración y de los responsables de la dirección de la Entidad sobre los estados financieros separados**

La administración es responsable por la adecuada preparación y presentación razonable de estos estados financieros separados, de acuerdo con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia, y por el control interno que la administración consideró necesario para que la preparación de estos estados financieros separados esté libre de error material debido a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros separados, la administración es responsable de la evaluación de la capacidad de la Entidad de continuar como negocio en marcha, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con el principio de negocio en marcha y utilizando el principio contable de negocio en marcha, excepto si la administración tiene la intención de liquidar la Entidad o de cesar sus operaciones, o bien que no exista otra alternativa más realista que hacerlo.



### **A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S. A.**

Los responsables de la dirección de la Entidad son responsables por la supervisión del proceso de información financiera de la entidad.

#### **Responsabilidad del Revisor Fiscal en relación con la auditoría de los estados financieros separados**

Mi objetivo es obtener una seguridad razonable de que los estados financieros en su conjunto están libres de error material, debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene mi opinión. Seguridad razonable es un alto grado de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las Normas de Auditoría de Información Financiera Aceptadas en Colombia siempre detecte un error material cuando éste exista. Los errores pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros.

Como parte de una auditoría de conformidad con las Normas de Auditoría de Información Financiera Aceptadas en Colombia, aplico mi juicio profesional y mantengo una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- Identifico y valoro los riesgos de error material en los estados financieros, debido a fraude o error; diseño y aplico procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos; y obtengo evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para mi opinión. El riesgo de no detectar un error material debido a fraude es más elevado que en el caso de un error material debido a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas o la elusión del control interno.
- Obtengo un entendimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias.
- Evalúo lo adecuado de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y las correspondientes revelaciones efectuadas por la administración.
- Concluyo sobre lo adecuado de la utilización, por la administración, del principio contable de negocio en marcha y, basándome en la evidencia de auditoría obtenida, concluyo sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o con condiciones que puedan generar dudas significativas sobre la capacidad de la Entidad para continuar como negocio en marcha. Si concluyera que existe una incertidumbre material, se requiere que llame la atención en mi informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que exprese una opinión modificada. Mis conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de mi informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuros pueden ser causa de que la Entidad deje de ser un negocio en marcha.
- Evalúo la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros, incluida la información revelada, y si los estados financieros representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran la presentación razonable.



## **A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S. A.**

Comunico a los responsables de la dirección de la entidad, entre otras cuestiones, el alcance y el momento de realización de la auditoría planificados y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa del control interno que identifique en el transcurso de la auditoría.

También proporcioné a los responsables de la dirección de la Entidad una declaración de que he cumplido los requerimientos de ética aplicables en relación con la independencia y comunicado a ellos acerca de todas las relaciones que se puede esperar razonablemente que pudiesen afectar mi independencia y, en caso de presentarse, las correspondientes salvaguardas.

### **Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios**

La gerencia también es responsable por el cumplimiento de aspectos regulatorios en Colombia relacionados con la gestión documental contable, la preparación de informes de gestión, el pago oportuno y adecuado de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral y la implementación de un Sistema de Prevención y Control del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo. Mi responsabilidad como revisor fiscal en estos temas es efectuar procedimientos de revisión para emitir un concepto sobre su adecuado cumplimiento.

### **De acuerdo con lo anterior, en mi concepto:**

- a. La contabilidad de la Compañía durante el año terminado el 31 de diciembre de 2019 ha sido llevada conforme a las normas legales y a la técnica contable y las operaciones registradas se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea de Accionistas y de la Junta Directiva.
- b. La correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones se llevan y se conservan debidamente.
- c. Existe concordancia entre los estados financieros que se acompañan y el informe de gestión preparado por los administradores. Los administradores dejaron constancia en dicho informe de gestión, que no entorpecieron la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores.
- d. La información contenida en las declaraciones de autoliquidación de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, en particular la relativa a los afiliados y a sus ingresos base de cotización, ha sido tomada de los registros y soportes contables. Al 31 de diciembre de 2019 la Compañía no se encuentra en mora por concepto de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral.
- e. La Entidad ha implementado el Sistema de Prevención y Control del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo de acuerdo con lo establecido en la Circular Externa 062 de 2007 emitida por la Superintendencia Financiera.

**A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S. A.**

En cumplimiento de las responsabilidades del revisor fiscal contenidas en los Numerales 1 y 3 del Artículo 209 del Código de Comercio, relacionadas con la evaluación de si los actos de los administradores de la Compañía se ajustan a los estatutos y a las órdenes y a las instrucciones de la Asamblea de Accionistas y si hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad o de terceros que estén en su poder, emití un informe separado de fecha 21 de febrero de 2020

**Otros asuntos**

Los estados financieros separados de la Compañía por el año terminado el 31 de diciembre de 2018 fueron auditados por otro revisor fiscal, vinculado a PwC Contadores y Auditores Ltda., quien en informe de fecha 22 de febrero de 2019 emitió una opinión sin salvedades sobre los mismos. Mi opinión no es calificada con respecto a este asunto.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Juber Ernesto Carrión', is written over a faint, light-colored circular stamp or watermark.

Juber Ernesto Carrión

**Revisor Fiscal**

Tarjeta Profesional No. 86122-T

Designado por PwC Contadores y Auditores Ltda.

21 de febrero de 2020

## Certificación de los estados financieros separados

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

### CERTIFICAMOS:

21 de febrero de 2020

Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros de la Compañía, al 31 de diciembre de 2019 y 2018, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los libros y permite reflejar la situación patrimonial y los resultados de las operaciones de la Compañía.

De acuerdo con lo anterior, en relación con los estados financieros mencionados, manifestamos lo siguiente:

1. Los activos y pasivos de Grupo Nutresa S. A. existen y las transacciones registradas se han realizado en los años correspondientes.
2. Todos los hechos económicos realizados han sido reconocidos.
3. Los activos representan derechos y los pasivos representan obligaciones, obtenidos o a cargo de la Compañía.
4. Todos los elementos han sido reconocidos por los importes apropiados, de acuerdo con las Normas de Información Financiera aplicable en Colombia.
5. Los hechos económicos que afectan la Compañía han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.
6. Los estados financieros y sus notas no contienen vicios, errores, diferencias o imprecisiones materiales que afecten la situación financiera, patrimonial y las operaciones de la Compañía. Así mismo, se han establecido y mantenido adecuados procedimientos y sistemas de revelación y control de la información financiera, para su adecuada presentación a terceros y usuarios de estos.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**  
(Ver certificación adjunta)



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

## **Certificación de los** estados financieros separados Ley 964 de 2005

**Señores**  
**Accionistas**  
**Grupo Nutresa S.A.**  
**Medellín**

El suscrito Representante Legal de Grupo Nutresa S. A.

### **CERTIFICA:**

21 de febrero de 2020

Que los estados financieros y las operaciones de la Compañía al 31 de diciembre de 2019 y 2018, 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.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**  
(Ver certificación adjunta)

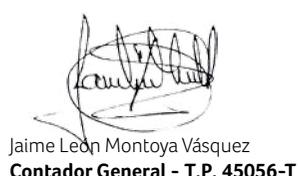
# Estado de situación financiera separado

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

	Notas	2019	2018
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo		\$ 54	\$ 1.086
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	5	25.733	14.608
Otros activos	6	150	1.131
<b>Total activo corriente</b>		<b>\$ 25.937</b>	<b>\$ 16.825</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	5	565	567
Inversiones en subsidiarias	7	5.167.033	4.991.464
Inversiones en asociadas	8	150.658	150.606
Otros activos financieros no corrientes	9	3.497.287	3.322.470
Activo por impuesto diferido	10.4	1.847	1.412
Activos por derecho de uso		104	-
Otros activos	6	6	9
<b>Total activo no corriente</b>		<b>\$ 8.817.500</b>	<b>\$ 8.466.528</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 8.843.437</b>	<b>\$ 8.483.353</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Proveedores y cuentas por pagar	11	89.014	74.322
Impuesto sobre la renta e impuestos por pagar	10.2	877	495
Pasivo por beneficios a empleados	12	1.880	745
Pasivos por derecho de uso		98	-
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>\$ 91.869</b>	<b>\$ 75.562</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Proveedores y cuentas por pagar	11	158	158
Pasivo por beneficios a empleados	12	1.737	1.503
Pasivo por impuesto diferido	10.4	6.582	8.239
Otras provisiones		-	301
Pasivos por derecho de uso		10	-
<b>Total pasivo no corriente</b>		<b>\$ 8.487</b>	<b>\$ 10.201</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 100.356</b>	<b>\$ 85.763</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital emitido	13.1	2.301	2.301
Prima en emisión de capital	13.1	546.832	546.832
Reservas	13.2	4.144.250	3.915.685
Utilidades acumuladas	13.2	3	3
Otro resultado integral acumulado	14	3.535.797	3.422.608
Utilidad del período		513.898	510.161
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$ 8.743.081</b>	<b>\$ 8.397.590</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 8.843.437</b>	<b>\$ 8.483.353</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.

  
 Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**  
 (Ver certificación adjunta)

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

  
 Juber Ernesto Carrión  
**Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T**  
 Designado por PwC Contadores y Auditores Ltda.  
 (Ver opinión adjunta)

# Estado de resultados integrales separado

Del 1 de enero al 31 de diciembre de (valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	2019	2018
<b>Ingresos operacionales</b>		\$ 515.139	\$ 515.387
Dividendos del portafolio	9	61.493	57.649
Participación en el resultado del período de las subsidiarias	7	456.219	459.115
Participación en el resultado del período de las asociadas	8	(2.573)	(1.377)
<b>Utilidad bruta</b>		\$ 515.139	\$ 515.387
Gastos de administración	15	(5.085)	(3.771)
Diferencia en cambio de activos y pasivos operativos		1	(3)
Otros ingresos operacionales netos		2.744	2.094
<b>Utilidad operativa</b>		\$ 512.799	\$ 513.707
Ingresos financieros		2.601	4
Gastos financieros		(1.257)	(1.152)
Diferencia en cambio de activos y pasivos no operativos		19	-
<b>Utilidad antes de impuesto de renta</b>		\$ 514.162	\$ 512.559
Impuesto sobre la renta corriente	10.3	(561)	(181)
Impuesto sobre la renta diferido	10.3	297	(2.217)
<b>Utilidad neta del período</b>		\$ 513.898	\$ 510.161
<b>Utilidad por acción (*)</b>			
Básica, atribuible a las participaciones controladoras (en pesos)	16	1.116,87	1.108,75
<b>OTRO RESULTADO INTEGRAL</b>			
<b>Partidas que no serán reclasificados posteriormente al resultado del período:</b>			
(Pérdidas) ganancias actuariales de planes de beneficios definidos	12.1	(5.879)	1.102
Instrumentos de patrimonio medidos al valor razonable	9	186.697	(803.165)
Impuesto sobre la renta de los componentes que no serán reclasificados		1.764	(523)
<b>Total partidas que no serán reclasificados posteriormente al resultado del período</b>		\$ 182.582	\$ (802.586)
<b>Partidas que pueden ser reclasificados posteriormente al resultado del período:</b>			
Participación en el resultado integral de subsidiarias	7	(69.319)	(59.701)
Participación en el resultado integral de asociadas	8	(105)	(458)
Impuesto diferido de componentes que serán reclasificados		31	137
<b>Total partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período</b>		\$ (69.393)	\$ (60.022)
<b>Otro resultado integral, neto de impuestos</b>		\$ 113.189	\$ (862.608)
<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL PERÍODO</b>		\$ 627.087	\$ (352.447)

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.

  
 Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**  
 (Ver certificación adjunta)

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

  
 Juber Ernesto Carrión  
**Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T**  
 Designado por PwC Contadores y Auditores Ltda.  
 (Ver opinión adjunta)

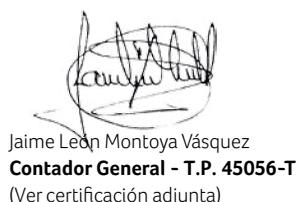
## Estado de cambios en el patrimonio separado

Del 1 de enero al 31 de diciembre (valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Capital emitido	Prima en emisión de capital	Reservas	Utilidades acumuladas	Utilidad del período	Otro resultado integral acumulado	Total Patrimonio
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2018</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.915.685</b>	<b>3</b>	<b>510.161</b>	<b>3.422.608</b>	<b>8.397.590</b>
Resultado del período	-	-	-	-	513.898	-	513.898
Otro resultado integral del período	-	-	-	-	-	113.189	113.189
<b>Resultado integral del período</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>513.898</b>	<b>113.189</b>	<b>627.087</b>
Traslado a resultados de ejercicios anteriores	-	-	-	510.161	(510.161)	-	-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 13.3)	-	-	(281.596)	-	-	-	(281.596)
Apropiación de reservas	-	-	510.161	(510.161)	-	-	-
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2019</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>4.144.250</b>	<b>3</b>	<b>513.898</b>	<b>3.535.797</b>	<b>8.743.081</b>
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.746.020</b>	<b>3</b>	<b>430.279</b>	<b>4.285.216</b>	<b>9.010.651</b>
Resultado del período	-	-	-	-	510.161	-	510.161
Otro resultado integral del período	-	-	-	-	-	(862.608)	(862.608)
<b>Resultado integral del período</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>510.161</b>	<b>(862.608)</b>	<b>(352.447)</b>
Traslado a resultados de ejercicios anteriores	-	-	-	430.279	(430.279)	-	-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 13.3)	-	-	(64.218)	(196.396)	-	-	(260.614)
Apropiación de reservas	-	-	233.883	(233.883)	-	-	-
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2018</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.915.685</b>	<b>3</b>	<b>510.161</b>	<b>3.422.608</b>	<b>8.397.590</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.

  
 Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**  
 (Ver certificación adjunta)

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

  
 Juber Ernesto Carrión  
**Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T**  
 Designado por PwC Contadores y Auditores Ltda.  
 (Ver opinión adjunta)

## Estado de flujos de efectivo separado

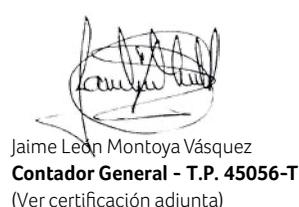
Del 1 de enero al 31 de diciembre (valores expresados en millones de pesos colombianos)

	2019	2018
<b>Flujos de efectivo de actividades de operación</b>		
Dividendos recibidos (Nota 7-9)	314.594	332.996
Dividendos pagados (Nota 13.3)	(275.537)	(256.194)
Cobros procedentes de la venta de bienes y servicios	2.750	2.073
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	(1.253)	(2.042)
Pagos a y por cuenta de los empleados	(11.673)	(21.257)
Impuestos a las ganancias reembolsados (pagados)	7	(317)
Otras entradas de efectivo	4.002	15.627
<b>Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación</b>	<b>32.890</b>	<b>\$ 70.886</b>
<b>Flujos de efectivo de actividades de inversión</b>		
Compras de patrimonio de asociadas y negocios conjuntos (Nota 8)	(2.730)	(3.000)
Compras de patrimonio de subsidiarias (Nota 7)	(42.952)	(3.221)
Compras/ventas de otros instrumentos de patrimonio (Nota 9)	11.880	(63.950)
Otras entradas de efectivo	7	35
<b>Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de inversión</b>	<b>(33.795)</b>	<b>\$ (70.136)</b>
<b>Flujos de efectivo de actividades de financiación</b>		
Arrendamientos pagados	(99)	-
Intereses pagados	(1)	(46)
Otras salidas de efectivo	(46)	(82)
<b>Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de financiación</b>	<b>(146)</b>	<b>\$ (128)</b>
<b>(Disminución) aumento de efectivo y equivalentes de efectivo por operaciones</b>	<b>(1.051)</b>	<b>\$ 622</b>
Efecto de la variación en la tasa de cambio sobre el disponible	19	(1)
<b>(Disminución) aumento de efectivo y equivalentes de efectivo</b>	<b>(1.032)</b>	<b>\$ 621</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del período	1.086	465
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período</b>	<b>54</b>	<b>\$ 1.086</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**  
 (Ver certificación adjunta)



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



Juber Ernesto Carrión  
**Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T**  
 Designado por PwC Contadores y Auditores Ltda.  
 (Ver opinión adjunta)



## **INFORME DEL REVISOR FISCAL**

sobre el cumplimiento por parte de los administradores de las disposiciones estatutarias y de las órdenes e instrucciones de la Asamblea y sobre la existencia de adecuadas medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad o de terceros que estén en poder de la Compañía

### **A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S. A.**

21 de febrero de 2020

#### **Descripción del Asunto Principal**

En desarrollo de mis funciones de revisor fiscal de Grupo Nutresa S. A. y en atención a lo establecido en los numerales 1 y 3 del artículo 209 del Código de Comercio, me es requerido informar a la Asamblea de Accionistas si durante el año terminado el 31 de diciembre de 2019 en la Compañía hubo y fueron adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de sus bienes o de terceros en su poder y sobre el adecuado cumplimiento por parte de los administradores de la Compañía de ciertos aspectos regulatorios establecidos en diferentes normas legales y estatutarias.

Los criterios considerados para la evaluación de los asuntos mencionados en el párrafo anterior comprenden: a) los estatutos de la Compañía, las actas de Asamblea y de Junta Directiva y las disposiciones legales y reglamentarias bajo la competencia de mis funciones como Revisor Fiscal; y b) los componentes del sistema de control interno que la dirección y los responsables del gobierno de la Compañía consideran necesarios para la preparación adecuada y oportuna de su información financiera.

#### **Responsabilidad de la Administración**

La Administración de la Compañía es responsable por establecer y mantener un adecuado sistema de control interno que permita salvaguardar sus activos o los de terceros en su poder y dar un adecuado cumplimiento a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea de Accionistas.

Para dar cumplimiento a estas responsabilidades, la Administración debe aplicar juicios con el fin de evaluar los beneficios esperados y los costos conexos de los procedimientos de control que buscan suministrarle a la Administración seguridad razonable, pero no absoluta, de la salvaguarda de los activos contra pérdida por el uso o disposición no autorizado, que las operaciones de la Compañía se ejecutan y se registran adecuadamente y para permitir que la preparación de los estados financieros esté libre de incorrección material debido a fraude o error y de conformidad con las Normas de Contabilidad y de Información Financiera Aceptadas en Colombia.

#### **Responsabilidad del Revisor Fiscal**

Mi responsabilidad como revisor fiscal es realizar un trabajo de aseguramiento para expresar un concepto, basado en los procedimientos ejecutados y en la evidencia obtenida, sobre si los actos de los administradores de la Compañía se ajustan a los estatutos y a las órdenes e instrucciones de la Asamblea de Accionistas y sobre si hay y son adecuadas las medidas de control interno establecidas por la Administración de la Compañía para salvaguardar sus activos o los de terceros en su poder.

**A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S. A.**

21 de febrero de 2020

Llevé a cabo mis funciones de conformidad con las normas de aseguramiento de la información aceptadas en Colombia. Estas normas requieren que cumpla con requerimientos éticos y de independencia establecidos en el Decreto 2420 de 2015, los cuales están fundados en los principios de integridad, objetividad, competencia profesional y debido cuidado, confidencialidad y comportamiento profesional, y que planifique y realice los procedimientos que considere necesarios con el objeto de obtener una seguridad sobre el cumplimiento por parte de los administradores de la Compañía de los estatutos y las órdenes e instrucciones de la Asamblea de Accionistas, y sobre si hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la Compañía o de terceros que estén en poder de la Compañía al 31 de diciembre de 2019 y por el año terminado en esa fecha, en todos los aspectos importantes de evaluación, y de conformidad con la descripción de los criterios del asunto principal.

La firma de contadores a la cual pertenezco y de la cual soy designado como revisor fiscal de la Compañía, aplica el Estándar Internacional de Control de Calidad 1 y, en consecuencia, mantiene un sistema comprensivo de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados sobre el cumplimiento de los requisitos éticos, las normas profesionales y los requisitos legales y reglamentarios aplicables.

**Procedimientos de aseguramiento realizados**

Las mencionadas disposiciones de auditoría requieren que planee y ejecute procedimientos de aseguramiento para obtener una seguridad razonable de que los controles internos implementados por la Compañía son diseñados y operan efectivamente. Los procedimientos de aseguramiento seleccionados dependen del juicio del revisor fiscal, incluyendo la evaluación del riesgo de incorrección material en los estados financieros debido a fraude o error y que no se logre una adecuada eficiencia y eficacia de las operaciones de la Compañía. Los procedimientos ejecutados incluyeron pruebas selectivas del diseño y operación efectiva de los controles que consideré necesarias en las circunstancias para proveer una seguridad razonable que los objetivos de control determinados por la Administración de la Compañía son adecuados.

**Los procedimientos de aseguramiento realizados fueron los siguientes:**

- Revisión de los estatutos de la Compañía, de las actas de Asamblea de Accionistas y otros órganos de supervisión, con el fin de verificar el adecuado cumplimiento por parte de los administradores de la Compañía de dichos estatutos y de las decisiones tomadas por la Asamblea de Accionistas.
- Indagaciones con la Administración sobre cambios o proyectos de reformas a los estatutos de la Compañía durante el período cubierto y validación de su implementación.
- Comprensión y evaluación de los componentes de control interno sobre el informe financiero de la Compañía, tales como: ambiente de control, valoración de riesgos, información y comunicación, monitoreo de controles y actividades de control.

## **A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S. A.**

21 de febrero de 2020

- Comprensión sobre cómo la entidad ha respondido a los riesgos emergentes de los sistemas de información.
- Comprensión y evaluación del diseño de las actividades de control relevantes y su validación para establecer que las mismas fueron implementadas por la Compañía y operan de manera efectiva.
- Considero que la evidencia de auditoría que obtuve es suficiente y apropiada para proporcionar una base para el concepto que expreso más adelante.

### **Limitaciones inherentes**

Debido a las limitaciones inherentes a la estructura del control interno, incluida la posibilidad de colusión o de una vulneración de los controles por parte de la Administración, la incorrección material debido a fraude o error puede no ser prevenida o detectada oportunamente. Así mismo, es posible que los resultados de mis procedimientos puedan ser diferentes o cambien de condición durante el período evaluado, debido a que mi informe se basa en pruebas selectivas ejecutadas durante el período. Adicionalmente, las proyecciones de cualquier evaluación del control interno a períodos futuros están sujetas al riesgo de que los controles se vuelvan inadecuados debido a cambios en las condiciones o que el grado de cumplimiento de las políticas o procedimientos pueda deteriorarse.

### **Concepto**

Con base en la evidencia obtenida del trabajo efectuado y descrito anteriormente, y sujeto a las limitaciones inherentes planteadas, en mi concepto, durante el año 2019, los actos de los administradores de la Compañía se ajustan a los estatutos y a la órdenes e instrucciones de la Asamblea de Accionistas, y existen y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la Compañía o de terceros que están en su poder.

Este informe se emite con destino a los señores Accionistas de Grupo Nutresa S. A., para dar cumplimiento a los requerimientos establecidos en los numerales 1 y 3 del artículo 209 del Código de Comercio, y no debe ser utilizado para ningún otro propósito ni distribuido a otros terceros.



Juber Ernesto Carrión

**Revisor Fiscal - T.P. No. 86122-T**

Designado por PwC Contadores y Auditores Ltda.

(Ver opinión adjunta)



En Grupo Nutresa estamos cumpliendo nuestros primeros **100 años** y como parte de esta celebración queremos darle un regalo memorable a Colombia, **la siembra de un millón de árboles**. Estamos decididos a contribuir con la conservación del agua en zonas estratégicas del país, recuperando lugares degradados, protegiendo la biodiversidad y desarrollando capacidades al interior de las comunidades para la preservación de los recursos naturales.

**Así seguiremos construyendo  
Un Futuro Entre Todos**

**100**  
AÑOS



**UN  
FUTURO  
ENTRE  
TODOS**