

INFORME
INTEGRADO
2017



UN
FUTURO
ENTRE
TODOS

Crecimiento rentable [GRI 102-7]

- ▲ Crecimiento
- ▼ Decrecimiento



VENTAS TOTALES

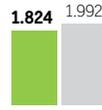
Miles de millones de COP

8.696

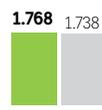
2016: 8.677

Crecimiento
▲ 2,4%*

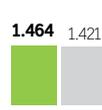
*Sin Venezuela a partir de octubre de 2016



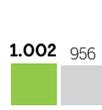
▲ 1,1%*



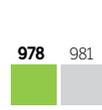
▲ 1,8%



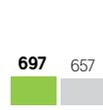
▲ 3,0%



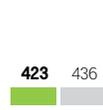
▲ 4,8%



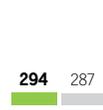
▼ -0,3%



▲ 6,1%



▼ -3,0%



▲ 2,4%

EBITDA

Miles de millones de COP

1.044

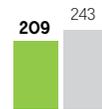
2016: 1.029

Crecimiento
▲ 3,9%*

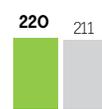
Margen 2017
12,0%

Margen 2016
11,9%

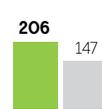
* Sin Venezuela a partir de octubre de 2016



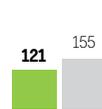
▼ -4,6%*



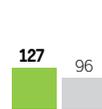
▲ 4,6%



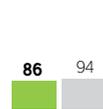
▲ 40,8%



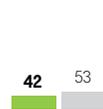
▼ -22,1%



▲ 31,9%



▼ -8,5%



▼ -20,7%



▲ 11,5%

Margen

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

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

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

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

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

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

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

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

VENTAS COLOMBIA

Miles de millones de COP

5.495

2016: 5.363

Porcentaje de ventas totales
63,2%

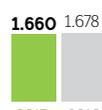
Crecimiento
▲ 2,5%

Volumen 2017:
-2,6%

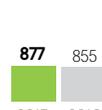
Volumen 2016:
0,2%

Precio 2017:
5,2%

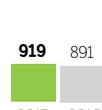
Precio 2016:
7,8%



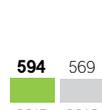
▼ -1,1%



▲ 2,6%

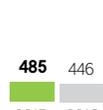


▲ 3,2%

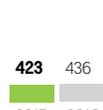


▲ 4,5%

No aplica



▲ 8,7%



▼ -3,0%



▲ 2,3%

Vol.

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

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

2017: -1,3%
2016: 2,1%

2017: 3,8%
2016: 2,2%

No aplica

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

2017: 1,5%
2016: 6,8%

VENTAS INTERNACIONALES

Millones de dólares

1.084

2016: 1.087

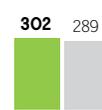
Porcentaje de ventas totales
36,8%

Crecimiento
▲ 5,7%*

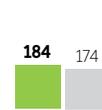
* Sin Venezuela a partir de octubre de 2016



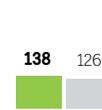
▲ 34,5%*



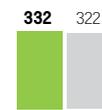
▲ 4,3%



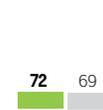
▲ 5,6%



▲ 9,3%



▲ 3,0%



▲ 4,0%

No aplica

No aplica

VENTAS POR INNOVACIÓN

(% sobre las ventas totales)

20,2%

2016: 17,9%

EXPORTACIONES DESDE COLOMBIA

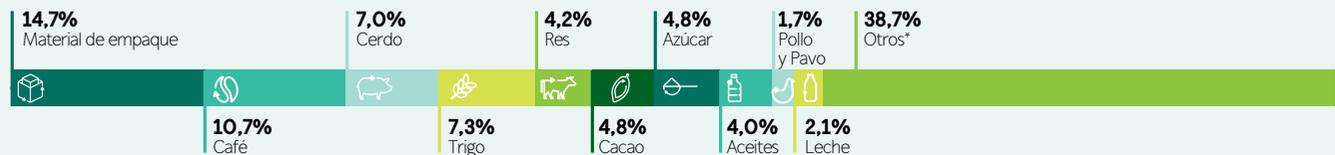
(% sobre las ventas totales)

19,4%

2016: -0,9%

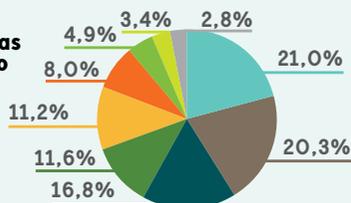
Diversificación de materias primas

% costo de producción

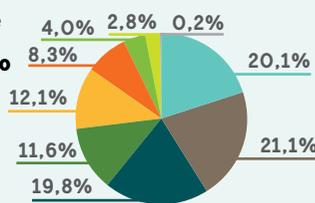


*Incluye mano de obra directa, CIF y otras materias primas menores.

Porcentaje de las ventas por negocio



Porcentaje del ebitda por negocio



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

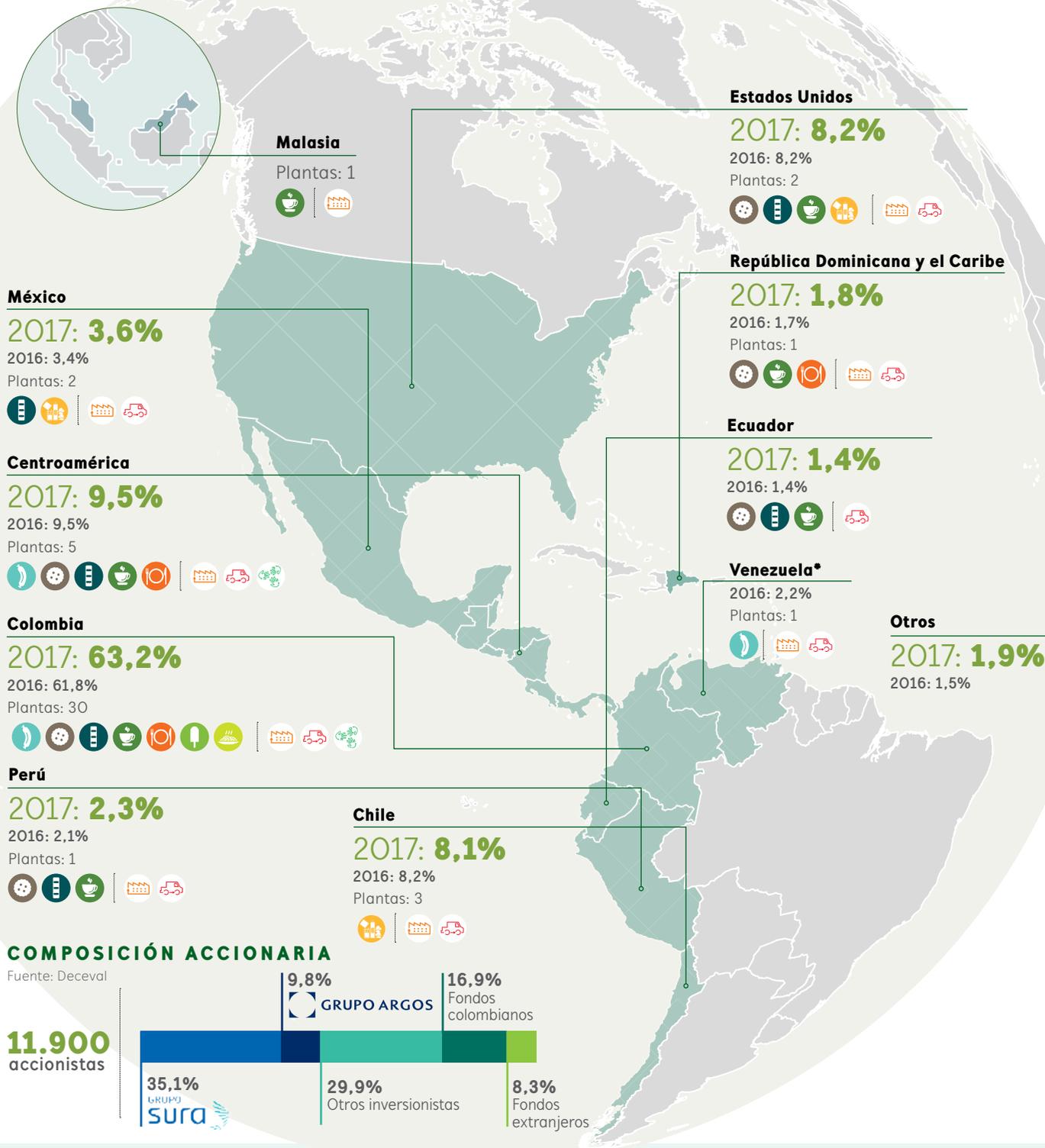
Presencia en nuestra región estratégica

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

46 
Total plantas

14  
Total países con red
de distribución y plantas

DISTRIBUCIÓN Y VENTAS



CONVENCIONES



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

PARTICIPACIÓN DE MERCADO Fuente: Nielsen

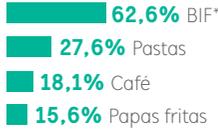
En Colombia

59,8%

Participación consolidada Grupo Nutresa en Colombia



En Chile



En México



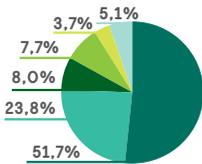
*Bebidas Instantáneas Frías

#1

En hamburguesas y parrilla en Colombia

En heladerías en Costa Rica y República Dominicana

VENTAS POR CANAL GRUPO NUTRESA



PUNTOS DE VENTA:

1.363.940
Vendedores: **13.574**

RED NOVAVENTA:

150.170
Mamás Empresarias

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

EMPLEADOS:

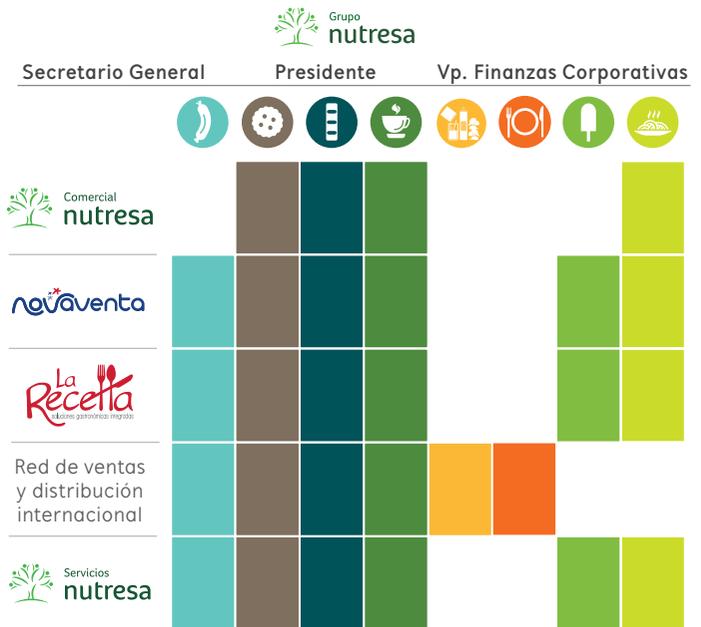
46.577
Colombia: **72,4%**
Exterior: **27,6%**
(Directos, indirectos y aprendices)

63,5%
Hombres

36,5%
Mujeres
(Directos y aprendices)

Estructura empresarial

[GRI 102-24]



ESTRATEGIA DIGITAL

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

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



NUESTRO COMPROMISO A LARGO PLAZO

MEGA 2020
Duplicar nuestras ventas 2013

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

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

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

DIFERENCIADORES DE NUESTRO MODELO DE NEGOCIO



Nuestra gente

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



Nuestras marcas

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



Nuestras redes de distribución

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

PRINCIPALES RIESGOS DE NUESTRO MODELO DE NEGOCIO

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

MÁS INFORMACIÓN EN informe2017.gruponutresa.com

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

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

El alcance y los resultados de nuestro trabajo se describen en el Informe de Aseguramiento que se encuentra publicado en la página web http://informe2017.gruponutresa.com/pdf/informe_de_verificacion.pdf

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

Resultados 2017

De nuestros objetivos estratégicos para 2020



Actuar íntegramente

Capacitación a la Junta Directiva en materia de sostenibilidad

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

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

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

Fomentar una vida saludable



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

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

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



Construir una mejor sociedad

Proyectos de desarrollo de capacidades
2017: 789
2016: 694

Colaboradores con capacidades especiales
2017: 288
2016: 251

Voluntarios
2017: 13.002
2016: 11.862

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



Gestionar responsablemente la cadena de valor

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

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

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

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

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

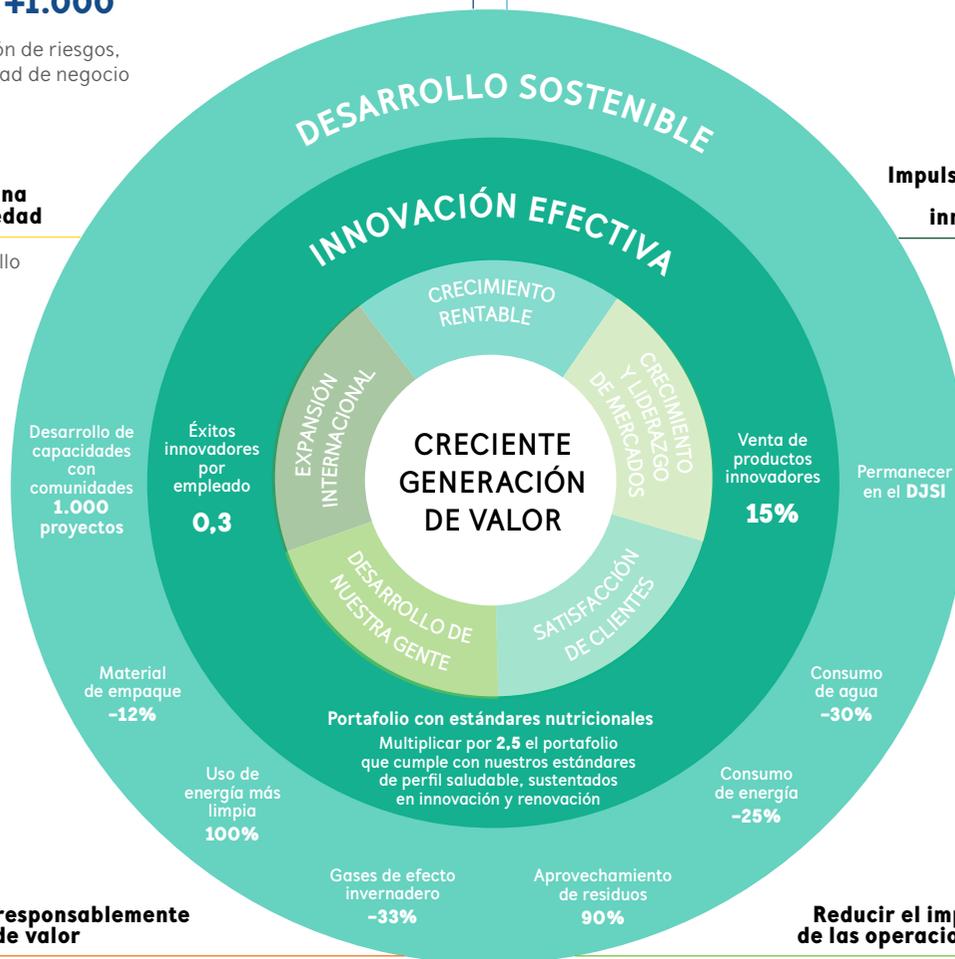
El Reconocimiento Emisores – IR otorgado por la Bolsa de Valores de Colombia S.A. no es una certificación sobre la bondad de los valores inscritos ni sobre la solvencia del emisor.

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

ROBECOSAM
Sustainability Award
Silver Class 2018

GRI GOLD Community
Grupo Nutresa
2018

Emisor **BVC** **IR** COMPROMETIDO



Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva



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

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

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

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



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

Sol Beatriz Arango Mesa

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

Catherine Chacón Navarro

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

Claudia Rivera Marín

Directora de Sostenibilidad Grupo Nutresa
cprivera@serviciosnutresa.com

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

Santiago García Ochoa

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

Edición periodística y gráfica:

Taller de Edición

www.tallerdeedicion.co

Fotografía:

Romi Díaz

Contenido

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

Modelo Corporativo

22

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

Actuar integralmente

38

- 40 Gobierno corporativo
- 48 Riesgo y cumplimiento

Desempeño de los negocios

54

- 56 Cárnicos Nutresa
- 58 Galletas Nutresa
- 60 Chocolates Nutresa
- 62 Cafés Nutresa
- 64 Tresmontes Lucchetti
- 66 Alimentos al Consumidor
- 68 Helados Nutresa
- 70 Pastas Nutresa
- 72 Redes Comerciales Secas - Unidad transversal
- 73 Servicios Nutresa - Unidad transversal

74

Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva

- 76 Crecimiento rentable en los mercados y marcas confiables
- 86 Innovación efectiva

96

Fomentar una vida saludable

- 98 Nutrición, vida saludable y Mercadeo responsable
- 106 Seguridad alimentaria
- 114 Alimentos Confiables

120

Gestionar responsablemente la cadena de valor

- 122 Desarrollo de nuestra gente
- 132 Calidad de vida
- 138 Abastecimiento responsable
- 146 Ventas responsables

160

Construir una mejor sociedad

- 162 Derechos humanos
- 170 Calidad de la educación

178

Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos

- 180 Administración del recurso hídrico
- 188 Cambio climático y calidad del aire
- 198 Energía
- 204 Empaques y posconsumo
- 214 Gestión de residuos

220

Estados financieros

- 222 Estados financieros consolidados
- 291 Estados financieros separados

Acercas de este **informe integrado**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Guía de lectura:

Contenidos generales [GRI 101-1]

Tópicos materiales [GRI 301-1]

Suplemento sectorial [G4 FP1]

Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS 16]

Para conocer el índice de contenido GRI, visite:
http://informe2017.gruponutresa.com/pdf/indice_contenido_GRI.pdf



Modelo de involucramiento con grupos relacionados

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

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

Se presentan los propósitos y principales mecanismos para dicho involucramiento:

 Propósito	 Mecanismos de relacionamiento
---	---

<p> Promover un ambiente de confianza con accionistas y analistas de inversión, con el fin de entregar información relevante y confiable para la toma de decisiones de inversión.</p>	 <p>Accionistas</p>
--	--

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

<p> Lograr el fortalecimiento y desarrollo de los proveedores y contratistas como socios en la cadena de abastecimiento para permitir su crecimiento y asegurar el suministro para la Organización.</p>	 <p>Proveedores</p>
--	---

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



 <p>Estado</p>
--

-  Contribuir al desarrollo de propuestas colaborativas para la política pública que favorezcan el progreso de la sociedad.
- 
 - Informes y reuniones de control
 - Espacios de participación gremial
 - Informe integrado



Clientes



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



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



Colaboradores



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



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



Consumidores y compradores



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



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



Comunidades

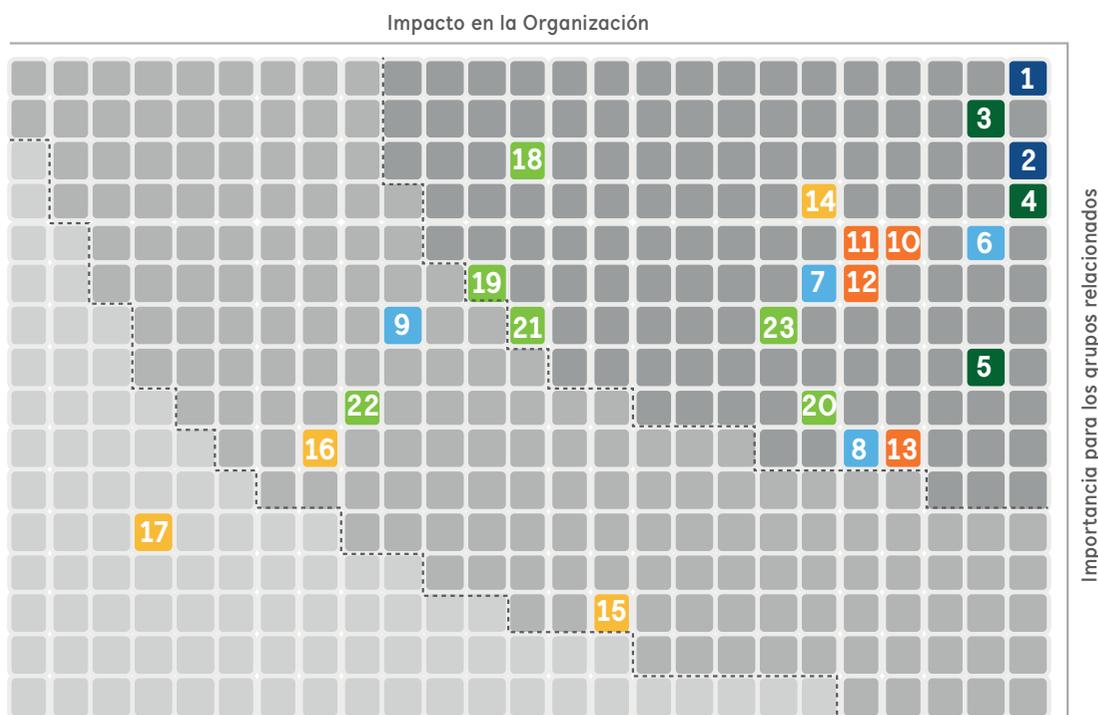


Asegurar el desarrollo de capacidades como herramienta para alcanzar su sostenibilidad y apoyar su bienestar a través de la destinación de recursos tangibles e intangibles.



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

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



Tópicos relevantes



Actuar íntegramente

- 1 Gobierno corporativo
- 2 Riesgo y cumplimiento



Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva

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



Fomentar una vida saludable

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



Gestionar responsablemente la cadena de valor

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



Construir una mejor sociedad

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



Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos

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

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

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

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

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

Como resultado de este proceso se dieron los siguientes cambios:



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



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



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



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



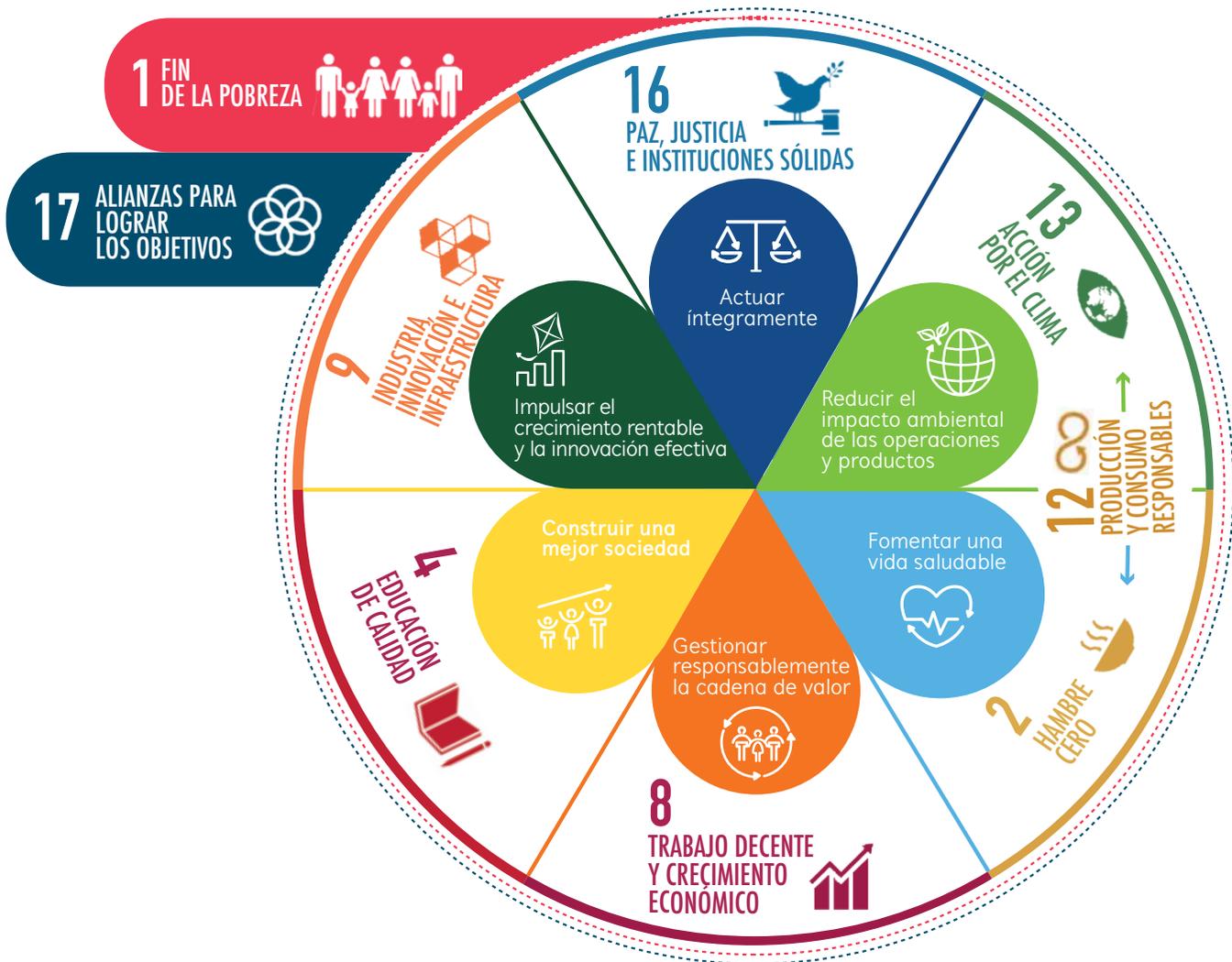
El tópico **Externalidades** se traslada a la **prioridad estratégica Construir una mejor sociedad**, ya que desde allí se abordan de manera más amplia la medición y reducción de las dependencias e impactos sobre la sociedad.

Contribución a los Objetivos de **Desarrollo Sostenible**

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

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

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



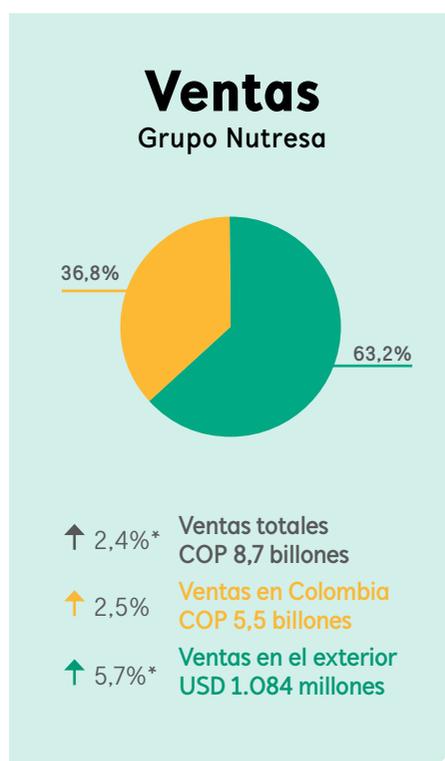
Grupo Nutresa para direccionar su gestión y hacer significativa su contribución, ha priorizado unos ODS y sus metas sobre los cuales se enfocará en términos de actuación y medición. Los números que acompañan los indicadores en este documento indican dichas metas de la siguiente manera: **[1.1]**

1	 FIN DE LA POBREZA	[1.1]	COP 812,8 millones Ingreso promedio anual de asociaciones de productores por ventas a Grupo Nutresa	8	 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO	[8.3]	35 Organizaciones comunitarias desarrollan capacidades socioempresariales	12	 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES	[12.2]	-28,1% Reducción del consumo de agua* -17,3% Reducción del consumo de energía* COP 27.002 millones Inversión en gestión ambiental en Colombia	16	 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS	[16.5]	+9.600 Colaboradores formados en prevención de LA/FT 123 Incidentes en contra del Código de Buen Gobierno 27 Incidentes de discriminación
2	 HAMBRE CERO	[2.1]	301 Familias en programas de asistencia alimentaria 5.000 m² Área de huertas comunitarias instaladas COP 646.405 millones Venta de productos enriquecidos con macro y micro nutrientes deficitarios en la región estratégica	[8.5]	32,3 Horas promedio de formación por empleado COP 101.814 millones Invertidos en calidad de vida, formación y auxilios para empleados	[12.3]	943,2 toneladas De productos entregados a Bancos de Alimentos	[12.5]	80,8% Material de empaque usado con ciclo cerrado -2,4% Reducción del consumo de material de empaque* 90,3% Aprovechamiento de residuos*	[16.6]	COP 5.565 millones Inversión social en pos-conflicto	 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS	17	Indicador en construcción Recursos movilizados mediante alianzas / Recursos invertidos por Grupo Nutresa	
4	 EDUCACIÓN DE CALIDAD	[4.1]	468 Colegios intervenidos por programas de Grupo Nutresa 205 Colegios intervenidos con desempeño satisfactorio en las pruebas de estado	[8.7]	22,0% Situaciones de riesgos en proveedores evaluadas en sostenibilidad Ambiente de trabajo seguro 9,2 0,7 LTIFR ¹ OIFR ²	13	 ACCIÓN POR EL CLIMA	[13.1]	-41,4% Reducción de las emisiones de GEI* 99,3% Uso de energía más limpia	[17.16]	Indicador en construcción Recursos movilizados mediante alianzas / Recursos invertidos por Grupo Nutresa				
[4.10]	73,5 Desempeño promedio en calidad institucional 281 Maestros formados que alcanzaron la capacidad tecnológica	9	 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA [9.4] 17 Patentes y diseños industriales 0,5% De las ventas invertidas en I+D+i 204 Personas con exclusividad en I+D+i 20,2% Ventas por innovación	*Base 2010. Por tonelada producida en Colombia	¹ Tasa de frecuencia de lesiones con tiempo perdido	² Tasa de ausentismo por enfermedad laboral									

Informe de gestión

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

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



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

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

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

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

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

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

Creciente generación de valor

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Resultados individuales de Grupo Nutresa S.A.

Cumpliendo con la normativa en Colombia, reportamos los resultados individuales de Grupo Nutresa S.A.: se registraron ingresos operacionales netos por COP 434.312 millones, de los cuales COP 380.108 millones corresponden a utilidad por el método de participación de nuestras inversiones en compañías de alimentos y COP 54.204 millones a dividendos del portafolio de inversiones. La utilidad neta fue de COP 430.279 millones.

Nutrición, salud y bienestar

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

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

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

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

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

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

Innovación y otros proyectos relevantes

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

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

Informe especial de grupo empresarial

Al cierre de 2017, el Grupo Empresarial Nutresa estaba integrado por 73 compañías, agrupadas para efectos administrativos así: i) ocho negocios de alimentos y sus plataformas productivas en Colombia y el exterior; ii) una red internacional de distribución; iii) tres compañías



nacionales de distribución, y iv) tres compañías de servicios administrativos, logísticos y de transporte, que prestan los respectivos soportes a las sociedades del Grupo.

En cumplimiento de lo establecido en el artículo 29 de la Ley 222 de 1995, se informa que Grupo Nutresa S.A., como matriz del Grupo Empresarial, recibió de sus subordinadas por concepto de ventas de bienes y servicios la suma de COP 2.575 millones, y la suma de COP 203.237 millones a título de dividendos. Durante el año 2017 Grupo Nutresa S.A. avaló obligaciones financieras de sus subordinadas por USD42 millones en beneficio de estas. Las subordinadas, por su parte, no efectuaron operaciones frente a terceros por influencia o en interés de la controlante.

Así mismo, en 2017 Grupo Nutresa S.A. no tomó ni dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de alguna de sus compañías subordinadas, y ninguna de estas tomó ni dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de Grupo Nutresa S.A.

Participación de mercado consolidada

Grupo Nutresa en Colombia

59,8%

Disposiciones legales

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

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

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

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

Evaluación sobre el desempeño de los sistemas de revelación y control de la información financiera

El sistema de control interno de la Compañía comprende, entre otros componentes, los recursos necesarios para garantizar la exactitud y confiabilidad de la información requerida para planear, dirigir, controlar y medir el desempeño de sus negocios, así como para asegurar la

revelación adecuada de la información financiera a sus accionistas y a otros inversionistas, al mercado y al público en general. Entre dichos recursos se tiene gestión integral de riesgos, sistemas de rendición de cuentas, planes y programas de control, herramientas presupuestales y de costos, plan de cuentas, políticas y procedimientos normalizados, formatos y sistemas integrados de información para documentar y registrar las operaciones, así como tableros de indicadores que soportan el monitoreo continuo de los procesos por parte de la Administración. La Auditoría Interna, mediante gestión de aseguramiento independiente e integral, basada en el marco internacional para la práctica profesional emitido por el Instituto de Auditores Internos – IIA Global, vela en todos los procesos por el logro de las metas y los objetivos de la Compañía y por la adecuada protección, aprovechamiento y conservación de los activos. La Revisoría Fiscal, por su parte, cumple la responsabilidad de verificar y dar fe pública sobre aspectos relevantes como la observancia por parte de la Compañía de las normas legales, estatutarias y administrativas, la razonabilidad de sus estados financieros y las revelaciones contenidas en los mismos.

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

Nutresa sostenible

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



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

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

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

Ebitda

COP
1,04
billones

Nuestro planeta

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

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

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



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

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

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

Por una mejor sociedad

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

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

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

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

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

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

Agradecimientos

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

Perspectivas

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

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

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

- > **Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio** –
Presidente Junta Directiva
- > **David Emilio Bojanini García**
- > **Gonzalo Alberto Pérez Rojas**
- > **María Clara Aristizábal Restrepo**
- > **Jaime Alberto Palacio Botero**
- > **Mauricio Reina Echeverri**
- > **Cipriano López González**
- > **Carlos Ignacio Gallego Palacio** –
Presidente Grupo Nutresa

Modelo **corporativo**





**UN
FUTURO
ENTRE
TODOS**

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

MAURICIO REINA ECHEVERRI
2007*

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

Investigador Asociado Fedesarrollo

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

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

OTRAS JUNTAS
OCENSA – Oleoducto Central S.A.

JAIME ALBERTO PALACIO BOTERO
2005*

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

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

EXPERIENCIA PREVIA
Subgerente General de Microplast S.A.

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

OTRAS JUNTAS
Acoplásticos – Asociación Colombiana de Industrias Plásticas.

CIPRIANO LÓPEZ GONZÁLEZ
2016*

Comité de Finanzas,
Auditoría y Riesgos.

Gerente General Industrias Haceb

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

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

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



Promedio de años en la Junta: 8,7

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

1 | 2 | 3 | 4 | 6

Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos

1 | 3 | 5

Comité de Nombramientos y Retribuciones

1 | 2 | 3 | 5

Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta

1 | 3 | 5 | 7

Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad

● Miembros independientes

● Miembros no independientes

1 ANTONIO MARIO CELIA MARTÍNEZ-APARICIO
2005*

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

Presidente Promigas S.A.

2 EXPERIENCIA PREVIA

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

3 ESTUDIOS

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

4 OTRAS JUNTAS

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

5 MARÍA CLARA ARISTIZÁBAL RESTREPO
2013*

Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad.

Gerente Negocio Desarrollo Urbano Grupo Argos S.A.

6 EXPERIENCIA PREVIA

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

7 ESTUDIOS

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

8 OTRAS JUNTAS

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

9 DAVID EMILIO BOJANINI GARCÍA
2005*

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

Presidente Grupo de Inversiones Suramericana S.A.

10 EXPERIENCIA PREVIA

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

11 ESTUDIOS

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

12 OTRAS JUNTAS

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

13 CONSEJOS DIRECTIVOS

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

6 GONZALO ALBERTO PÉREZ ROJAS
2007*

Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos.

Presidente Suramericana S.A.

7 EXPERIENCIA PREVIA

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

8 ESTUDIOS

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

9 OTRAS JUNTAS

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

* Año de ingreso a la Junta Directiva.



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

CARLOS IGNACIO GALLEGO PALACIO Presidente

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

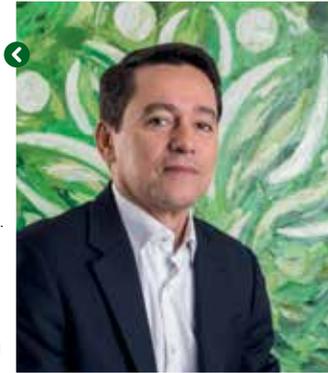
- Estudios**
- » Ingeniero Civil – Universidad Eafit.
 - » Maestría en Administración de Empresas – Universidad Eafit.



JAIRO GONZÁLEZ GÓMEZ Vicepresidente Secretario General Gerente Asistencia Legal

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

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



EQUIPO CORPORATIVO

JOSÉ DOMINGO PENAGOS VÁSQUEZ Vicepresidente Finanzas Corporativas

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

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



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

EQUIPO UNIDADES DE NEGOCIO



DIEGO MEDINA LEAL Presidente Cárnicos Vicepresidente Logística

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

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



ALBERTO HOYOS LOPERA Presidente Galletas Vicepresidente Internacional

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

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



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

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

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



MIGUEL MORENO MÚNERA Presidente Cafés

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

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

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

EQUIPO UNIDADES TRANSVERSALES



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

Experiencia previa

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

Estudios

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



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

Experiencia previa

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

Estudios

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



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

Experiencia previa

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

Estudios

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



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

Experiencia previa

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

Estudios

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



» **FABIÁN ANDRÉS RESTREPO ZAMBRANO**
Presidente Pastas

Experiencia previa

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

Estudios

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

Estrategia para nuestro primer siglo 1920-2020

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

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

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



Misión

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

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

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

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

Filosofía y actuación corporativa [GRI 102-16]

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

Diferenciadores de nuestro modelo de negocio



Nuestra gente

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

Clima organizacional en un nivel de excelencia

83,3%



Nuestras marcas

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

18
marcas

con ventas mayores
a USD 50 millones



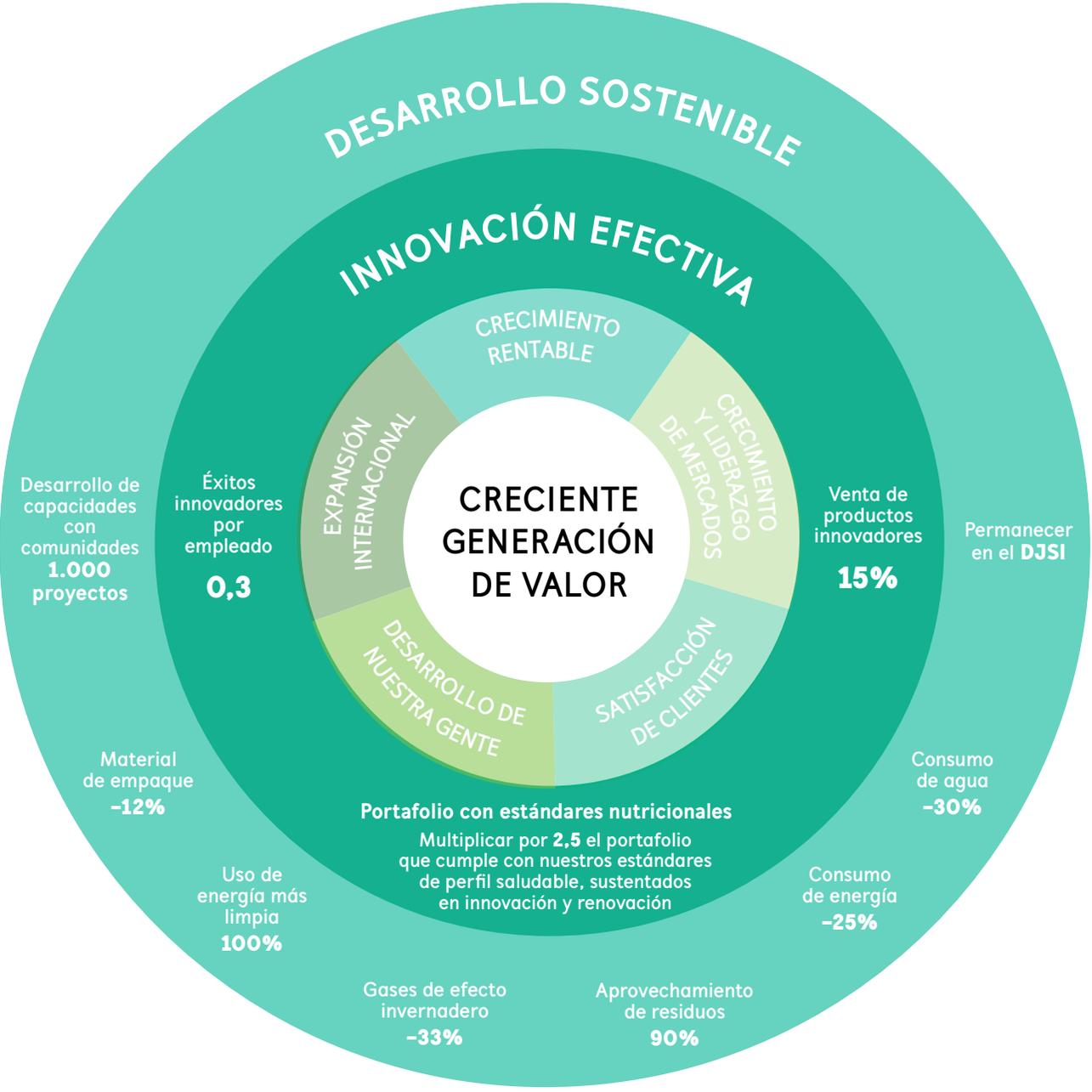
Nuestras redes de distribución

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

1.363.940

puntos de venta

Objetivos estratégicos *para 2020*



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



Dimensión económica

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Dimensión social

- ✓ **Tasa de frecuencia de accidentalidad**

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

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

2020: 1.000 • 2017: 789 • 2018: 879



Dimensión ambiental

- ✓ **Consumo de agua (m³/t.p.)**

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

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

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

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

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

2020: 90% • 2017: 90,3% • 2018: 90%
- ✓ **Gases de efecto invernadero (CO₂e/t.p.)**

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

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

Encuentre más información sobre los indicadores en http://informe2017.gruponutresa.com/pdf/ficha_tecnica_metas_objetivos_estrategicos_2020.pdf

Estrategia digital

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

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



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



Disrupción de modelos tradicionales



Colaboración activa con consumidores, compradores y clientes



Agilidad

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



Gestión integral de riesgos y principales riesgos del negocio

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

Valoración de riesgos

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

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

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

Talleres de gestión de riesgos, crisis y continuidad de negocio

90

Colaboradores formados

+1.000

Valoraciones de riesgos en los niveles estratégico, táctico y operativo

17.500

PRINCIPALES RIESGOS

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

MITIGANTES

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

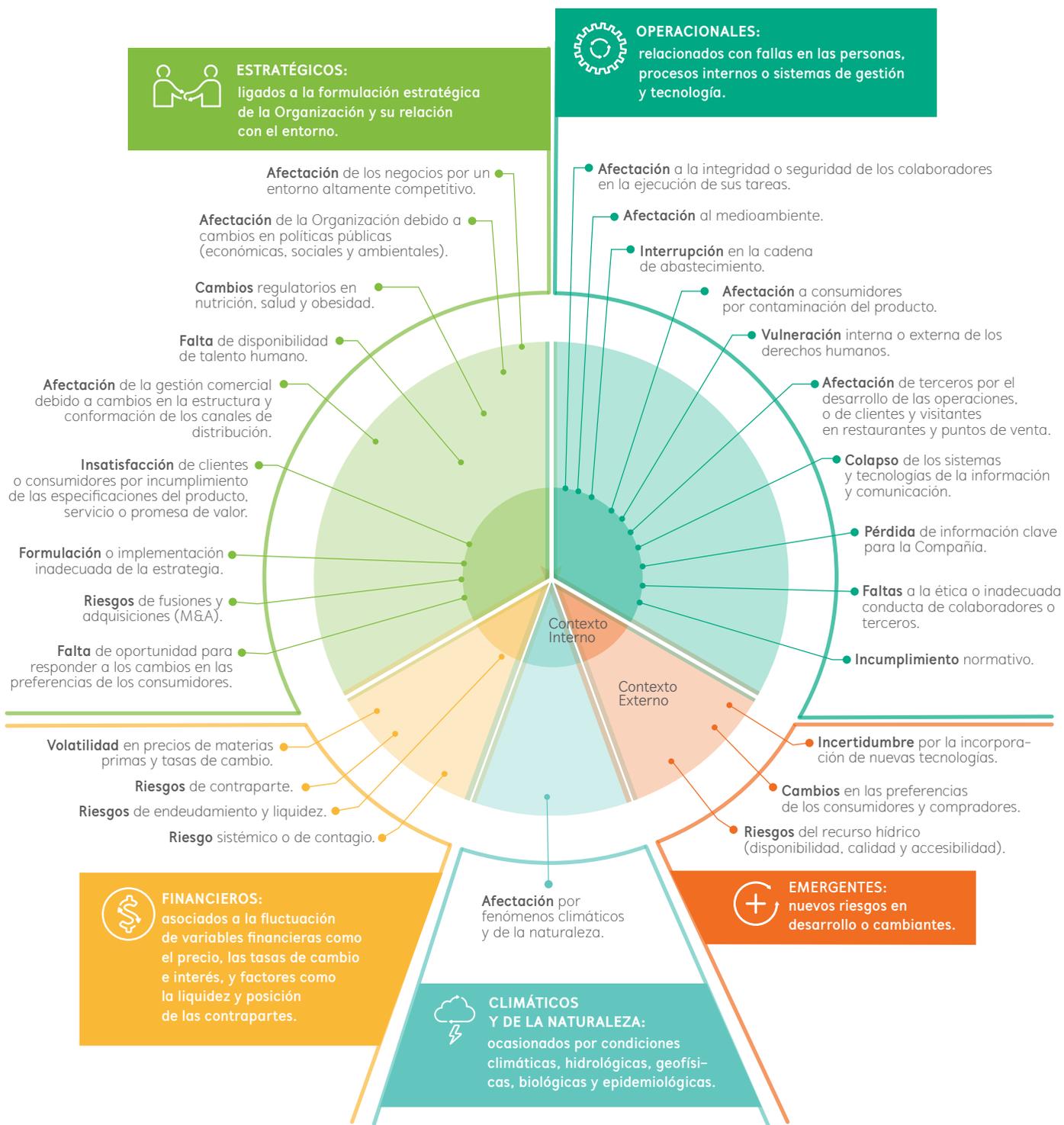
Afectación de los negocios por un entorno altamente competitivo.

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

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

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

Riesgos Corporativos



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

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

Entradas

Capital financiero

- Capital de trabajo
- Financiamiento
- Capital de inversionistas

Capital industrial

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

Capital humano

- Personas competentes

Capital intelectual

- Patentes
- Conocimiento (agregaciones, protocolos y estándares)

Capital natural

- Energía
- Agua
- Materias primas

Capital social

- Comunidad
- Clientes
- Consumidores
- Proveedores

Cadena de valor

Abastecimiento

175
Granjas agropecuarias

80%
Compras locales

33
Proyectos de desarrollo de proveedores

COP 15.290 millones
Inversión social en proveedores

Operación

Logística de materia prima

Gestión Cargo

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

Distribución y comercialización

Comercial Nutresa

Noventa

La Recetta

Operar Colombia

95
Centros de distribución

13.574
Vendedores

COP 25.073 millones
Inversión social en clientes

Alimentos al Consumidor

388
Restaurantes

488
Heladerías

24
Tiendas de café*

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

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

Prioridades estratégicas de sostenibilidad



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



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



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



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



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



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

Resultados



2.984
Referencias que cumplen con el perfil nutricional Nutresa



1,1%
Venta de productos aumentados en componentes nutricionales



18,0%
Productos reducidos en componentes críticos



83,3%
Clima laboral



41,2 kg/Hmod
Productividad



COP 190.432 millones
Ventas de productos de innovación social



1.477
Pequeños agricultores capacitados en asuntos socioempresariales



856.286
Clientes capacitados



789
Proyectos de desarrollo de capacidades 2013-2016



-17,3%
Reducción del consumo de energía*



-28,1%
Reducción del consumo de agua*



-41,4%
Reducción de emisiones de GEI*

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



Séptimo año consecutivo en el Dow Jones Sustainability World Index



Quinto año consecutivo del reconocimiento Investor Relation "IR"



Tercer año consecutivo del reconocimiento ALAS20



COP 8.696 miles de millones
Ventas



COP 1.044 miles de millones
Ebitda



59,8%
Participación de mercado

Salidas



Producción de alimentos*

994.526
Toneladas producidas*
3,2 millones de m³
Consumo de agua*
876,6 GWh
Consumo de energía*
141.011 tCO₂e
Emisiones de GEI*

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

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



Distribución y comercialización

212,5 MWh
Consumo de energía en distribución**
51.309 tCO₂e
Emisiones de GEI en distribución**

** Incluye la distribución propia y por terceros.

- ✔ Almacenamiento
- ✔ Distribución
- ✔ Ventas



Alimentos al Consumidor

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

Actuar *íntegramente*



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



**UN
FUTURO
ENTRE
TODOS**

Gobierno **corporativo**

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

Estrategia

[GRI 103-2]

Actualizar las medidas de gobierno corporativo de la Organización.

Progreso

[GRI 103-3]

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

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

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

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

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

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

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



Colaboradores del Negocio Chocolates, Colombia.

Riesgos y oportunidades

[GRI 103-1]

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

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

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



Colaborador Servicios
Nutresa, Colombia.

Perspectivas

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

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

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

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



Colaboradores del Negocio Galletas, Colombia.

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

Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

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

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

Progreso 2017 [GRI 103-3]

La Junta Directiva está compuesta por siete miembros. En 2017 la Asamblea de Accionistas reeligió los siete miembros que se desempeñaron como directores para el período abril 2016 – marzo 2017.

Todos los miembros de la Junta tienen perfiles diversos, conocimientos y experiencia en finanzas, negocios, estrategia, riesgos y sostenibilidad, y cumplen con el conjunto de habilidades definidas como necesarias para dicho órgano de gobierno. Se cuenta con una matriz de habilidades esperadas para la Junta como órgano colegiado y el cumplimiento de las mismas por parte de los actuales miembros, la cual se publicó en la página web de la Compañía.

Se han acogido criterios más rigurosos que los establecidos en la ley para determinar la independencia de los miembros de la Junta, los cuales están establecidos en el Código de Buen Gobierno. De acuerdo con esto, cuatro de los siete miembros de la Junta son independientes, incluyendo su Presidente.

En 2017, el Comité de Nombramientos y Retribuciones, basado en el análisis realizado en 2016 por AtKearney, compañía consultora experta en temas de gobierno corporativo, analizó los perfiles personales más convenientes para la Junta, la composición tentativa de perfiles, el tiempo de dedicación necesario para que los miembros de la Junta Directiva puedan desempeñar adecuadamente sus obligaciones y las brechas existentes entre los perfiles de los actuales miembros y los identificados como necesarios para la Organización.

Dicho Comité presentó a la Junta y a los inversionistas un reporte del análisis mencionado, el cual incluyó un plan de formación para 2016 y 2017 relacionado con las oportunidades

En 2017 se aprobaron modificaciones al **Código de Buen Gobierno** encaminadas a fortalecer la actuación ética, la integridad y la prevención de situaciones de conflicto de interés.

identificadas. De acuerdo con este plan, la Junta Directiva recibió capacitación en sostenibilidad.

Se presentó a los accionistas y a todos los grupos relacionados, a través de la página web de la Compañía, un reporte de adopción de mejores prácticas de gobierno corporativo y el Informe Anual de Gobierno Corporativo mediante los cuales se comunicaron los hechos y noticias más relevantes relacionados con el gobierno corporativo de la Organización.

La Junta se reunió mensualmente y todos los comités de apoyo se reunieron dos veces en 2017, a excepción del Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos, el cual se reunió cinco veces. Todos ellos cumplieron con las funciones y la frecuencia de reuniones establecidas en el Código de Buen Gobierno.

Adicionalmente, la Junta realizó la autoevaluación anual a través de la cual valoró las calidades, atributos y experiencia de dicho órgano y de sus comités de apoyo e identificó oportunidades de mejora, en las cuales trabajó a lo largo del año.

En 2017 se aprobaron modificaciones al Código de Buen Gobierno encaminadas a fortalecer la actuación ética, la integridad y la prevención de situaciones de conflicto de interés. Entre ellas se destacan la inclusión de directrices sobre la aceptación y ofrecimiento de obsequios, de lineamientos sobre atención de reuniones con funcionarios, y la prohibición de contratar agentes, "lobistas" o intermediarios.



Colaboradores del Negocio Cárnicos, Colombia.

Línea ética

Línea Ética [ODS 16.5] [ODS 16.6]

Para Grupo Nutresa la ética y la transparencia son pilares de su actuación corporativa y son principios de gran relevancia para el cumplimiento de su misión. Dentro de los riesgos más significativos asociados a este asunto se encuentran los de fraude, lavado de activos y financiación del terrorismo, incluyendo el riesgo de corrupción, los cuales se gestionan por medio de políticas, códigos e iniciativas de sensibilización y formación, facilitando el desarrollo de las relaciones con sus grupos de interés. [GRI 102-17] [ODS 16.5] [ODS 16.6]

Durante 2017 se conocieron 123 incidentes en contra del Código de Buen Gobierno [GRI 205-3] [ODS 16.5], por un valor aproximado de COP 944 millones y clasificados así:



En estos incidentes se vieron involucrados 145 colaboradores, de los cuales 88% tenían contrato laboral, y el resto, contrato de prestación de servicios. Con todos se dio por terminada la relación contractual y se interpusieron las acciones legales pertinentes.

Buscando mitigar los impactos que pueden generar estos hechos, todas las compañías cuentan con pólizas de seguros con una adecuada cobertura.

Se atendieron también 113 reportes recibidos a través de la Línea Ética, los cuales se canalizaron por las áreas responsables de cada uno de los negocios. El 95% de los reportes involucraron a empleados, y 5% a terceros. Las situaciones reportadas fueron confirmadas en aproximadamente 16% de los casos. [GRI 205-3]

Sistema de Reconocimiento al Logro Superior

El Sistema del Reconocimiento al Logro Superior prevé que 30% de la compensación variable anual del Presidente, Vicepresidente de Finanzas Corporativas y Vicepresidente Secretario General se les pague en acciones de la Compañía y limita su enajenación hasta tanto se pensionen. El saldo se les paga en un plazo de tres años, lo que promueve la permanencia de los ejecutivos.

Las variables utilizadas en este sistema incluyen métricas financieras, sociales, de mercado, ambientales y de sostenibilidad (internas y externas), cuyas metas anuales las fija el Comité de Nombramientos y Retribuciones.

Para Grupo Nutresa la ética y la transparencia son **pilares de su actuación corporativa** y son principios de gran relevancia para el cumplimiento de su misión.

Programa de Ética Empresarial [ODS 16.5] [ODS 16.6]

Durante 2017 se llevó a cabo la implementación del Programa de Ética Empresarial, el cual promueve la transparencia y la ética. Para su implementación se adoptaron las siguientes medidas:



Actualización de la Política Antifraude y Anticorrupción, incluyendo el concepto de soborno como elemento específico, y denominándose, en consecuencia, Política Antifraude, Anticorrupción y Antisoborno.



Actualización de la Política de Donaciones a favor de la Democracia y la Actividad Política.



Introducción de procedimientos disciplinarios en el Reglamento Interno de Trabajo para sancionar conductas de corrupción y soborno por parte de los colaboradores.



Obligación para los proveedores de evitar cualquier conducta de corrupción o soborno, a través de la modificación del Código de Conducta para Proveedores.



Modificación del Código de Buen Gobierno, introduciendo medidas contra la corrupción y el soborno. Dentro de estas se incluyeron: directrices sobre la aceptación y ofrecimiento de obsequios, indicando que ningún colaborador podrá recibir u ofrecer, en ejercicio de sus funciones o en nombre de la Compañía, regalos o atenciones cuyo valor supere los cien dólares americanos (USD 100); además, los colaboradores o representantes de la Organización que asistan a reuniones con servidores públicos deberán estar siempre acompañados de otro colaborador o representante. Se incluyó también la prohibición de apoyar candidatos o partidos políticos que hayan sido sancionados por delitos de corrupción o soborno y la contratación de agentes, "lobistas" o intermediarios, salvo excepciones autorizadas por el Presidente de la Compañía.



Se prohibió la contratación de funcionarios que hayan tenido alguna intervención en algún trámite administrativo adelantado por la Compañía.



Colaboradores
de Operar,
Colombia.

Riesgo y cumplimiento

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

Estrategia

[GRI 103-2]

Progreso

[GRI 103-3]

Integrar la gestión de riesgos en la estrategia corporativa.

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

Fortalecer la cultura de gestión de riesgos en la Organización.

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

[GRI 205-2]

Incrementar la resiliencia organizacional.

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

Monitorear y asegurar el cumplimiento legal y normativo.

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



Colaborador
Negocio Cafés,
Planta Bogotá,
Colombia.



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

Riesgos y oportunidades

[GRI 103-1]

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

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

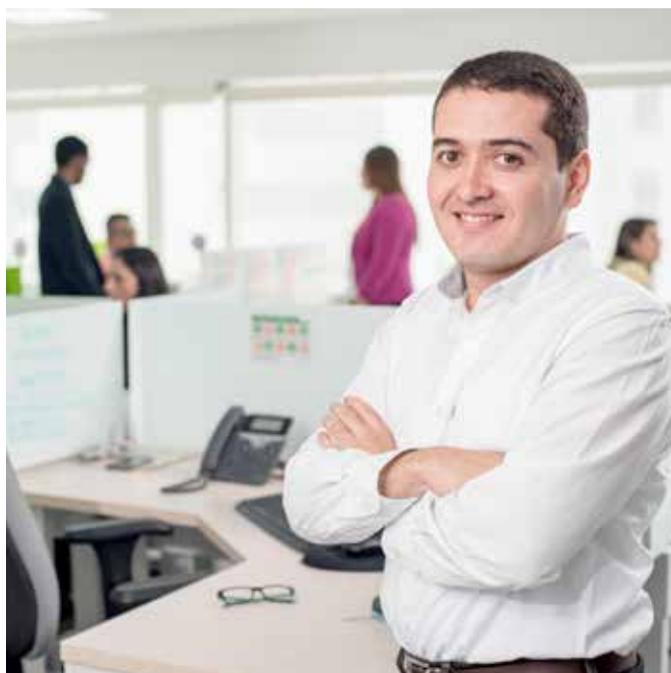
Por su parte, el desarrollo de las operaciones del Grupo y su relación con el entorno generan exposición a riesgos reputacionales. Para valorarlos y

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

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

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

Colaborador
Sede Central
Operar,
Colombia.



Perspectivas

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

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

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos

[GRI 103-3]

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

MEMBER OF
Dow Jones
Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

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

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

Progreso 2017 [GRI 103-3]

Riesgo y crisis

En 2017 se continuó con la implementación de la metodología de gestión integral de riesgos en los niveles tácticos y operativos, promoviendo la apropiación en los negocios por medio de la alineación con los sistemas integrados de gestión. Las valoraciones realizadas en estos niveles alimentaron los procesos de valoración en el nivel estratégico, dando así mayor soporte al modelo y fortaleciendo su madurez.

La promoción del pensamiento basado en riesgos se ve reflejada en un incremento de las valoraciones, que pasaron de 12.600 riesgos en 2016 a 17.500 en 2017, con un 97% correspondiente a riesgos autogestionados por los líderes de procesos y de sistemas integrados de gestión en todas las empresas del Grupo. Las valoraciones contemplaron el impacto sobre el capital humano, natural, financiero, físico y social, e incluyeron análisis de riesgos financieros, estratégicos, operacionales, de derechos humanos, corrupción, LA/FT, climáticos y de la naturaleza, y riesgos en proyectos. [GRI 205-1] [GRI 412-1]



Colaboradoras Equipo de Cultura de Comercial Nutresa, Medellín, Colombia.

Para lograr los niveles mencionados han sido claves los procesos de desarrollo de capacidades, por eso en 2017 más de 1.000 colaboradores fueron formados en aproximadamente 90 sesiones, tratando temas como gestión de riesgos y crisis, y continuidad de negocio. Adicionalmente, se formaron en esta materia a un grupo de proveedores y contratistas claves para Grupo Nutresa.

Durante 2017 se llevaron a cabo ejercicios de cuantificación de riesgos, que incluyeron estimaciones de apetito y tolerancia, así como la aplicación de modelos de analítica para la evaluación de exposiciones e impactos de riesgos claves para la Organización, como lo son la volatilidad de los precios de las materias primas y el cambio climático.

En cuanto a la resiliencia organizacional, se avanzó en el fortalecimiento del sistema de gestión de continuidad de negocio, logrando la formación de los líderes del sistema de todos los negocios y la definición de un plan de trabajo 2020 que facilitará el cierre de brechas para alcanzar la meta de nivel de madurez definida por la Organización. Es

así como desde el inicio del programa se ha obtenido un 88% del nivel de madurez de la meta 2020, consiguiendo la expansión a los negocios Tresmontes Lucchetti y Alimentos al Consumidor, y a plataformas internacionales como Pozuelo.

Durante este año se llevó a cabo la actualización del manual de gestión de crisis del Grupo, el cual tiene un enfoque preventivo y proactivo, que permite a la Organización prepararse anticipadamente, detectando crisis potenciales a fin de darles un tratamiento oportuno. Así mismo para establecer una estructura para su manejo y definir unos lineamientos que permiten coordinar los esfuerzos de respuesta de los participantes en el evento, de tal manera que se mitigue el impacto negativo que estas situaciones pueden generar.

Teniendo en cuenta las diferentes situaciones que pueden poner en riesgo la reputación organizacional, en 2017 se conformó el Comité de Gestión de Reputación, desde el cual se da seguimiento a aquellas situaciones más sensibles.

Cumplimiento

La gestión de cumplimiento es una prioridad para Grupo Nutresa, por eso, además de monitorear y aplicar la normatividad vigente, participa en la discusión de nuevas normas y estándares de manera directa o a través de entes especializados, asesores externos y asociaciones gremiales. Los principales avances durante 2017 fueron:

- Diagnóstico de la implementación del sistema de autocontrol y gestión para la prevención del riesgo LA/FT en las compañías de Grupo Nutresa en Colombia, con el cual se generaron planes de cierre de brechas y medidas de mitigación a corto, mediano y largo plazo.
- Colaboración con entidades estatales y agremiaciones, analizando el impacto de futuros cambios normativos para garantizar que las cargas impositivas sean eficientes para el cumplimiento oportuno, el crecimiento rentable y que tengan el menor impacto en el empleo.
- Monitoreo normativo ambiental a través de la actualización de matrices legales ambientales, para la identificación de brechas y la valoración de los riesgos normativos y su impacto potencial sobre el capital natural.
- Implementación del Programa de Ética Empresarial encaminado a identificar, detectar, prevenir, gestionar y mitigar los riesgos de soborno nacional y transnacional y de corrupción. **[ODS 16.5] [ODS 16.6]**
- Implementación de un sistema de vigilancia legal para garantizar el cumplimiento de las normas de rotulado y etiquetado de alimentos.
- Diseño del Programa de Protección de Datos Personales para dar cumplimiento a las normas y procedimientos aplicables.
- Desarrollo de una política de contratación, con el objetivo de administrar de manera eficiente y segura los contratos que suscriba Grupo Nutresa.
- Formación de los equipos comerciales y de mercadeo sobre las normas de comercio electrónico, respeto a la libre competencia y actividades promocionales.
- Formación de los equipos de investigación y desarrollo, innovación y mercadeo sobre las normas de propiedad intelectual.

Grupo Nutresa S.A. y sus empresas no recibieron sanciones o multas significativas por incumplimiento de la normatividad y la legislación. **[GRI 307-1] [GRI 419-1]**



Colaboradores
Servicios Nutresa,
Medellín, Colombia.

Desempeño *de los negocios*





**UN
FUTURO
ENTRE
TODOS**

ASPECTOS RELEVANTES 2017



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

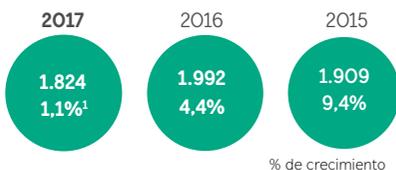
Diego Medina Leal | Presidente

[En Nutresa desde 1997]

56 años

VENTAS Miles de millones de COP

Ventas totales



TACC 4,2%*¹

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Cárnicos representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

Ventas Colombia



TACC 2,7%

Ventas Colombia representa



del total de la unidad de negocio

Ventas internacionales

Millones de USD



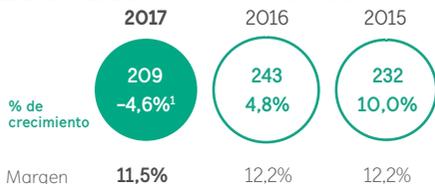
TACC 19,7%¹

Ventas internacionales representa



del total de la unidad de negocio

EBITDA Miles de millones de COP



TACC 2,4%¹

Representa



del ebitda total del Grupo

¹ Crecimiento sin Venezuela desde octubre de 2016.

EMPLEADOS



(Directos, indirectos y aprendices)



(Directos y aprendices)

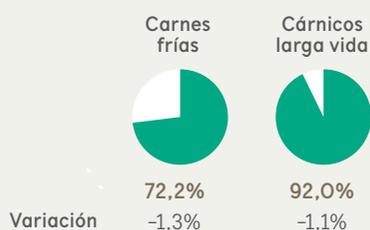
PRESENCIA DIRECTA EN 3 PAÍSES

PRINCIPALES CATEGORÍAS

(% de las ventas totales)



Participación de mercado en Colombia



PERSPECTIVAS 2018

- Mantener el compromiso de fortalecer nuestras marcas, gestionando efectivamente los precios de los productos y desarrollando soluciones nutritivas y completas para nuestros consumidores.
- Ampliar nuestro portafolio mediante la incorporación de nuevas líneas de productos para dar respuesta a las tendencias de salud y nutrición.
- Potenciar la innovación como un elemento clave para diferenciarnos en el mercado e incrementar nuestra competitividad.

- Continuar con la consolidación de eficiencias en toda la cadena de valor mediante esquemas de integración en la producción bovina y porcina.
- En Panamá continuar focalizados en el crecimiento rentable y el fortalecimiento de nuestras marcas, la distribución y la eficiencia en toda nuestra cadena de valor.

MATERIAS PRIMAS Y OTROS

(% costo de producción)



Otros países
Ventas: 2,6%

Centroamérica

Ventas: 6,4%
Plantas: 1



Venezuela

Plantas: 1



Colombia

Ventas: 91,0%
Plantas: 9



Presencia de nuestras principales marcas [GRI 102-2]

✓ Marcas con ventas > USD 50 millones

🏭 Plantas de producción



ASPECTOS RELEVANTES 2017

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

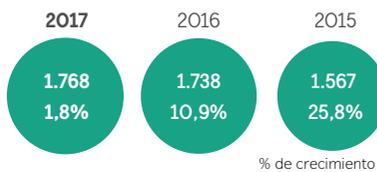
Alberto Hoyos Lopera | Presidente

[En Nutresa desde 1993]

53 años

VENTAS Miles de millones de COP

Ventas totales



TACC 6,2%* 

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Galletas representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

Ventas Colombia



TACC 5,7%

Ventas Colombia representa



del total de la unidad de negocio

Ventas internacionales

Millones de USD



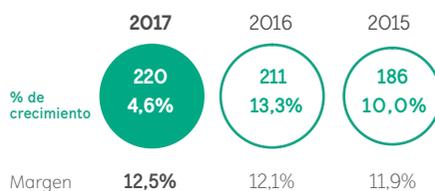
TACC 3,1%

Ventas por fuera de Colombia representa



del total de la unidad de negocio

EBITDA Miles de millones de COP



TACC 8,8% 

Representa



del ebitda total del Grupo

EMPLEADOS



5.789

(Directos, indirectos y aprendices)

Nacional Internacional



63,4%

36,6%



28,4%



71,6%

(Directos y aprendices)

PRESENCIA DIRECTA EN 10 PAÍSES

MATERIAS PRIMAS Y OTROS

(% costo de producción)

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

18,2%
Trigo

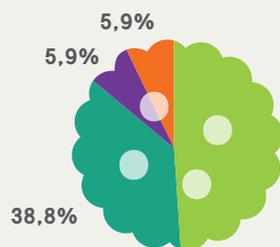
9,5%
Azúcar

11,5%
Aceites y grasas

17,7%
Material de empaque

PRINCIPALES CATEGORÍAS

(% de las ventas totales)



● Dulces ● Saladas ● Saludable ● Otros

Participación de mercado en Colombia

Galletas



53,8%

Variación -1,3%

PERSPECTIVAS 2018

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

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

✓ Marcas con ventas > USD 50 millones

🏭 Plantas de producción



ASPECTOS RELEVANTES 2017



Jorge Eusebio Arango López
Presidente hasta 2017

[En Nutresa desde 1991]
62 años

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

clientes y consumidores mediante estrategias de innovación.

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



Juan Fernando Castañeda Prada
Presidente a partir de 2018

[En Nutresa desde 2011]
50 años

VENTAS Miles de millones de COP

Ventas totales



TACC 7,4%* 

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Chocolates representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

Ventas Colombia



TACC 7,5%

Ventas Colombia representa



del total de la unidad de negocio

Ventas internacionales

Millones de USD



TACC 4,1%

Ventas por fuera de Colombia representa



del total de la unidad de negocio

EBITDA Miles de millones de COP



TACC 28,9% 

Representa



del ebitda total del Grupo

EMPLEADOS



3.910

(Directos, indirectos y aprendices)

Nacional Internacional



37,0% 63,0%

(Directos y aprendices)

PRESENCIA DIRECTA EN 12 PAÍSES

MATERIAS PRIMAS Y OTROS

(% costo de producción)

PRINCIPALES CATEGORÍAS

(% de las ventas totales)



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

25,8%
Cacao

13,5%
Material de empaque

5,0%
Leche

5,3%
Aceites y grasas

11,3%
Azúcar

México
Ventas: 8,3%
Plantas: 1

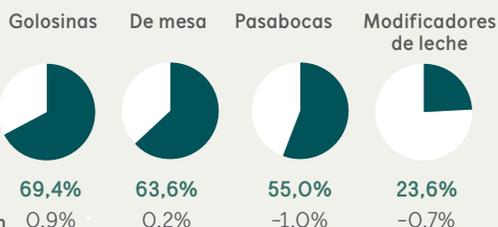
Otros países
Ventas: 9,8%

Centroamérica
Ventas: 7,6%
Plantas: 1

Colombia
Ventas: 62,8%
Plantas: 2

Perú
Ventas: 11,5%
Plantas: 1

Participación de mercado en Colombia



PERSPECTIVAS 2018

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

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

✓ Marcas con ventas > USD 50 millones

🏭 Plantas de producción



ASPECTOS RELEVANTES 2017

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

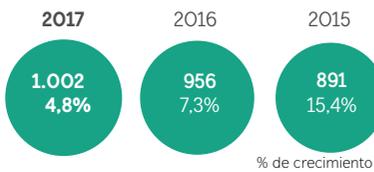
Miguel Moreno Múnera | Presidente

[En Nutresa desde 2003]

40 años

VENTAS Miles de millones de COP

Ventas totales



TACC 6,0% 

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Cafés representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

Ventas Colombia



TACC 5,8%

Ventas Colombia representa



del total de la unidad de negocio

Ventas internacionales

Millones de USD



TACC 2,5%

Ventas por fuera de Colombia representa



del total de la unidad de negocio

EBITDA Miles de millones de COP



TACC -11,9% 

Representa



del ebitda total del Grupo

EMPLEADOS



1.882

(Directos, indirectos y aprendices)

Nacional **100%** Internacional **0,0%**



17,7%



82,3%

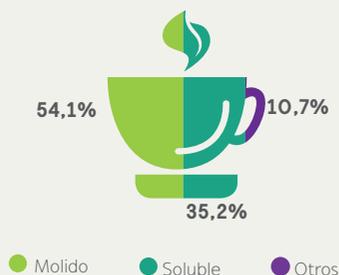
(Directos y aprendices)

PRESENCIA DIRECTA EN 11 PAÍSES

MATERIAS PRIMAS Y OTROS (% costo de producción)



PRINCIPALES CATEGORÍAS (% de las ventas totales)



Participación de mercado en Colombia



PERSPECTIVAS 2018

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

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

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

✓ Marcas con ventas > USD 50 millones

🏭 Plantas de producción



Tresmontes Lucchetti



ASPECTOS RELEVANTES 2017

Chile

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

variables de desempeño de papas apilables Kryzpo.

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

México

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

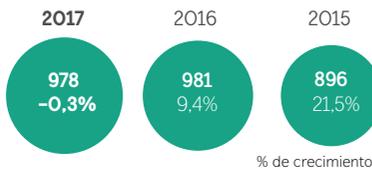
Justo García Gamboa | Presidente

[En Nutresa desde 2013]

55 años

VENTAS Miles de millones de COP

Ventas totales



TACC 4,5%*

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Tresmontes Lucchetti representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

Ventas internacionales

Millones de USD



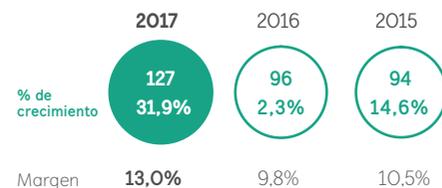
TACC 0,7%*

Ventas internacionales representa



del total de la unidad de negocio

EBITDA Miles de millones de COP



TACC 16,2%*

Representa



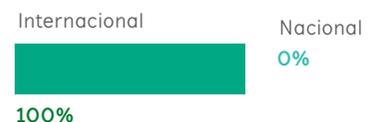
del ebitda total del Grupo

EMPLEADOS



4.795

(Directos, indirectos y aprendices)

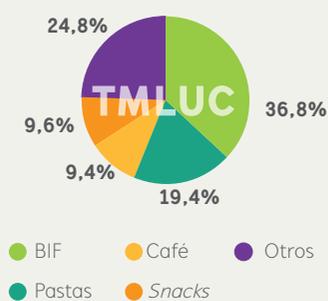


33,3% 66,7%
(Directos y aprendices)

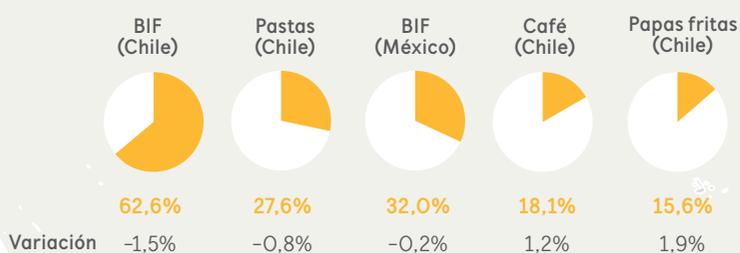
PRESENCIA DIRECTA EN 5 PAÍSES

PRINCIPALES CATEGORÍAS

(% de las ventas totales)



Participación de mercado



PERSPECTIVAS 2018

Chile

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

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

México

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

MATERIAS PRIMAS Y OTROS

(% costo de producción)



Otros países
Ventas: 9,9%

Chile
Ventas: 72,0%
Plantas: 3

México
Ventas: 18,1%
Plantas: 1

Presencia de nuestras principales marcas [GRI 102-2]

✓ Marcas con ventas > USD 50 millones

🏭 Plantas de producción

Alimentos al Consumidor



ASPECTOS RELEVANTES 2017

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

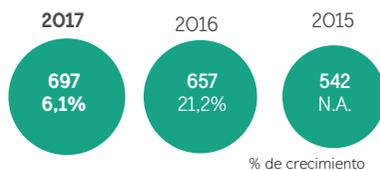
Juan Chusán Andrade | Presidente

[En Nutresa desde 2013]

53 años

VENTAS Miles de millones de COP

Ventas totales



TACC 13,4%

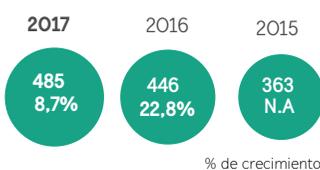
*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Alimentos al consumidor representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

Ventas Colombia



TACC 15,6%

Ventas Colombia representa



del total de la unidad de negocio

Ventas internacionales

Millones de USD



TACC 5,2%

Ventas internacionales representa



del total de la unidad de negocio

EBITDA Miles de millones de COP



TACC -3,8%

Representa



del ebitda total del Grupo

EMPLEADOS



7.428

(Directos, indirectos y aprendices)



57,7%

(Directos y aprendices)



42,3%

PRESENCIA DIRECTA EN 6 PAÍSES

MATERIAS PRIMAS Y OTROS

(% costo de producción)

35,6%

Otros

(Incluye MOD, CIF y otras materias primas)



29,4%

Carnes (Incluye res, cerdo y pollo)



10,9%

Material de empaque



14,7%

Leche



2,7%

Azúcar



6,7%

Aceites y grasas

Participación de mercado

#1



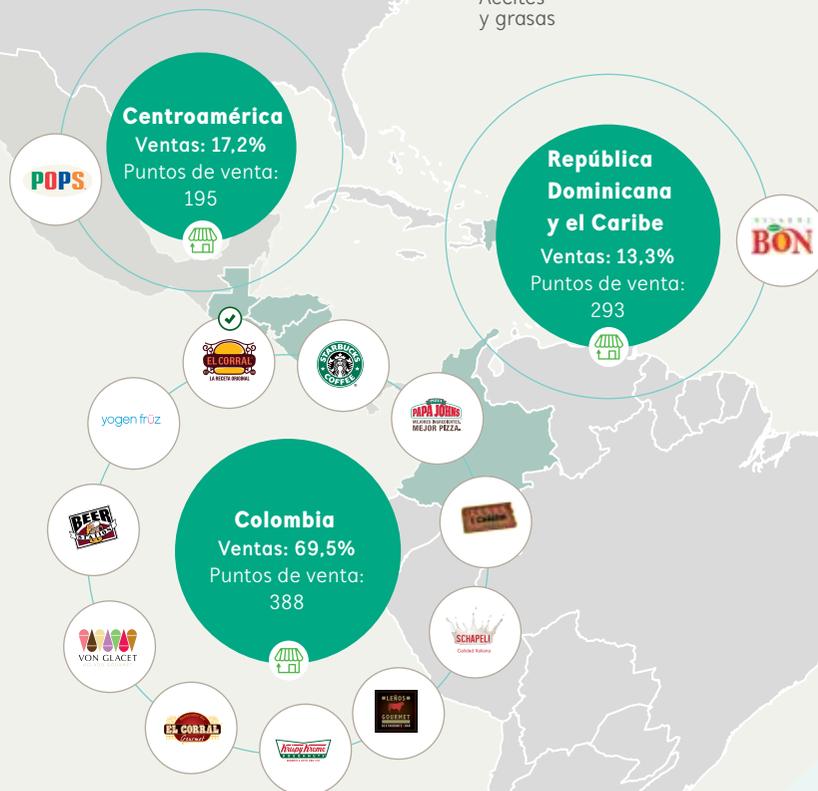
En hamburguesas y parrilla en Colombia



En heladerías en Costa Rica y República Dominicana

PERSPECTIVAS 2018

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



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

✓ Marcas con ventas > USD 50 millones

🏠 Puntos de venta



ASPECTOS RELEVANTES 2017

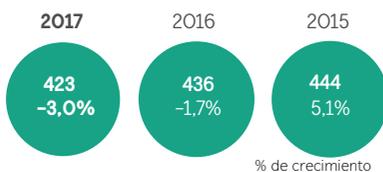
- Iniciamos la implementación de nuestro nuevo modelo de llegada al mercado.
- Logramos un buen comportamiento en las materias primas claves, lo que nos permitió tener un sobresaliente desempeño en costo de ventas en el segundo semestre del año.
- Abrimos nuevos centros de distribución en las ciudades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

Mario Alberto Niño Torres | Presidente

[En Nutresa desde 2006]
51 años

VENTAS Miles de millones de COP

Ventas totales



TACC -2,3%* ✓

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Helados representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

Ventas Colombia



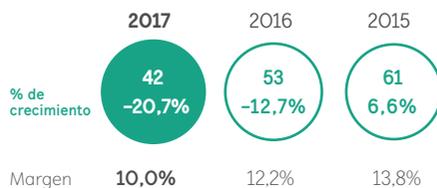
TACC -2,3%

Ventas Colombia representa



del total de la unidad de negocio

EBITDA Miles de millones de COP



TACC -16,8% ✓

Representa



del ebitda total del Grupo

EMPLEADOS



2.424

(Directos, indirectos y aprendices)

Nacional 100%
Internacional 0,0%



27,5% 72,5%
(Directos y aprendices)

PRESENCIA DIRECTA EN 1 PAÍS

MATERIAS PRIMAS Y OTROS

(% costo de producción)

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

16,5%
Material de empaque

18,3%
Leche

4,1%
Aceites y grasas

5,9%
Azúcar

PRINCIPALES CATEGORÍAS

(% de las ventas totales)



● Helados ● Bebidas refrigeradas ● Otros

PERSPECTIVAS 2018

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



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

✓ Marcas con ventas > USD 50 millones

🏭 Plantas de producción



ASPECTOS RELEVANTES 2017

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

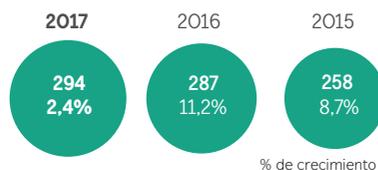
Fabián Andrés Restrepo Zambrano | Presidente

[En Nutresa desde 1996]

43 años

VENTAS Miles de millones de COP

Ventas totales



TACC 6,7%* 

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Pastas representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

Ventas Colombia



TACC 6,5%

Ventas Colombia representa



del total de la unidad de negocio

EBITDA Miles de millones de COP



TACC 5,9% 

Representa



del ebitda total del Grupo

EMPLEADOS



724

(Directos, indirectos y aprendices)

Nacional Internacional



28,7%

(Directos y aprendices)



71,3%

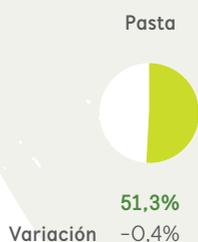
PRESENCIA DIRECTA EN 4 PAÍSES

PRINCIPALES CATEGORÍAS

(% de las ventas totales)



Participación de mercado en Colombia



PERSPECTIVAS 2018

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

MATERIAS PRIMAS Y OTROS

(% costo de producción)



Otros países
Ventas: 0,3%



Presencia de nuestras principales marcas
[GRI 102-2]

✓ Marcas con ventas > USD 50 millones

🏭 Plantas de producción



Redes Comerciales Secas

ASPECTOS RELEVANTES 2017



Álvaro Arango Restrepo

Presidente hasta 2017

[En Nutresa desde 2001]

57 años

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

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

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



Juan Fernando Castañeda Prada

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

[En Nutresa desde 2011]

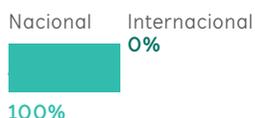
50 años

EMPLEADOS



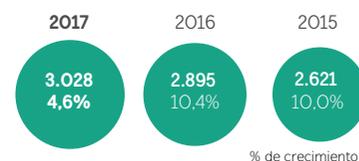
6.992

(Directos, indirectos y aprendices)



VENTAS TOTALES

Miles de millones de COP



TACC 7,5%* ↗

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto



del total de las ventas de Grupo Nutresa

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

PERSPECTIVAS 2018

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

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

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





Servicios Nutresa



ASPECTOS RELEVANTES 2017

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

Sol Beatriz Arango Mesa | Presidenta

[En Nutresa desde 1992]

56 años

EMPLEADOS



936

(Directos, indirectos y aprendices)



47,9%



52,1%

(Directos y aprendices)

Nacional Internacional



89,1% 10,9%

Evolución de la medición de satisfacción de clientes

Nivel sobresaliente



2012 2013 2014 2015 2016 2017

Tipología de servicios

Servicios compartidos

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

Servicios corporativos

- Innovación, Inteligencia de Mercados, Medios y Sostenibilidad

Apoyos transversales

- Fundación Nutresa, Vidarium y Gestión Cargo



Costa Rica
San José

Centros de servicios
Cobertura de atención

Colombia
Barranquilla
Bogotá
Cali
Cartagena
Medellin

PERSPECTIVAS 2018

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

Impulsar el crecimiento rentable *y la innovación efectiva*



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



**UN
FUTURO
ENTRE
TODOS**

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

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

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

Estrategia

[GRI 103-2]

Progreso

[GRI 103-3]

Fortalecer las propuestas de valor diferenciadas de marcas y redes.

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

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

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

Fortalecer las redes comerciales y generar lealtad de clientes.

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

Fortalecer el modelo de internacionalización.

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



Vendedor canal autoservicios, Comercial Nutresa, Colombia.



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

Riesgos y oportunidades [GRI 103-1]

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

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

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

Perspectivas

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

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]



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



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



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



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



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



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



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



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

Progreso 2017 [GRI 103-3]

Modelo de Gestión de Marcas y Redes de Grupo Nutresa

La tecnología, los cambios sociales y económicos, los ritmos de vida acelerados, entre otros aspectos, generan una mayor reflexión en los consumidores con respecto a las marcas, ya que les exigen mayor transparencia, coherencia y sensibilidad para hacer la diferencia y ser valoradas por el mercado.



Estas tendencias influyen en el ecosistema comercial como generadores de caminos de innovación y orientan a las marcas para que desarrollen propuestas de valor que mejoren la calidad de vida de las personas y propongan innovaciones relevantes.

En 2012 Grupo Nutresa declaró con el Modelo de Gestión de Marcas y Redes que el consumidor, el comprador y el cliente están en el foco de todas sus acciones, a través de este apalanca la diferenciación y relevancia de las marcas.

Desde entonces, ha evolucionado hacia una Organización Centrada en el Mercado, transformando la cultura organizacional y generando modelos y prácticas propias con metodologías innovadoras que apalancan las plataformas de conocimiento y permiten a las marcas y redes estar a la vanguardia del conocimiento.

El Modelo de Gestión de Marcas y Redes le permite a la Organización estar a la **vanguardia del conocimiento.**

Este modelo organizacional se basa en tres elementos:

1

Gestión de marcas: gestión bajo una segmentación de consumidor con foco en la gestión de portafolio, precio y comunicación.

2

Llegada al mercado (go to market): articulación de las redes para acercar las marcas a los compradores en un modelo de omnicanalidad.

3

Organización centrada en el cliente: el cliente, el comprador y el consumidor están en el centro. Los procesos, la tecnología y la cultura se alinean para entregarles de manera sostenible propuestas de valor que aseguren su satisfacción y lealtad.



Las capacidades para desarrollar/ Fortalecer como una ventaja competitiva

Generación, transferencia, apropiación y aplicación de conocimiento relevante y diferenciado de las principales fuerzas del mercado.

Plataforma analítica y colaborativa, de doble vía soportada en *Big Data* y Analítica Avanzada.

Generación de Modelos y prácticas integrados y accionables.

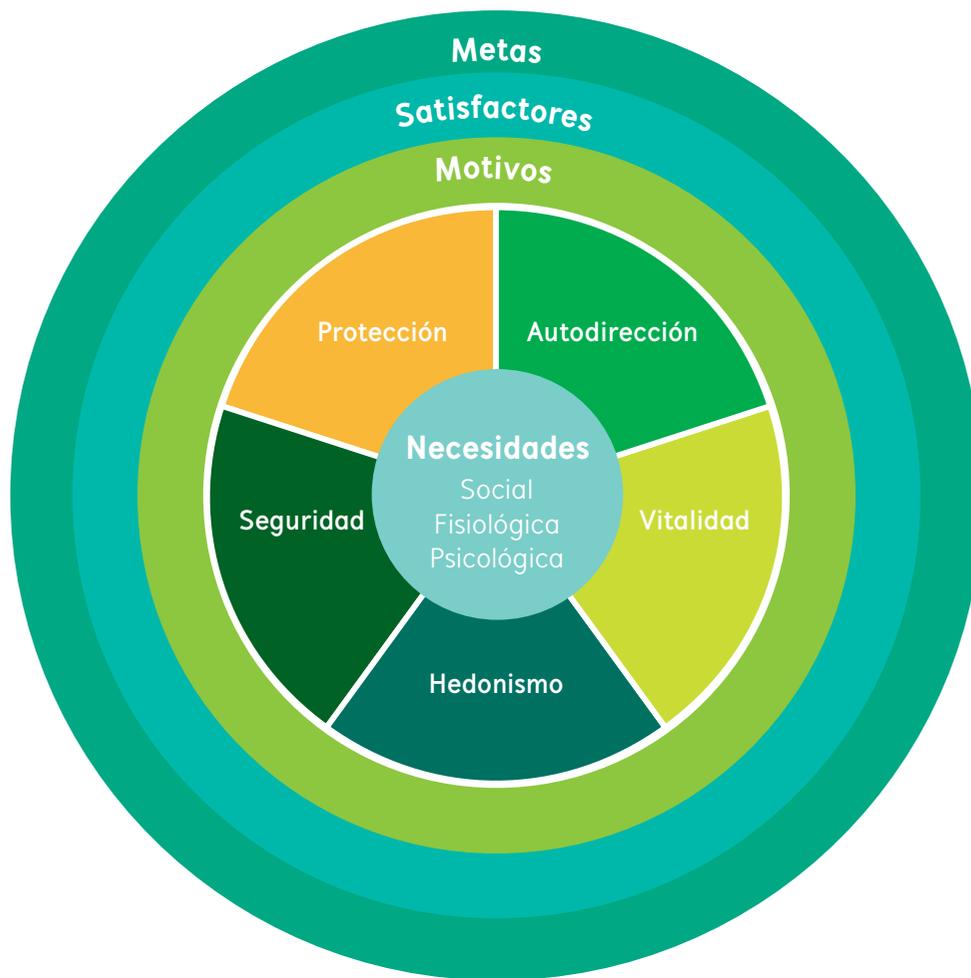
Formación y cultura de una Organización Centrada en el Mercado.

Consumidor

Conocer los estilos de vida, entender necesidades y motivaciones del consumidor es fundamental para que las marcas entreguen propuestas de valor diferenciadas y ofrezcan experiencias memorables.

Estos elementos se incorporan al modelo de segmentación del consumidor de Grupo Nutresa que se extiende a toda su región estratégica, basándose en las necesidades y motivaciones del consumo y compra de alimentos y bebidas de la población. Este modelo es dinámico y se actualiza constantemente para brindarle un marco de acción amplio a las marcas.

El modelo de segmentación se extiende a toda la **región estratégica**, basándose en las necesidades y motivaciones de consumo y compra.



Cada marca está ubicada en un segmento específico de acuerdo con su posicionamiento.



Se renovaron 30 restaurantes del Negocio Alimentos al Consumidor para mejorar la experiencia.

En el segmento de seguridad, las personas buscan mantener su estabilidad con propuestas de marcas conocidas. El esfuerzo de la Organización se ha enfocado en generar presentaciones más prácticas en precio y portabilidad, así como mensajes de marca que generen mayor dinámica para la nueva realidad del consumidor.

En protección, las marcas han desarrollado alternativas de momentos de consumo como *snacks*, resaltando sus beneficios nutricionales. Durante 2017 el foco de innovación de este segmento fue el de las nuevas categorías, como nutrición experta con aporte a hábitos

saludables con el interés de cuidar y conservar la salud.

En autodirección, marcas como Tosh y Diversa se han extendido a nuevas categorías y han ampliado su portafolio para acompañar a un consumidor motivado por su autocontrol en la alimentación, en busca de verse y sentirse bien.

Finalmente, el segmento de hedonismo, en el que el consumidor quiere vivir el momento disfrutando de los antojos cotidianos y exaltando los sentidos, en 2017 las marcas generaron experiencias desde la realidad digital y presencial con propuestas *premium* y diferenciadas.



El modelo de *Vending Store* permite al consumidor acceder a las marcas a través de máquinas dispensadoras en sitios de alto tráfico.

Cliente

Desde 2010 se ha venido trabajando con el modelo de llegada al mercado para redes masivas, el cual involucra los conceptos de Organización centrada en el cliente al hacer foco en la entrega de propuestas de valor segmentadas y diferenciadas para generar eficiencias y crecimiento de las ventas.

Durante 2017 las redes adecuaron su estructura de atención para articular sus figuras comerciales, enfocaron la gestión del punto de venta para garantizar la visibilidad de las marcas y el desarrollo de los clientes en una relación sostenible.

Igualmente, en esta evolución, se fortaleció la articulación de herramientas digitales que mejoran procesos y facilitan el acceso de los clientes y compradores a las marcas.

Las operaciones internacionales siguen evolucionando sus modelos de distribución acorde con sus particularidades. El modelo de llegada al mercado de Colombia ha sido base para el desarrollo de las redes locales en las geografías donde se cuenta con estructuras sociales y hábitos de compra similares, como en Centroamérica, Estados Unidos, Perú, Ecuador, México y República Dominicana.

Adicionalmente, se fortaleció la presencia en los canales institucional, consumo local, compra directa y máquinas dispensadoras

con el fin de asegurar la preferencia de un comprador omnicanal, que accede a los productos a través de diferentes canales físicos y virtuales, de acuerdo con su misión de compra.

Por su parte, el modelo de *Vending Store* permite al consumidor acceder a las marcas a través de máquinas dispensadoras en sitios de alto tráfico y necesidad de conveniencia.

Así mismo, los portales digitales se fortalecieron para facilitar el acceso de consumidores en diferentes plataformas y asegurar la experiencia diferenciada de los compradores, inicialmente en programas de fidelización con clientes y la conexión de los consumidores con sus marcas.

La inversión en activos comerciales que conquistan el punto de venta y garantizan la visibilidad y buen estado de los productos incrementa las ventas y garantiza los valores de marca al consumidor. En Colombia se instalaron 10.107 activos para productos secos, delimitación del punto de venta y neveras de refrigeración para las golosinas.

Modelo de internacionalización

La expansión internacional es uno de los pilares claves para el desarrollo, fortalecimiento y creciente generación de valor de Grupo Nutresa. Durante 2017 las ventas por fuera de Colombia representaron 36,8% del total, atendiendo 75 países en los cinco continentes. Se destacan los mercados de la región estratégica en los cuales se fortaleció el Modelo de Gestión de Marcas y Redes con el conocimiento del consumidor, el comprador y el cliente para identificar oportunidades de desarrollo y lanzamiento de nuevas marcas y categorías.

El entendimiento de las particularidades de cada mercado permitió definir y ajustar las redes y los modelos de distribución, garantizar el crecimiento en participación de mercado, distribución numérica y optimizar el costo por servir.

Gestión de volatilidad de materias primas

Para la Organización es clave la gestión eficiente de las materias primas, ya que son un factor decisivo en los costos de operación y la competitividad de la misma. Durante 2017 el comportamiento de estos fue estable o con tendencia a la baja, lo que permitió corregir en alguna medida los incrementos del año anterior. Para reducir esta volatilidad, Grupo Nutresa cuenta con políticas de cobertura con niveles de riesgo definidos, un equipo especializado en la negociación de insumos y una búsqueda permanente, a nivel global, de esquemas para un abastecimiento más eficiente.

Para Colombia el incremento de las tarifas del impuesto sobre el valor agregado generó un efecto de aumento de los precios al consumidor, que desaceleró el consumo y el crecimiento del PIB. Esto no implicó un cambio en los precios antes de IVA.

Valor económico directo generado y distribuido [GRI 201-1]

(millones de COP)	2014	2015	2016	2017
Ingresos por ventas netas	6.481.813	7.945.417	8.676.640	8.695.604
Ingresos por inversiones financieras	55.267	56.844	61.527	68.327
Ingresos por ventas de propiedad, planta y equipo	3.247	8.339	917	17.804
Valor económico directo generado	6.540.327	8.010.600	8.739.084	8.781.735
Gastos de funcionamiento	4.634.348	5.640.140	6.106.637	5.942.715
Salarios	579.353	768.070	820.042	867.952
Prestaciones	354.612	413.037	431.774	482.283
Dividendos a los accionistas	198.476	212.588	229.582	245.706
Pagos de intereses a los proveedores de crédito	127.374	180.660	250.289	259.085
Pagos al gobierno	206.170	290.548	255.842	221.880
Inversiones comunitarias	33.737	46.651	55.273	62.367
Beneficios	69.117	88.797	98.387	102.767
Valor económico directo distribuido	6.203.187	7.640.490	8.247.826	8.184.755
Valor económico retenido	337.140	370.110	491.258	596.980

Innovación **efectiva**

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

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

Estrategia

[GRI 103-2]

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

Progreso

[GRI 103-3]

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

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

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

Construir el portafolio de proyectos de innovación de Grupo Nutresa.

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

Consolidar la cultura de gestión del conocimiento.

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



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

Riesgos y oportunidades

[GRI 103-1]

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

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

Perspectivas

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

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

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

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

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

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

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

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

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



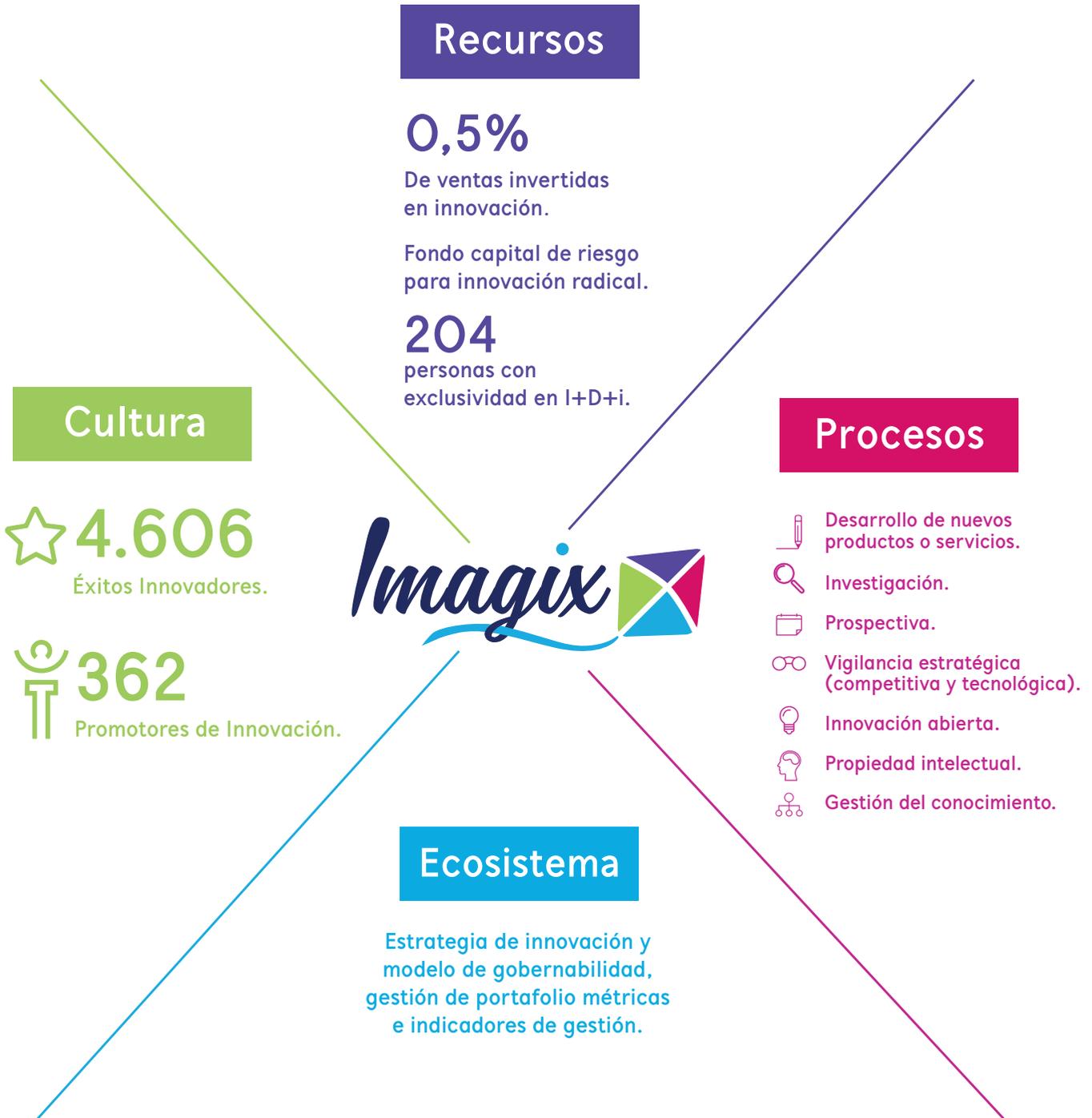
Lanzamiento de la innovación en producto Granuts, Negocio Chocolates.

Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

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

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

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



Evento de reconocimiento del programa Éxitos Innovadores en el Negocio Chocolates.



CULTURA

Medición de capacidades de innovación

Durante 2017 se llevaron a cabo acciones para el cierre de brechas identificadas en la medición de 2016.

- » **Formación de expertos:** se formaron 160 personas en *Design Thinking* y 20 en *Service Design*.
- » **Indicadores de innovación:** se desarrolló un tablero de indicadores para medir el impacto y gestionar el portafolio de innovación en función de los objetivos estratégicos.
- » **Liderazgo para innovación:** se presentó la evolución del modelo Imagix a los Comités de Presidencia de los negocios del Grupo para homologar el entendimiento y contar con ellos como habilitadores del proceso.

Programas de cultura de innovación

Imagix éxitos INNOVADORES

- » **Éxitos Innovadores:** programa de participación en formulación e implementación de ideas cuyo objetivo es crear cultura de mejoramiento continuo, fomentar la curiosidad, la observación y la participación voluntaria de los diferentes niveles de la Organización. Se lograron 4.606 éxitos innovadores, que equivalen a 0,22 por empleado.

Imagix soluciones INNOVADORAS

- » **Soluciones Innovadoras:** programa de participación abierta intercompañías para la solución de retos de impacto estratégico o táctico cuyo objetivo es crear cultura de trabajo colaborativo, promover la participación y herramientas de innovación en equipos de trabajo y personas que quieran aportar soluciones.
 - » **8 retos** lanzados durante 2017, para un total de 55 desde el lanzamiento.
 - » **52 soluciones** presentadas.
 - » **470 participantes** durante 2017.
 - » **12 colaboradores** premiados.

Imagix

Prácticas EJEMPLARES

» **Prácticas Ejemplares:** reconocimiento de experiencias de gestión y proyectos con resultados superiores y replicables en otros negocios, promueve el trabajo colaborativo y la transferencia de conocimiento y buenas prácticas.

Se premiaron tres prácticas ejemplares durante 2017:

1. "Galaxia: estrategia comercial y de creación de conocimiento para el crecimiento sostenible de la categoría de productos industriales", del Negocio Chocolates y Comercial Nutresa.
2. "Programación de operaciones basado en el consumo real del mercado -Modelo de reaprovisionamiento", del Negocio Cárnicos.
3. "Granuts: velocidad y ejecución impecable como ventajas competitivas de la estrategia", del Negocio Chocolates.



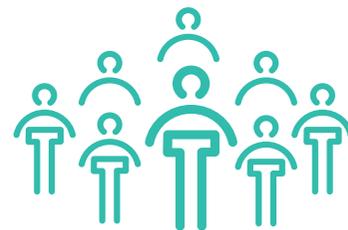
» **Out of the Box:** fondo de capital para proyectos de innovación cuyo objetivo es la construcción de capacidades para la generación de innovación radical, aprender a gestionar proyectos de innovación con alto nivel de incertidumbre y hacer apuestas a futuro. Se lanzó el segundo proyecto al mercado, Bénét, y se abrió la tercera convocatoria de proyectos para ser desarrollados en 2018.



Colaborador del Negocio Cafés participando de espacios de innovación.

Promotores de innovación

Programa que busca formar expertos en innovación para que se conviertan en habilitadores de procesos dentro de sus negocios y así darle mayor alcance a la innovación.

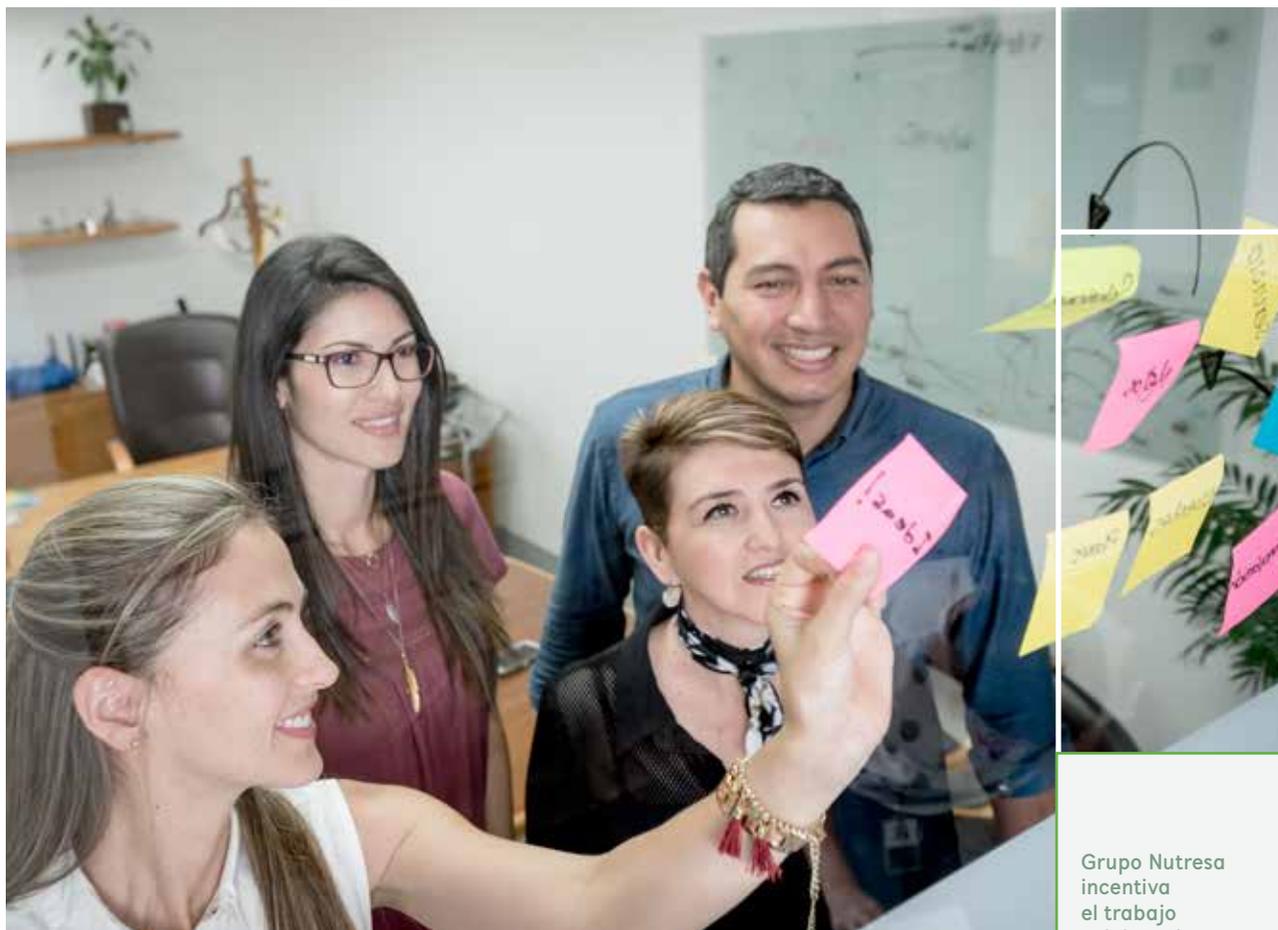


Actualmente hay

362

promotores de innovación formados

en diferentes herramientas para apoyar procesos en sus negocios.



Grupo Nutresa incentiva el trabajo colaborativo como palanca de productividad e innovación en los negocios.

Premios de Investigación

Estos promueven la cultura de investigación y fortalecen el capital intelectual de la Organización.

Se presentaron 13 proyectos de investigación que fueron evaluados por pares académicos y se premiaron los cuatro con más altos puntajes:

» **Primer puesto:**

Sustitución del nitrito de sodio en la elaboración de jamón cocido usando un extracto antioxidante natural. Negocio Cárnicos.

» **Segundo puesto:**

- Modelamiento y simulación computacional del horneado continuo de galletas tipo *cracker*. Negocio Galletas.
- Estabilidad de transición de fase en emulsiones de manteca de cacao. Negocio Chocolates

» **Tercer puesto:**

Efecto de la formulación de aditivos sobre las propiedades reológicas y texturales de galletas tipo *cracker*. Negocio Galletas.

Nutresa Sostenible:

en 2017 se llevó a cabo la cuarta edición del Evento Anual de Sostenibilidad, en el cual se reconocen aquellos éxitos innovadores que han impactado positivamente la sostenibilidad en alguna de sus tres dimensiones y que a su vez puedan ser replicables en otros negocios de Grupo Nutresa. En el evento se presentaron diez éxitos por su aporte a la sostenibilidad y de estos, tres fueron reconocidos por su alto impacto en cada una de las dimensiones.

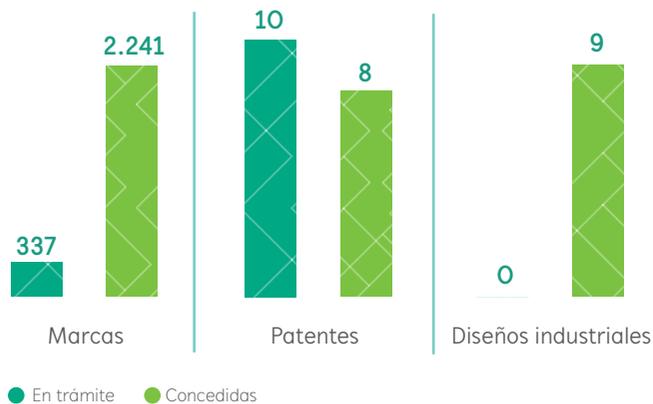


PROCESOS

Propiedad intelectual [ODS 9.4]

La propiedad intelectual mantiene las ventajas competitivas y es cada vez más relevante dentro del Modelo de Innovación Imagix, ya que permite proteger y preservar el conocimiento generado, identificar tendencias tecnológicas fundamentales en los ejercicios de planeación y prospectiva, y disminuir riesgos de infracción de títulos de terceros. Su vigilancia posibilita establecer las fronteras de conocimiento de los competidores.

Taller con líderes de la comunidad industrial para definir el propósito, la oferta de valor y los retos de mayor impacto de esta.



Vigilancia Tecnológica

Durante 2017 la Dirección de Vigilancia Tecnológica continuó con la formación de 29 nuevos vigías, fortaleciendo aún más la capacidad que tiene cada negocio de monitorear el mercado y así capturar, identificar, interpretar y analizar las señales y tendencias del entorno local e internacional. En total, Grupo Nutresa cuenta con 152 vigías.

Se realizaron 15 vigilancias con sus respectivos informes y más de 50 entregables de alertas que se enviaron a los negocios.

Innovación abierta

La generación de redes y el fortalecimiento de relaciones con el ecosistema de innovación son fundamentales para Grupo Nutresa, es por esto por lo que en 2017 se llevaron a cabo más de 23 iniciativas con terceros, entre universidades, centros de investigación, proveedores, clientes y centros de emprendimiento, los cuales aportaron no solo conocimiento, sino métodos, herramientas y capacidades, y recursos valiosos para el desarrollo de nuevos productos y procesos.

Gestión del conocimiento

Grupo Nutresa cuenta con 25 comunidades de sinergia, 11 principales y 14 subcomunidades, espacios de construcción conjunta, con participación de todos los negocios que facilitan la innovación, la productividad, la gestión del conocimiento y el desarrollo del talento humano, en estas se trabajan retos transversales con impacto en la Meta a 2020 del Grupo.

Metodología y talleres de alineación organizacional de las comunidades

En 2017 se puso en marcha el plan de acción para desarrollar la estrategia de fortalecimiento de las comunidades de sinergia, se hicieron ajustes en la gobernabilidad gerencial, en la arquitectura, conformación y dinámica de las comunidades. Para ello se diseñó una metodología de alineación de las comunidades de sinergia y se realizaron talleres aplicando esta metodología en seis comunidades, con el fin de definir el propósito común, la oferta de valor, los retos de mayor impacto, los acuerdos y la dinámica de reuniones de estas comunidades.

Adicionalmente se efectuaron dos conversatorios de líderes de las comunidades con el fin

de socializar avances y obtener lineamientos.

Durante este año se impulsó también la adopción de las prácticas ejemplares galardonadas en diciembre de 2016 y primer semestre de 2017, por medio de eventos de transferencia de conocimiento de estas prácticas.

En busca de la actualización permanente de las metodologías y herramientas que facilitan la gestión del conocimiento, se realizó una vigilancia e incorporación de nuevas técnicas de facilitación y gestión del conocimiento y se rediseñaron algunas existentes tales como: aprendiendo con el experto, lecciones aprendidas y creación de comunidades de sinergia, con el fin de responder a ciertos proyectos corporativos y casos de negocio.

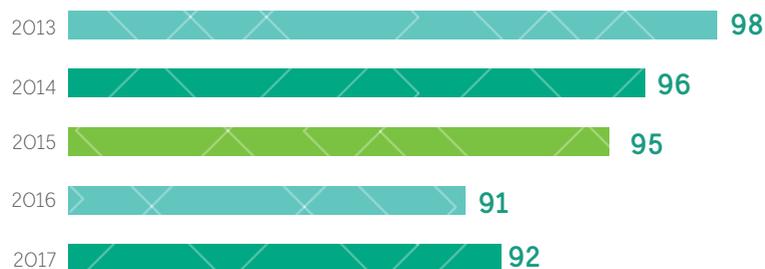
ECOSISTEMA

Implementación de la estrategia de innovación

- » Durante 2017 se consolidó la estrategia de innovación y se lanzó a los Comités de Presidencia de los negocios la evolución del modelo Imagix, que articula de forma integral las capacidades para una innovación sostenible a largo plazo y convirtiéndolo en un motor de crecimiento.
- » Se continuó con el cierre de brechas de capacidades de innovación identificadas en la medición que se efectuó en 2016.
- » Se realizó una planeación de innovación 2018-2020 alineada con la estrategia y en la cual se identificaron metas para cada uno de los ejes del modelo Imagix.

Innovación en el Índice de Sostenibilidad de Dow Jones

Por séptimo año, Grupo Nutresa hace parte del Dow Jones Sustainability Index. En el capítulo de innovación, la Compañía se destaca por ser una de las mejores del sector de alimentos, gracias a sus prácticas en gestión de innovación y desarrollo e investigación.



RECURSOS



La Organización destina recursos económicos y su **capital humano** para impulsar la innovación.



La inversión en I+D+i fue de **COP 40.425 millones.**



204 personas con exclusividad en I+D+i.

Fomentar una *vida saludable*



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



**UN
FUTURO
ENTRE
TODOS**

Nutrición, vida saludable y mercadeo responsable

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

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

Estrategia

[GRI 103-2]

Progreso

[GRI 103-3]

Ajustar el perfil nutricional de los productos.

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

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

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

Promover estilos de vida saludable.

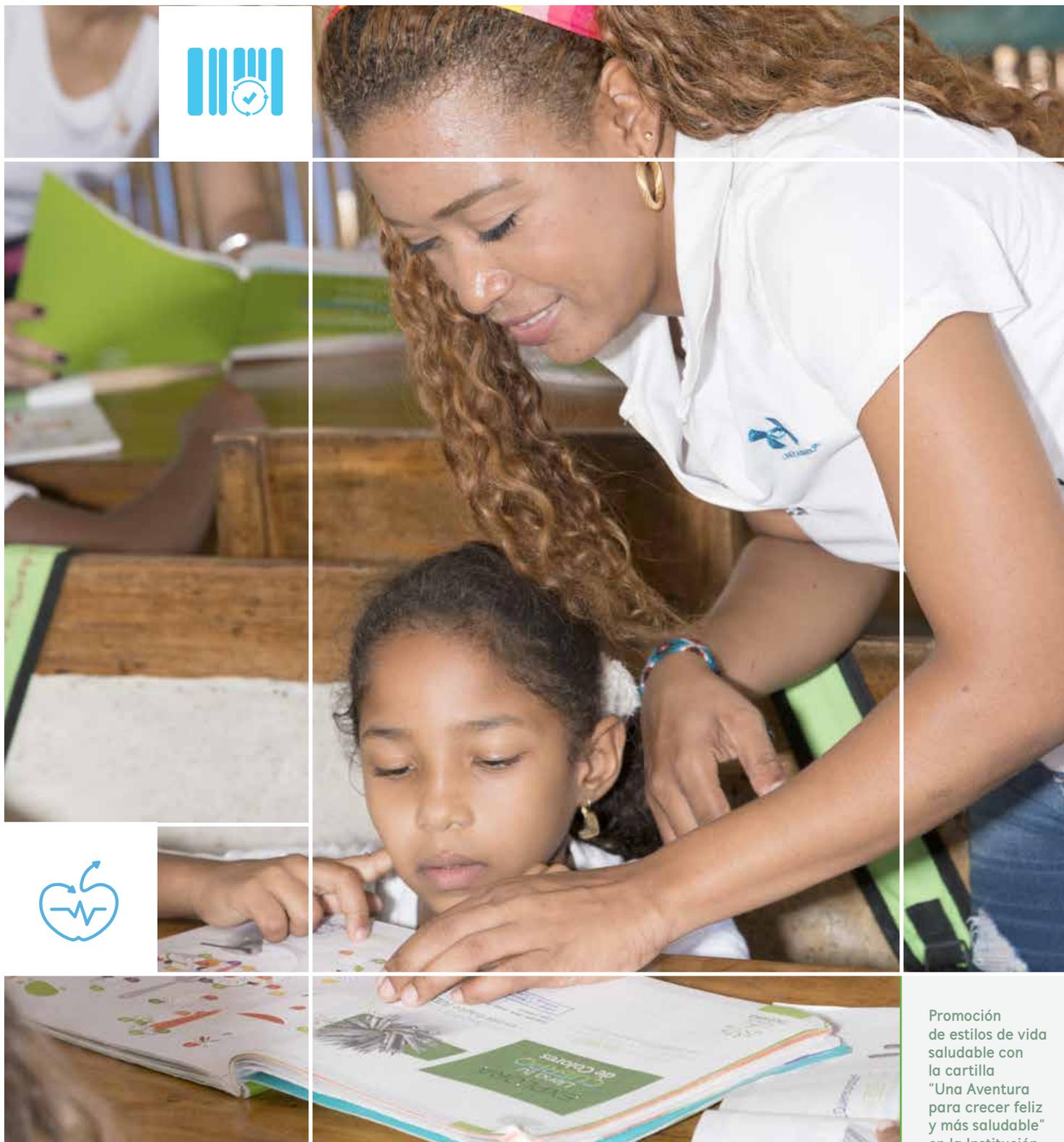
- > Se continuó con el programa de formación en hábitos de alimentación saludable, actividad física y prácticas de higiene en 22 instituciones educativas y 20 entidades territoriales en Colombia.
- > Se avanzó con el programa Espacios Saludables en Acatlán de Juárez, Jalisco, beneficiando a 1.834 niños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

Disminuir los nutrientes de interés en salud pública.

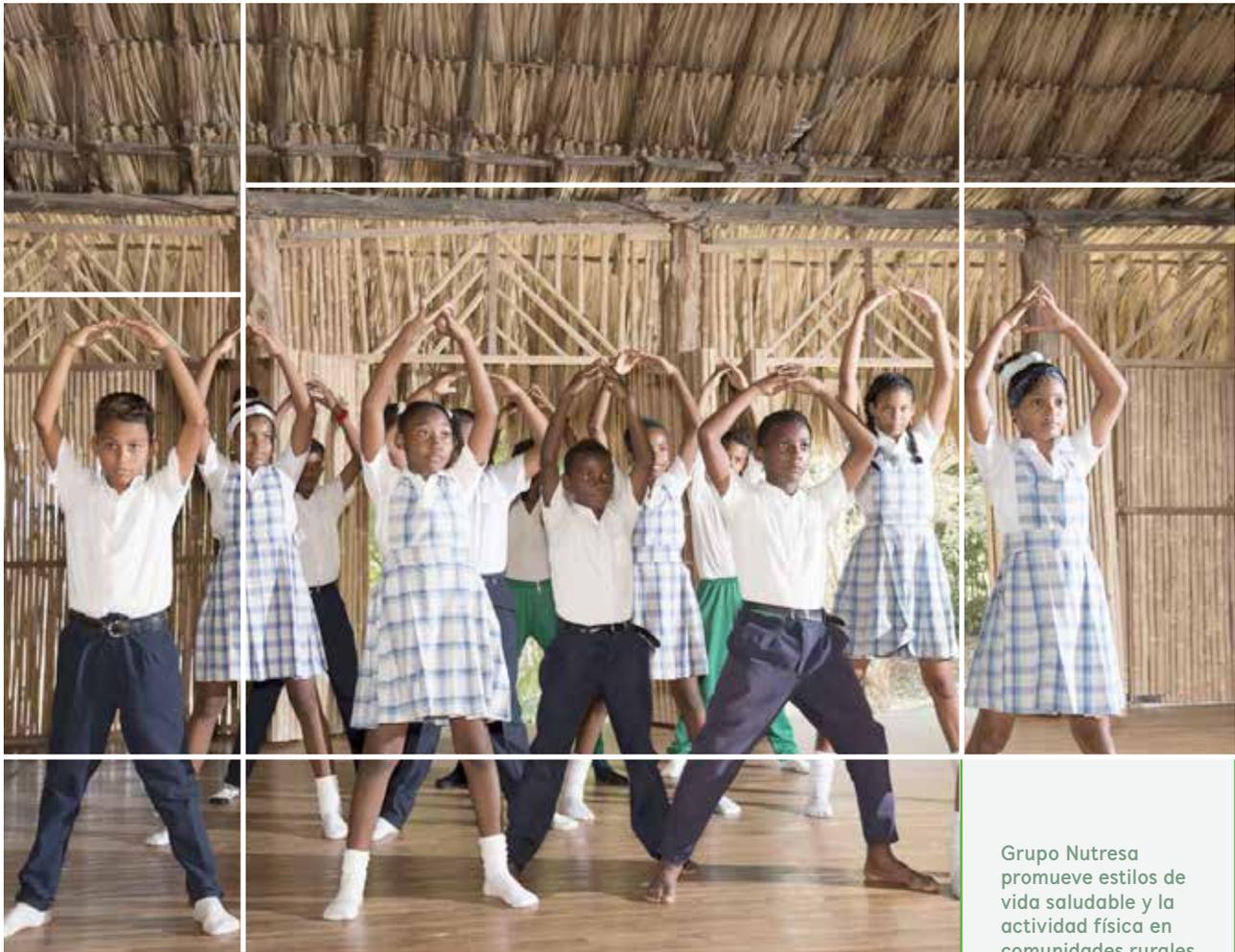
- > En los últimos tres años, se han reformulado 236 productos en sodio, 100 en azúcar y 80 en grasa saturada.
- > Se trabajó también en la disminución de nitritos en 69 productos cárnicos.

Gestionar responsablemente la publicidad.

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



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



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

Riesgos y oportunidades

[GRI 103-1]

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

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

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

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

Perspectivas

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

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos

[GRI 103-3]

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

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

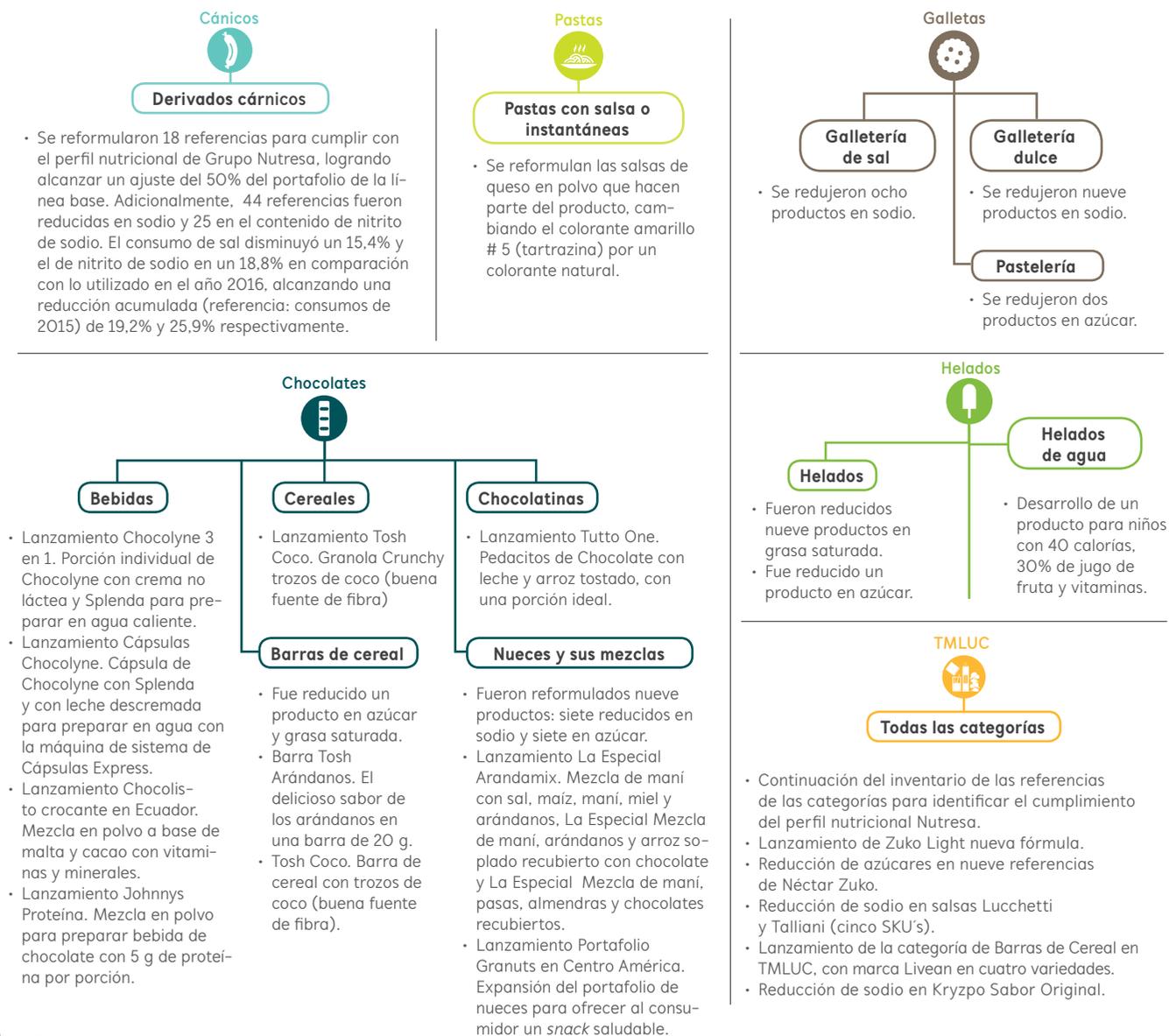


Progreso 2017 [GRI 103-3]

La preocupación por las problemáticas de salud focalizadas en la obesidad y las enfermedades crónicas generó planes de acción que se han mantenido consistentes en el tiempo y dan como resultado, al cierre de 2017, 119 productos reducidos en nutrientes de interés en salud pública. Conscientes de la doble carga de la malnutrición, también se trabaja en estrategias para llevar soluciones nutricionales a los consumidores con productos enriquecidos en macro y micronutrientes, como Chocolito, o especialmente diseñados para nutrir, como Bénét. [G4- FP6] [G4-FP7] [ODS 2.1]

El compromiso permanente de ser la mejor opción para los consumidores ha llevado a reducir o sustituir otros aditivos e ingredientes, como conservantes y algunos colorantes, los cuales se apoyan en programas que van desde la investigación hasta la innovación, ya que su funcionalidad tiene que ser mantenida en las nuevas formulaciones, el desempeño del producto, su seguridad y la aceptación del consumidor tienen que garantizarse. Como resultado de este plan se han reducido en los últimos tres años 69 productos en nitritos y se ha empezado un plan de sustitución de colorantes artificiales.

Principales avances en asuntos relacionados con la salud [GRI 416-1] [ODS 2.1]





Programa Prevención de Obesidad Infantil del Negocio Tresmontes Lucchetti en México.

El cambio en las regulaciones de nutrición y salud en los países donde Grupo Nutresa opera, constituye un riesgo que se atiende proactivamente, estando atentos a las condiciones de salud y a la identificación de necesidades de las comunidades. Así mismo se vigilan conocimientos emergentes, se realiza investigación científica en alimentación, salud y nutrición y se avanza en los compromisos establecidos en la estrategia nutricional. El campo de trabajo es amplio y las soluciones del sector están en la aplicación de nuevos conocimientos, por lo que se requiere el entendimiento de las restricciones tecnológicas y de calidad que obligan a esperar, en algunos casos por encima de las expectativas de los reguladores, para transformar la oferta.

Los esfuerzos tecnológicos o cualquier medida de control que se tome por razones nutricionales darán resultados si se acompañan de campañas de educación y comunicación que trascienden el alcance empresarial y convocan a la comunidad académica, educativa y científica. La intervención de hábitos, que es finalmente la respuesta esperada, constituye un reto para la sociedad en su conjunto y debe apoyarse en planes a largo plazo que empiecen con procesos de formación desde la niñez.

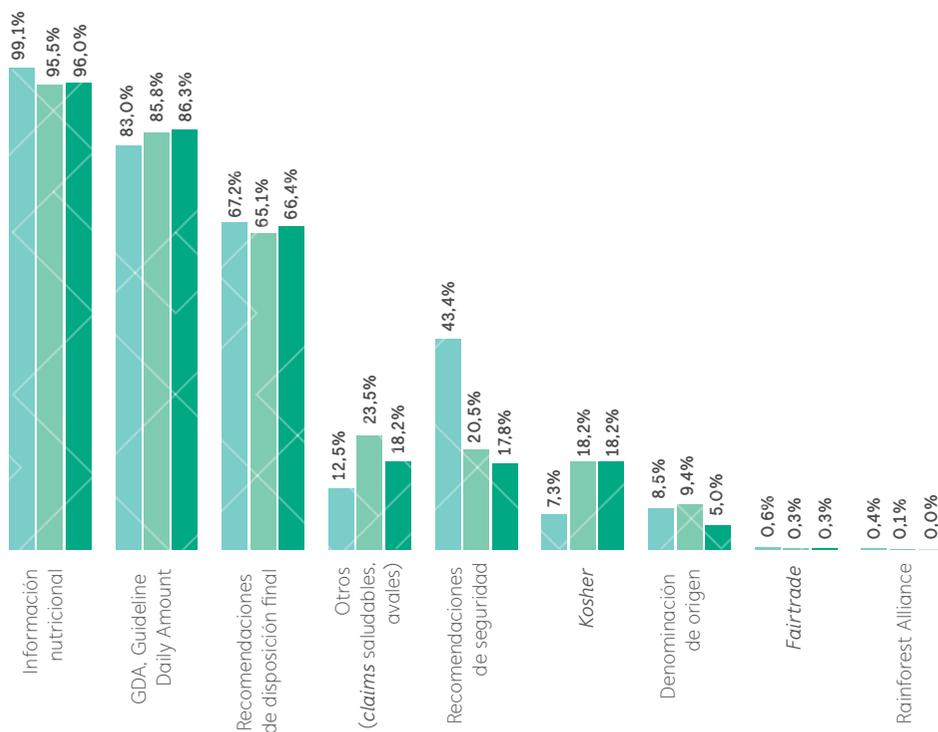
Grupo Nutresa aporta en la **construcción de nuevos hábitos** desde sus marcas y desde su compromiso social.

Casos de incumplimiento de las normativas y los códigos voluntarios relativos al etiquetado y las comunicaciones de mercadotecnia [GRI 417-2] [GRI 417-3]

	2014		2015		2016		2017	
	Etiquetado	Comunicación	Etiquetado	Comunicación	Etiquetado	Comunicación	Etiquetado	Comunicación
Número de multas	0	0	1	0	0	0	0	1
Número de amonestaciones	0	0	0	1	0	0	2	0
Número de incumplimientos de códigos voluntarios	9	0	1	1	0	0	0	0
Total	9	0	1	1	0	0	2	1

Productos con información relativa a atributos en sostenibilidad en el etiquetado [GRI 417-1]

2015 2016 2017



Grupo Nutresa aporta en la construcción de nuevos hábitos desde sus marcas y desde su compromiso social con acciones tendientes a enseñar y educar en estilos de vida saludable, transmitiendo mensajes y contenidos a través de las páginas web de Chocolisto, Chocolyne, Tosh, Bénet, Evok, Nutresa, entre otras, por medio de un mercadeo y publicidad responsables con los menores y desarrollando proyectos colaborativos para educación de la niñez.

Por eso, por intermedio de la Fundación Nutresa y de las actividades de la marca Nutresa, se promueven los estilos de vida saludable y para ello se desarrollan proyectos colaborativos que buscan, a partir de la educación en los niños, generar unos hábitos adecuados que resulten en mejores estados nutricionales y de salud, tanto a corto como a largo plazo. Los proyectos iniciales están en Colombia, Chile y México, y con ellos se están retando modelos de intervención para definir el más adecuado a las comunidades

A través de los programas de promoción de estilos de vida saludable se han beneficiado **12.810 niños** en Colombia y **1.834** en México.

y hacer transferencia de este conocimiento a fin de que sea apropiado en los países de la región estratégica, lo cual contribuirá a la construcción de Un Futuro entre Todos.

Bajo este marco de actuación, la Organización continuó desarrollando estrategias a fin de fortalecer las capacidades de los niños, niñas y adolescentes, para una óptima toma de decisiones en alimentación saludable, actividad física y prácticas claves de higiene. La intervención se focaliza en instituciones educativas y entidades territoriales de la región estratégica.



Colaboradores del Negocio Pastas en panel sensorial de expertos.

En Colombia se beneficiaron 16 instituciones educativas y 20 secretarías de Educación, lo que permitió llegar a 13.618 personas de la comunidad educativa, de las cuales 12.810 eran estudiantes, 693 profesores, 115 manipuladores de alimentos y representantes de la tienda escolar. Los recursos ejecutados en 2017 para este programa superaron los COP 500 millones.

En el caso de Chile, durante 2017 se realizó un estudio longitudinal para comparar el estado nutricional de 347 alumnos de 3° a 7° básico de escuelas con los resultados obtenidos desde 2015 y recopilando información sobre oferta y compra de alimentos en las tiendas escolares, origen de las meriendas que llevan los niños y presencia de oferta ambulante fue-

ra de los establecimientos, con el objetivo de evaluar la implementación de la Ley 20.606 sobre composición nutricional de los alimentos y su publicidad en escuelas públicas.

En México se continuó con el programa Espacios Saludables para la mejora en alimentación y actividad física en estudiantes de Acatlán de Juárez, Jalisco, iniciado en 2015. Durante 2017 se beneficiaron 1.834 niños de las tres escuelas primarias públicas.

Seguridad alimentaria

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

Estrategia [GRI 103-2]

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

Progreso [GRI 103-3]

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

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

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



Mercados GERMINAR, comunidad de Santo Domingo, Colombia



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

Riesgos y oportunidades [GRI 103-1]

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

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

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

Perspectivas

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

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

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

301 familias fueron formadas en agricultura orgánica,

implementación de sistemas de riego, construcción de semilleros y biofábricas, y estilos de vida saludable.

Casos de éxito y reconocimientos

[GRI 103-3]

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

Se destaca la implementación del Negocio Chocolates en Perú de un biohuerto en Aldeas Infantiles SOS Callao. Se construyeron 100 m² de sistemas de alimentación, enfocados en el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de 47 niños y adolescentes, que tuvieron acceso a hortalizas frescas, orgánicas y propias. Se logró también formar a más de cien personas en construcción y mantenimiento de cultivos orgánicos, conservación de recursos y biodiversidad, y gestión de residuos sólidos.

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



Se alcanzó la meta establecida de ampliar la cobertura a **más de 5.000 m²** de sistemas para la producción de alimentos.

Progreso 2017 [GRI 103-3]

La Compañía continúa apuntándole al cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Sostenible 2, Hambre cero, y al fortalecimiento de su estrategia de sostenibilidad a través del cierre de brechas de seguridad alimentaria en la población base de la pirámide, con la construcción de sistemas de alimentación saludable y la implementación de la Política de Reducción de Pérdida y Desperdicio de Alimentos en Colombia y la región estratégica.

Estrategia para la seguridad alimentaria GERMINAR

GERMINAR es una estrategia de agricultura familiar para la seguridad alimentaria y la promoción de los estilos de vida saludable. Busca complementar la alimentación diaria permitiendo el acceso y disponibilidad de los alimentos a comunidades de bajos recursos, lo cual fortalece al mismo tiempo competencias en alimentación saludable, prácticas claves de higiene y actividad física, que rescatan costumbres ancestrales.

La construcción de siete sistemas de alimentación en los departamentos del Chocó, Córdoba, Bolívar, Magdalena y Meta permitió el desarrollo de las capacidades técnicas de las comunidades en la construcción y manejo de biofábricas, sistemas de riego para mitigar los problemas de sequías ocasionados por el cambio climático y plantuladeros para la sostenibilidad de los productos sembrados en las huertas.

Con la implementación de GERMINAR Urbano en Villavicencio y la réplica de la estrategia por parte de las comunidades intervenidas, se alcanzó la meta establecida de ampliar la cobertura a más de 5.000 m² de sistemas para la producción de alimentos. De igual forma, se realizaron formaciones técnicas a más de 301 familias de las regiones priorizadas. El aporte de vitaminas y minerales brindado por los nuevos productos en las regiones corresponde a 44% y el 124% de las familias incluyen en su dieta diaria alimentos producidos en los sistemas de alimentación saludable.

Diversidad de frutas y verduras y disponibilidad de estas en los mercados GERMINAR [ODS 2.1]

Total de metros cuadrados construidos como sistemas de alimentación saludable	5.000
Número de raciones de frutas y verduras entregadas a familias beneficiadas*	4.790
Masa total de frutas y verduras disponibles después de la intervención (kg)	1.916

*Cifra calculada teniendo en cuenta que la Organización Mundial de la Salud, OMS, recomienda como objetivo poblacional la ingesta de un mínimo de 0,4 kg diarios de frutas y verduras para prevenir enfermedades crónicas como las cardiopatías, el cáncer, la diabetes o la obesidad.



A través del proyecto GERMINAR, Fundación Nutresa trabaja para mantener y fortalecer la estrategia de huertas rurales, con el fin de mitigar el problema de acceso a alimentos, brindando herramientas, semillas, capacitaciones, asistencia técnica y espacios para compartir experiencias que les permita a los agricultores acceder al cultivo de productos alternativos destinados al consumo en sus propios hogares, el trueque o la comercialización para la generación de ingresos.



Proyecto GERMINAR, Chocó, Colombia.

Política de reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos

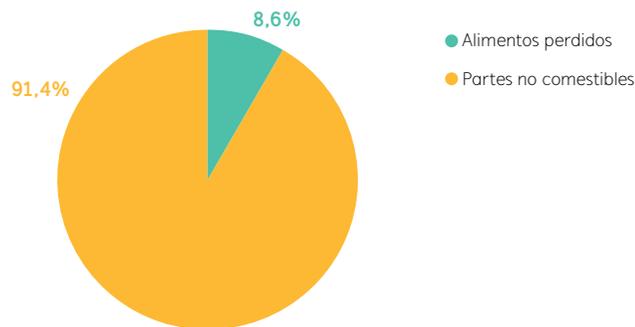
[ODS 2.1] [ODS 12.3]

En 2017, Grupo Nutresa avanzó en el diseño del marco de trabajo de su Política de Reducción de Pérdida y Desperdicio de Alimentos e inició la medición de la misma bajo el *Estándar para la contabilidad y reporte de pérdida y desperdicio de la FAO* en las actividades de producción de todas sus plantas en Colombia.

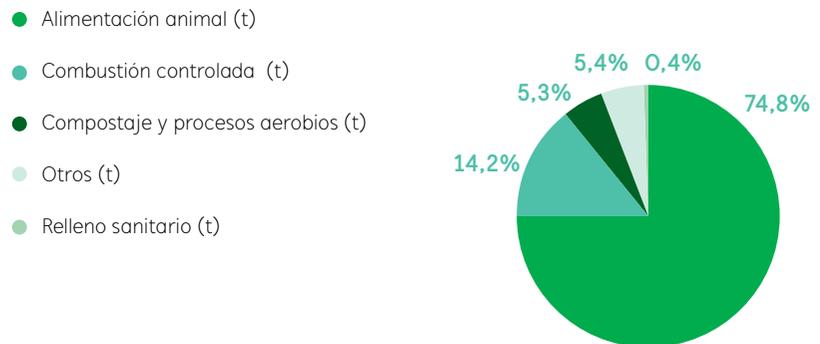
Las pérdidas en 2017 provenientes de las plantas en Colombia se cuantificaron por 89.783 toneladas, de las cuales 8,6% corresponde a material comestible que por diversas razones termina su ciclo en usos no alimentarios como alimentación animal, bioenergía, compostaje, etc.

En 2018 Grupo Nutresa emprenderá la ejecución de iniciativas para mejorar el aprovechamiento de estos alimentos y de este modo reducir su impacto ambiental, además de ayudar a disminuir las inequidades y el hambre.

Pérdida por tipo



Destino de la pérdida de alimentos



Fortalecimiento de bancos de alimentos

Como parte de la estrategia para la reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos, Grupo Nutresa fortalece a sus aliados a través de planes de cierre de brechas en temas de logística, buenas prácticas de manufactura, perfil higiénico sanitario, de salud, entre otros. En 2017 se trabajó con 18 bancos de alimentos en Colombia y seis en la región estratégica, con lo cual se beneficiaron más de 581.512 personas con 943,16 toneladas de productos entregados.

Se busca, además, que los bancos de alimentos, a mediano plazo, sean entidades autosostenibles administrativa y técnicamente, que aseguren a las empresas vinculadas la inocuidad de los productos, mitigando el riesgo reputacional de las mismas. De igual forma, se busca que desarrollen proyectos innovadores que les permitan ampliar la oferta de servicios para las comunidades beneficiadas.

PAÍS	BANCO	RESULTADO 2016	RESULTADO 2017		GENERALIDADES
Colombia	Barranquilla	85%	88,0%	En transformación	Para 2017, la calificación del PHS es la siguiente: SEMILLERO: menos del 79%. EN TRANSFORMACION: entre 80-94%. INNOVADOR: 95-100%. Se espera que los bancos de alimentos superen el PHS con una calificación sobre 70%.
	Bogotá	98%	89,0%	Innovador	
	Bucaramanga	78%	83,0%	En transformación	
	Cali	100%	99,0%	Innovador	
	Cartagena	91%	N.A.	N.A.	
	Cartago	91%	74,0%	En transformación	
	Cúcuta	97%	87,0%	En transformación	
	Ibagué	98%	92,0%	En transformación	
	Manizales	99%	97,0%	Innovador	
	Medellín/Banco de alimentos	87%	91,0%	En transformación	
	Medellín/Saciar	94%	78,0%	Semillero	
	Montería	82%	95,0%	En transformación	
	Neiva	90%	73,0%	Semillero	
	Pasto	92%	86,0%	En transformación	
	Pereira	88%	83,0%	En transformación	
	Santa Marta	83%	80,0%	En transformación	
Sincelejo	99%	97,0%	Innovador		
Villavicencio	97%	97,0%	Innovador		
Chile	Santiago de Chile	57%	58,0%		En la región estratégica se considera que un banco de alimentos desarrolla buenas prácticas de manufactura cuando el resultado de su PHS supera el 50%.
Costa Rica	San José	28,30%	32,50%		
Ecuador	Quito	63%	75,0%		
	Guayaquil	67%	82,0%		
Costa Rica	San José	46%	32,50%		
México	México	68%	N.A.		

Alimentos **confiables**

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

Estrategia

[GRI 103-2]

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

Progreso

[GRI 103-3]

> Se mantuvieron las siguientes certificaciones

Calidad ISO 9001: 30 centros de operación.

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

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

ISO 22000: un centro de operación.

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

Certificaciones de producto

Kosher: nueve centros de operación.

Halal: cinco centros de operación.

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

Orgánico: un centro de operación.

Rainforest Alliance: un centro de operación.

Seguridad comercial

Ocho centros de operación cuentan con la certificación BASC.

En el sector agrícola

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

> Se lograron nuevas certificaciones

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

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

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

UTZ – Agricultura Sostenible: Negocio Cafés, Medellín.

Modelo para la protección integral de los alimentos.

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

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

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



Laboratorio de calidad del Negocio Cafés en Ibagué, Colombia.



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

Riesgos y oportunidades [GRI 103-1]

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

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

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

Perspectivas

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

En 2018 se realizará la difusión del Manual

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

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

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



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

Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

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



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

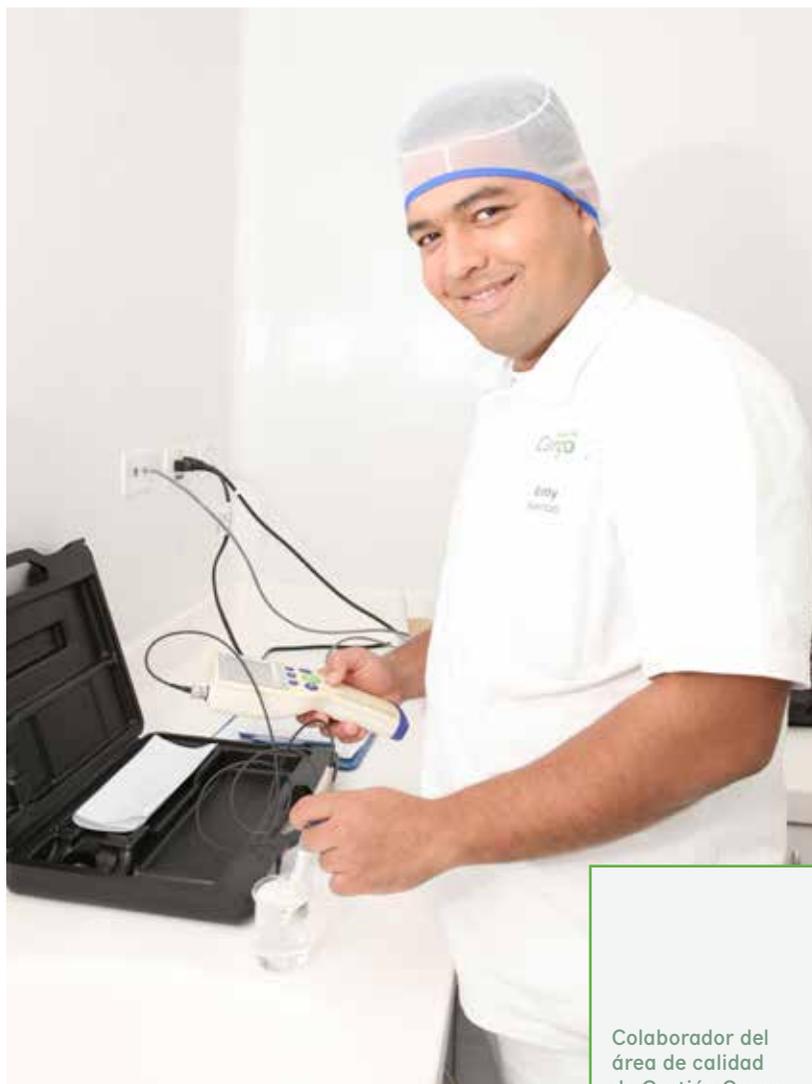
Progreso 2017 [GRI 103-3]

Certificaciones de los sistemas de gestión

Grupo Nutresa enfoca su gestión hacia la seguridad de los alimentos con productos inocuos y de calidad que brindan al consumidor confianza sobre lo que compra e ingiere, esto como parte de su filosofía y actuación corporativa.

Los sistemas de gestión con los cuales están certificados los diferentes centros de operación son revisados permanentemente a través de auditorías externas, con el fin de asegurar y verificar el grado de cumplimiento de los requisitos de cada uno de esos sistemas.

Se han consolidado los sistemas de gestión, alcanzando 76 certificaciones que contribuyen al propósito de fortalecer el desempeño de los procesos para asegurar la calidad e inocuidad de los productos y la mejora continua. En 2017, 79,2% de la producción se elaboró en plantas que tienen certificaciones en estándares de sistemas de gestión de seguridad de los alimentos, entre ellos los estándares aprobados por el GFSI (Global Food Safety Initiative). [GRI G4-FP5]



Colaborador del área de calidad de Gestión Cargo, Cartagena, Colombia.

Protección de los alimentos

La protección integral de los alimentos se soporta en tres pilares fundamentales: la inocuidad, la defensa de los alimentos y la autenticidad de producto, esto implica proteger los alimentos de la contaminación involuntaria con agentes, asegurarlos desde su origen hasta el consumo y prevenir la contaminación intencional de las materias primas o productos.

En 2017 este modelo de protección integral de los alimentos se ejecutó en los negocios exportadores como Cafés, Galletas y Chocolates, y en los demás negocios se está avanzando en su implementación. Así mismo, se cuenta con autodiagnósticos, validación por parte de terceros y personal formado como PCQI - Individuo Calificado en Controles Preventivos, programa dictado por instructores líderes certificados por la FDA.

Para la exportación a Estados Unidos se adoptaron también los requisitos para el cumplimiento de la nueva Ley de Modernización de Inocuidad de los Alimentos (FSMA) de la FDA.

Seguimiento y desarrollo de proveedores

Se diseñó una guía de requisitos para proveedores, con el objetivo de brindar herramientas y servir de base para su desarrollo. Esta facilita la alineación, el diagnóstico y el cumplimiento con los diferentes estándares y políticas de Grupo Nutresa, dentro de los cuales se incluyen los requisitos relacionados con la calidad e inocuidad de los insumos.

Se desarrollaron competencias en **16.226** colaboradores que soportan y apoyan los programas de calidad e inocuidad.

Desarrollo de competencias en calidad e inocuidad

En 2017 se desarrollaron competencias en 16.226 colaboradores que soportan y apoyan los programas de calidad e inocuidad. Los temas tratados fueron: Buenas Prácticas de Manufactura, prerrequisitos de inocuidad, HACCP, Food Defense y controles preventivos según la Ley de Modernización de Seguridad de los Alimentos de los EE. UU.

Manejo de crisis

Grupo Nutresa promueve un enfoque preventivo y proactivo para afrontar organizada y apropiadamente situaciones coyunturales que representen posibilidad de crisis relacionadas con sus productos, que puedan poner en riesgo la salud de los consumidores por posibles desviaciones en la seguridad de los mismos. Por esta razón ha desarrollado una nueva versión del Manual de Gestión de Crisis, que promueve la preparación anticipada para detectar crisis potenciales, dándoles un tratamiento oportuno y estableciendo una estructura para su manejo, con unos lineamientos que permitan coordinar los esfuerzos de respuesta y promover la participación de las personas claves de la Organización.

Cumplimiento de la normatividad de alimentos

Grupo Nutresa participa activamente en iniciativas de normalización y regulación con instituciones del sector público y privado para la construcción colectiva de normas y estándares en materia de calidad e inocuidad.

Se emprendieron acciones para asegurar el cumplimiento con diversas normas que han entrado en vigencia recientemente, estas incluyen la identificación de materiales, sus proveedores y los análisis requeridos que demuestren su aptitud sanitaria.

Incumplimiento relativo a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad [GRI 416-2]

	2015	2016	2017
Número de multas	1	-	-
Número de amonestaciones	1	1	7
Número de incumplimientos de códigos voluntarios sobre productos y servicios	4	4	-
Total	6	5	7

Gestionar responsablemente *la cadena de valor*



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



**UN
FUTURO
ENTRE
TODOS**

Desarrollo de **nuestra gente**

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

Estrategia

[GRI 103-2]

Progreso

[GRI 103-3]

Fortalecer canales y acciones de reclutamiento y atracción del talento.

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

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

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

Gestionar el desempeño y la productividad de los colaboradores.

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

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

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

Desarrollar capacidades para la cadena de suministro.

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

Fortalecer el voluntariado como escenario de desarrollo del capital humano.

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



Colaboradores
de Servicios
Nutresa,
Colombia.



Colaboradores de
Opperar, Colombia.

Perspectivas

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

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

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

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

Riesgos y oportunidades [GRI 103-1]

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

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

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



Graduación de colaboradores del Negocio Chocolates, México.

Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]



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

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

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

Progreso 2017 [GRI 103-3]

Durante 2017 se consolidó el proceso de formación en temas comunes a todas las compañías, enfatizando en los talentos de innovación, sostenibilidad, pasión por el cliente, consumidor y comprador, bilingüismo, liderazgo, ética empresarial, entre otros. Las metodologías y los contenidos lograron el desarrollo de conocimiento, permitiendo cubrir brechas con sistemas de formación experienciales a través de pasantías y asignación de proyectos en equipos multifuncionales. Se realizó una inversión total anual de COP 8.308, en 914.876,8 horas de formación.



Colaboradoras del Negocio Helados, Colombia.

Formación de colaboradores [GRI 404-1] [ODS 8.5]

		2015			2016			2017		
		Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total
Número de personas	Formación y entrenamiento	13.629,00	6.163,00	19.792,00	21.452,00	14.223,00	35.675,00	18.039,00	10.290,00	28.329,00
	Salud y Seguridad Ocupacional	10.370,00	4.191,00	14.561,00	11.570,00	4.870,00	16.440,00	11.845,00	4.911,00	16.756,00
	Educación superior	162,00	88,00	250,00	111,00	26,00	137,00	137,00	56,00	193,00
Número de horas	Formación, entrenamiento y educación superior	409.140,81	172.023,48	581.164,29	496.690,79	244.907,30	741.598,10	602.928,82	311.947,97	914.876,79
	Salud y Seguridad Ocupacional	115.426,81	27.205,59	142.632,40	123.411,19	29.866,91	153.278,10	165.016,89	34.080,83	199.097,72
Inversión (millones de COP)	Formación y entrenamiento	6.300,55	2.575,83	8.876,38	5.640,33	3.294,95	8.935,28	5.147,63	3.160,44	8.308,07
	Salud y Seguridad Ocupacional	646,22	205,99	852,21	642,52	170,62	813,14	704,43	165,74	870,17
	Educación superior	328,16	144,42	472,58	511,15	121,97	633,12	207,34	113,07	320,41

Programas de gestión de habilidades y formación [GRI 404-2] [ODS 8.5]

NEGOCIO	NOMBRE DEL PROGRAMA	OBJETIVO
 Cafés	Programa Prejubiló	Facilitar a través de procesos reflexivos y formativos la preparación de los colaborador para enfrentar los cambios que implica la etapa de jubilación.
 Chocolates	Preparación para la jubilación	Preparar a los colaboradores que próximamente pasarán a disfrutar de su retiro del ambiente laboral, de manera que el cambio se haga de manera positiva a niveles personal y familiar.
	Escuela de colaboradores 2017	Mejorar el clima laboral, la gestión autónoma en el puesto de trabajo, la calidad de los procesos y productos y el comportamiento seguro tanto en las instalaciones de la empresa como fuera de ella.
 Comercial nutresa	Diplomado virtual en Gestión y administración de empresas para Coordinadores de Venta Indirecta	Conocer e interpretar las áreas claves de la gestión de una empresa, aplicando este conocimiento a una mayor comprensión del cliente directo en el proceso comercial Aliado académico: ADEN International Business School.
 novaventa	Escuela Logística	Fortalecer el conocimiento de los colaboradores en recibo y despacho, matemáticas básicas, Excel básico y BMP. Formación y certificación con el apoyo del SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje).
 Servicios Nutresa	Liderazgo Transformador	Potenciar las capacidades de los líderes para una gestión de los equipos desde un entorno de respeto, incluyente y diverso.
 Galletas	Entender cómo funciona la informática es ser más competitivo en el mundo laboral	Desarrollar competencia sobre el funcionamiento de aplicaciones digitales e informática que complementen la formación académica de los colaboradores y mejoren sus resultados dentro y fuera de la empresa.
 Alimentos al Consumidor	Autoconocimiento	Facilitar el crecimiento personal de los colaboradores, para fortalecer el compromiso que tiene con el desarrollo de talentos,
 Cárnicos	Gestión del cambio	Lograr la implementación de los procesos de Gestión de Cambio, a través del uso de la matriz de impacto individual, lecciones aprendidas, matriz de magnitud de impacto organizacional y el análisis de riesgos, de manera más efectiva en los procesos de cambio y adaptación.

Se tuvo una dinámica de generación de empleo representativa, que logró cubrir la demanda de manera directa a través de diferentes medios de reclutamiento, siendo las redes sociales las más

efectivas para la identificación del talento, se obtuvieron 76.750 postulaciones y 439 de promociones internas.

Distribución geográfica de empleados directos por países y género [GRI 102-8] [ODS 8.3]

Empleados 2017 / aprendices y/o estudiantes en práctica 2017

Empleados 2016 / aprendices y/o estudiantes en práctica 2016

Estados Unidos 2,3%

		Total
269 / 0	461 / 3	730 / 3
252 / 4	401 / 1	658 / 5

Guatemala 1,4%

		Total
308 / 0	100 / 0	408 / 0
301 / 0	96 / 0	397 / 0

Ecuador 0,6%

		Total
116 / 0	62 / 0	178 / 0
111 / 0	62 / 0	173 / 0

Panamá 2,0%

		Total
241 / 0	406 / 0	647 / 0
203 / 0	377 / 0	580 / 0

México 4,3%

		Total
354 / 3	513 / 5	867 / 8
746 / 3	488 / 3	1.234 / 6

El Salvador 0,1%

		Total
15 / 0	20 / 0	35 / 0
13 / 0	22 / 0	35 / 0

República Dominicana 0,8%

		Total
63 / 0	184 / 4	247 / 4
58 / 0	181 / 0	239 / 0

Perú 2,7%

		Total
305 / 4	491 / 4	796 / 8
302 / 2	480 / 2	659 / 4

Chile 6,7%

		Total
582 / 22	1.294 / 24	1.876 / 46
587 / 13	1.324 / 16	2.304 / 29

Nicaragua 0,7%

		Total
143 / 0	86 / 0	299 / 0
118 / 0	78 / 0	196 / 0

Colombia 68,5%

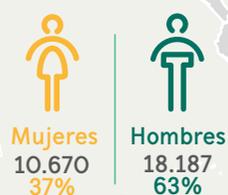
		Total
6.138 / 492	13.106 / 400	19.244 / 892
6.104 / 441	12.853 / 373	18.191 / 814

Costa Rica 7,4%

		Total
1.232 / 0	1.052 / 0	2.284 / 0
1.215 / 0	924 / 0	2.139 / 0

Venezuela 2,4%

		Total
171 / 23	441 / 17	613 / 40
182 / 15	494 / 12	676 / 27



Total vinculados 2017
28.857

Total
2017
27.972

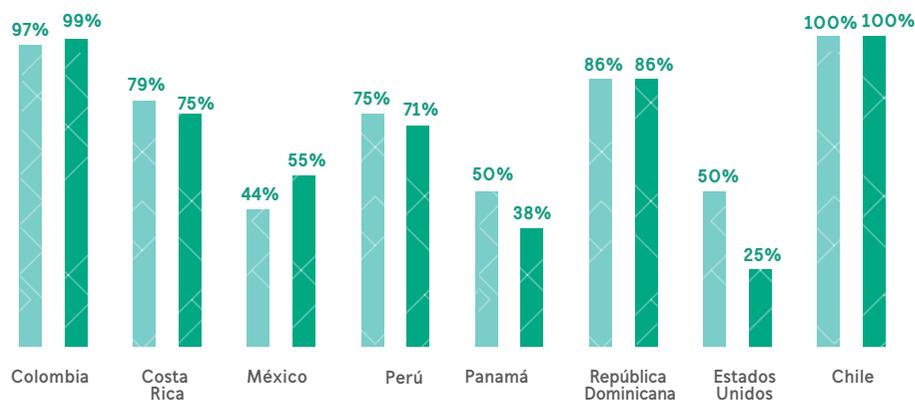
885

2016
27.586
815



Colaboradores del Negocio Cárnicos, Colombia.

Altos directivos procedentes de la comunidad local [GRI 202-2]



Adicionalmente, se incorporaron dentro de las evaluaciones de desempeño los indicadores de productividad del talento, que buscan definir una línea base en 2018 que permita plantear metas de cara a la contribución al negocio. Los indicadores definidos fueron:

Ventas por empleado:

$$\frac{\text{ventas}}{\# \text{ de empedados}}$$

Efectividad de gastos de personal:

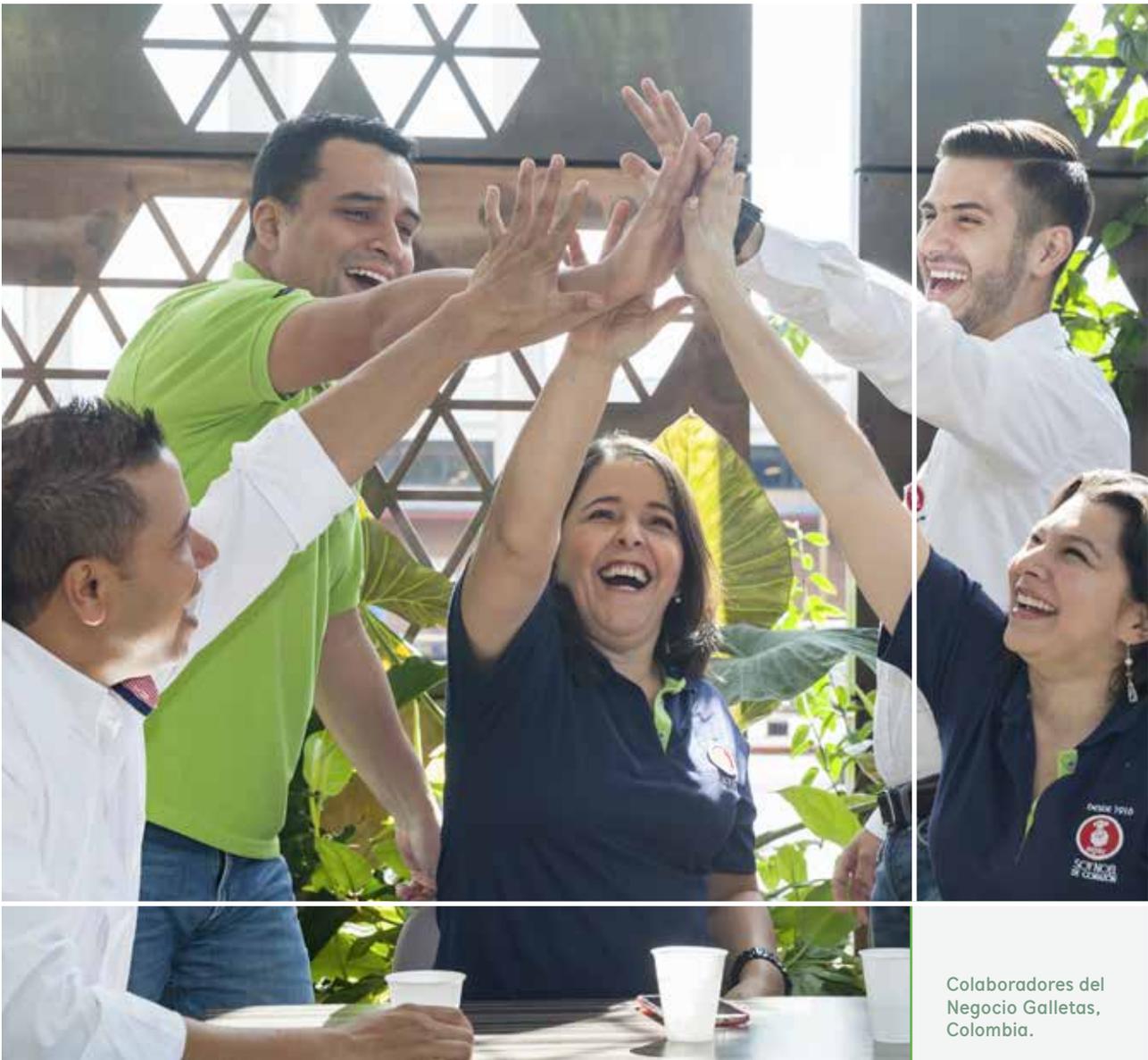
$$\frac{\% \text{ de gastos de personal}}{\text{ventas}}$$

Mano de Obra Directa (MOD):

$$\frac{\text{tiempo extra}}{\text{tiempo total}}$$

Evaluaciones regulares del desempeño [GRI 404-3]

	2016	2017
 PORCENTAJE DE HOMBRES que reciben regularmente evaluaciones del desempeño y desarrollo profesional	58,6%	46,5%
 PORCENTAJE DE MUJERES que reciben regularmente evaluaciones del desempeño y desarrollo profesional	42,6%	31,4%
 PORCENTAJE DE EMPLEADOS que reciben regularmente evaluaciones del desempeño y desarrollo profesional	52,8%	41,1%



Durante este año se alcanzaron varios logros que evidencian la capacidad de Grupo Nutresa para mantener el compromiso y lealtad de sus colaboradores. Es por eso por lo que se obtuvo un indicador de rotación de 28,0%, que permite mantener el nivel de excelencia en clima organizacional de 83,3%.

Contrataciones e índice de rotación [GRI 401-1]

	Operaciones de producción		Distribución y comercialización		Alimentos al Consumidor	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Empleados nuevos	4.063	4.293	775	1024	4.451	4.013
Índice de rotación	17.4%	20,7%	11.1%	11,10%	63.4%	57,80%

Relación entre el salario inicial y el salario mínimo local [GRI 202-1]

	 HOMBRES	 MUJERES
Colombia	1,78	1,27
Costa Rica	1,72	1,10
Ecuador	1,25	1,11
México	5,13	3,68
Panamá	1,14	1,17
Perú	1,98	1,78
R. Dominicana	1,62	1,95
EE. UU	1,31	1,08
Chile	1,93	1,27

Se obtuvo un indicador de rotación de 28,0%, que permite mantener el **nivel de excelencia** en clima organizacional de 83,3%.

Voluntariado como escenario de desarrollo del talento

Para Grupo Nutresa el voluntariado corporativo es un escenario de movilización del capital humano, que retiene, atrae y desarrolla talentos en los colaboradores al implementar acciones de alto valor social. A través de 21.912 acciones voluntarias, 13.986 en dinero y 9.926 en tiempo; 13.002 colaboradores desarrollaron capacidades en comunidades, beneficiando a 173.908 personas en más de 32.128 horas.

[ODS 1.6]

Así mismo, el programa Aula, en sus dos versiones, Aula y Aula Itinerante, contó con la participación de 27 líderes comunitarios, en su mayoría vecinos de las plantas de Grupo Nutresa, los cuales se vincularon al programa para iniciar su proceso de desarrollo de capacidades en gestión social y comunitaria. Por otro lado, a través de Aula Itinerante se beneficiaron 64 comercializadores independientes del Negocio Helados, potenciando sus capacidades comerciales y financieras para el mejoramiento de sus unidades de negocio.

Finalmente, se celebró por quinto año consecutivo el Poder de Mil, plataforma de reconocimiento a los colaboradores voluntarios que se unieron para realizar acciones solidarias que permitieron un acercamiento a las comunidades vecinas de las plantas, logrando vincular a más de 1.396 voluntarios de Grupo Nutresa en 11 países y beneficiar a más de 10.353 vecinos.

Calidad **de vida**

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

Estrategia

[GRI 103-2]

Progreso

[GRI 103-3]

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

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

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

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

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

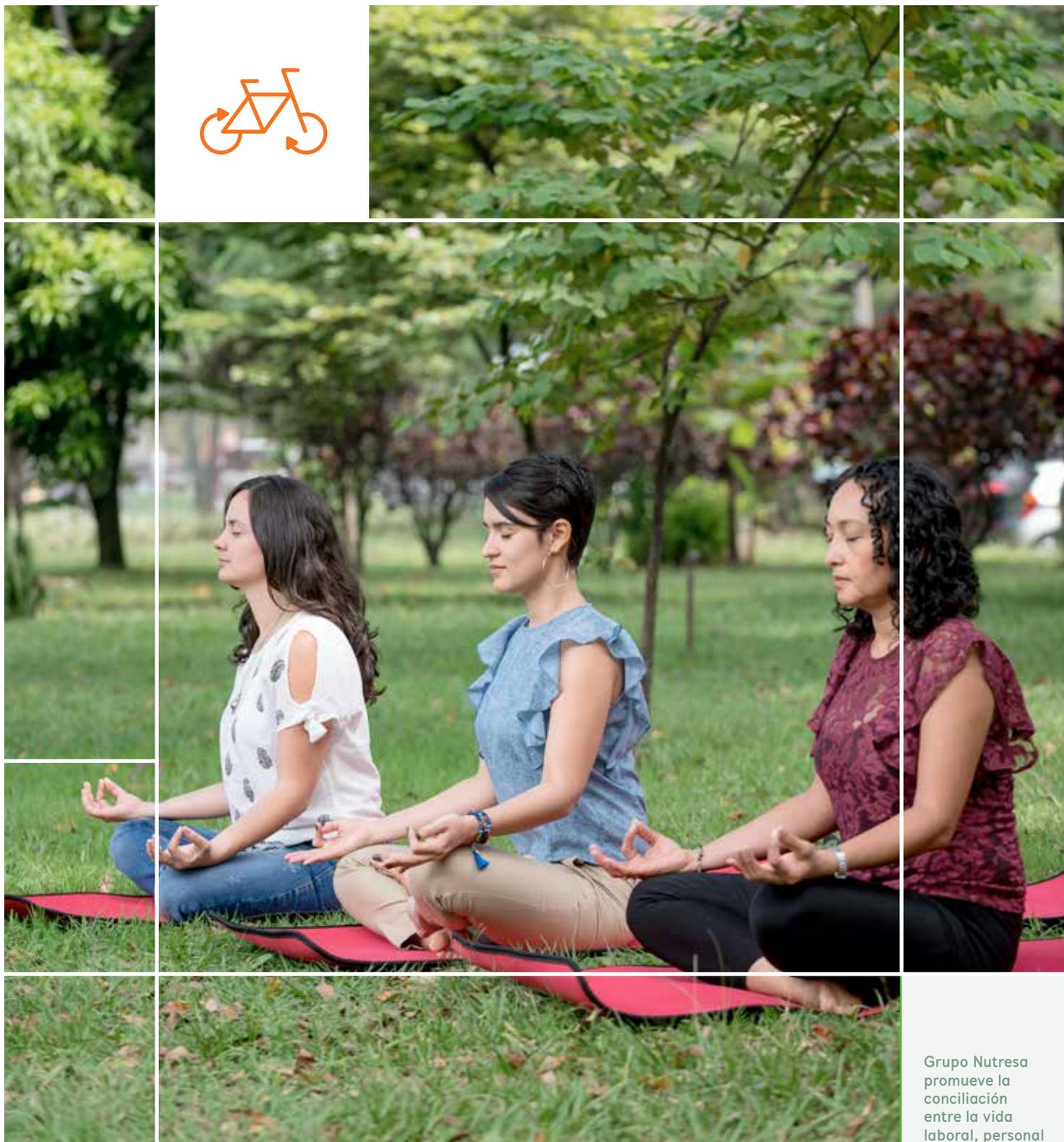
- > Se lograron resultados positivos en los indicadores de accidentalidad en contratistas, al pasar de una tasa de frecuencia de accidentalidad de 4,44 en 2016 a 4,27 en 2017.

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

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

Medir y gestionar el riesgo psicosocial.

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



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



Colaboradores del Negocio Chocolates, Colombia.

Riesgos y oportunidades [GRI 103-1]

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

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

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

Perspectivas

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

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

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



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

Reconocimiento efr Servicios Nutresa.

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



Entrega de Certificación ProNutri, Pozuelo, Costa Rica.

Progreso 2017 [GRI 103-3]

Gestión de la seguridad y salud en el trabajo incorporando estándares de clase mundial

Se logró una evolución en los indicadores de accidentalidad de vinculados y contratistas con los siguientes resultados:

Frecuencia de accidentalidad



En 2017 el foco fue lograr la disminución del riesgo cardiovascular de los colaboradores, para lo cual se acompañó a las personas identificadas con mayores riesgos y se implementaron metas individuales de reducción de peso, tabaquismo, entre otros.

Se alcanzó la certificación OHSAS 18001 en dos sedes del Negocio Cárnicos y una de Novaventa, y las nueve empresas que ya estaban certificadas lograron mantenerla, además, se fortaleció la

gestión de la seguridad y salud en el trabajo con 19 proveedores y 23 contratistas, a través de 42 auditorías en sostenibilidad con un cumplimiento de 89% en el pilar de seguridad y salud en el trabajo. Manteniendo, además, la participación de representantes de todos los colaboradores de las compañías (líderes de pactos colectivos y sindicatos) en los Comités Prosalud, los Paritarios de Salud y el Comité Estratégico de Derechos Humanos, con el objetivo de obtener retroalimentación y definir estrategias de trabajo. [GRI 403-1] [GRI 403-4] [ODS 8.8]

Adicionalmente, se dio inicio a la medición del indicador tasa de frecuencia de lesiones con tiempo perdido –LTIFR–, por sus siglas en inglés, para identificar una línea base que permita establecer referentes deseables y definir una meta a 2020. Se creó un comité técnico conformado por expertos para evaluar la responsabilidad en la gestión de ambientes laborales seguros para la prevención de accidentes y las causas de las fatalidades en caso de que se dieran. Se incorporó este último indicador como condicionante del logro de los objetivos del sistema de compensación variable de los líderes a cargo de este asunto tan material para la Organización.

Durante 2017 se presentó una muerte de un vinculado directo por accidente de trabajo.

Trabajadores que están representados en comités de seguridad y salud [GRI 403-1] [ODS 8.8]

	Número de integrantes		Valor de la inversión (COP millones)	
	2016	2017	2016	2017
COPASST	414	458	375	387
Gestión cero accidentes	23.690	22.850	13.858	16.734
Brigadas	1.955	1.864	2.006	6.018
Gestión salud	23.690	22.135	5.194	8.805
Comité de convivencia	153	199	13	33

Salud y seguridad en el trabajo [GRI 403-2] [ODS 8.8]

	2014	2015		2016		2017	
	Vinculados	Vinculados	Contratistas	Vinculados	Contratistas	Vinculados	Contratistas
Tasa de accidentalidad: Número de accidentes por total de empleados	3	2,42	5,06	2,11	4,44	2,02	4,27
LTIFR: número de lesiones con tiempo pérdido por cada millón de horas trabajadas	11	10,23	21,35	9,31	18,82	9,24	18,09
Número de días perdidos por enfermedad laboral	64	77	36	83	6	38	3
LDR: tasa de días pérdidos	33	30	38,29	28	31,98	30	27,16
AR: tasa de absentismo	554	574	391,46	575	106,16	132	98,78
OIFR: número de casos de enfermedad laboral por cada millón de horas trabajadas	1	1,37	0,95	1,55	0,16	0,72	0,08

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

Los planes de salud en el trabajo se enfocaron en prevenir la aparición de la enfermedad de origen laboral, sin embargo, el envejecimiento natural de la población en las compañías más antiguas, las reta a desarrollar capacidades no solo en la prevención, sino también en la gestión de las enfermedades ya calificadas y las restricciones para desempeñar los oficios con mayor riesgo identificado como *picking*, paletizado manual, empaque, cargue y descargue, y estibado.

A la fecha se han realizado

381 reubicaciones

con resultados exitosos.

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

Se fortaleció el sistema de gestión de salud y seguridad de proveedores y contratistas, logrando una evolución en los indicadores de accidentalidad de 4,44 en 2016 a 4,27 en 2017, además, se incorporaron prácticas de prevención y sensibilización sobre la importancia que este asunto tiene en la productividad de sus compañías. Dentro del diplomado para interventores se incluyó un módulo de desarrollo de capacidades en seguridad y salud, en el cual se certificaron 35 colaboradores.

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

Continuó la incorporación y el fortalecimiento de las medidas que promuevan el balance de vida en los colaboradores, por eso, en 2017, tres nuevas empresas del Grupo se certificaron como Empresas Familiarmente Responsables, efr, y Servicios Nutresa alcanzó el nivel (A) y fue la única en este nivel en Latinoamérica.

Gestionar el riesgo psicosocial

En 2017 las empresas de Grupo Nutresa en Colombia implementaron la medición del riesgo psicosocial con resultados muy satisfactorios. Por esta razón se seguirá trabajando en mantener niveles de riesgo bajo a 2020. Esta evaluación busca conocer las condiciones propias y naturales de los colaboradores mediante la aplicación de una encuesta estandarizada por el Ministerio de Protección Social, la cual se debe diligenciar en compañía de un psicólogo, dichos resultados permiten gestionar la calidad de vida de los colaboradores en los tres ejes de intervención: intralaboral, extralaboral y las condiciones individuales.

Abastecimiento **responsable**

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

Estrategia

[GRI 103-2]

Mejorar y ampliar la cobertura del modelo de abastecimiento estratégico.

Progreso

[GRI 103-3]

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

Cerrar brechas en abastecimiento sostenible.

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

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

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

Incorporar auditorías en sostenibilidad.

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



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

Riesgos y oportunidades

[GRI 103-1]

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

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

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

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

Perspectivas

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

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

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



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



Ganador
Proveedor
Ejemplar,
Pyme, Astek.

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



Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

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

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

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

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



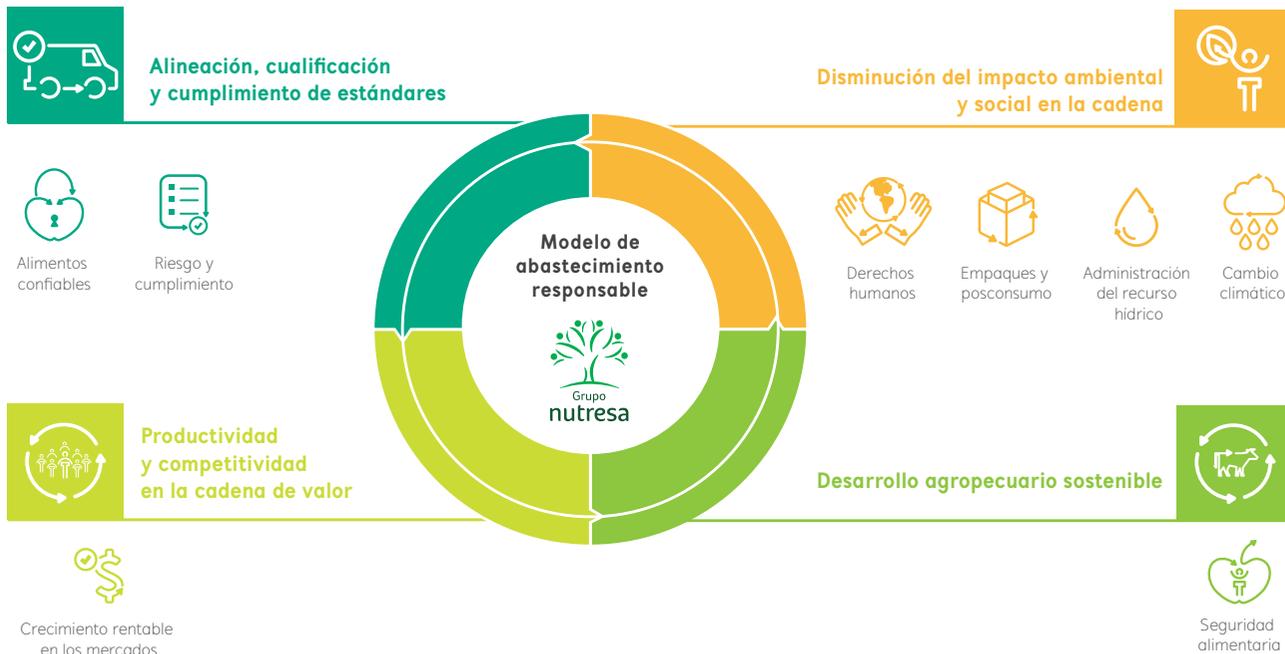
Para conocer el listado de los ganadores, accede a través del siguiente enlace:

[CLIC AQUÍ](#)

Progreso 2017 [GRI 103-3]

MODELO DE

Este modelo está alineado con los tópicos materiales de la Organización.



Alineación, cualificación y cumplimiento de estándares

Grupo Nutresa ha establecido programas dirigidos a verificar el nivel de cumplimiento de los proveedores de insumos y servicios en los diferentes riesgos identificados, y se ha enfocado en el desarrollo de capacidades y competencias que aseguren de forma simultánea el cierre de brechas y el desarrollo de capacidades.

Guía de estándares para proveedores

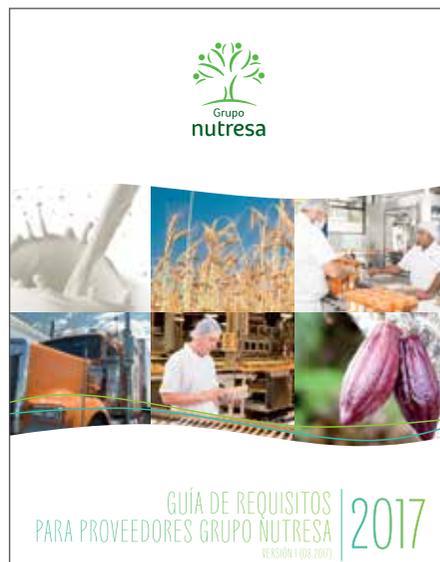
En 2017 se publicó una guía de estándares y requisitos para proveedores, en la cual se integran asuntos relacionados con calidad, inocuidad y sostenibilidad en el abastecimiento. Esta herramienta será de gran utilidad para los procesos de negociación y para el desarrollo de capacidades en los proveedores.

La trazabilidad de los insumos es uno de los requisitos de la guía, la cual es verificada a través de los procesos de auditorías en sitio y se complementa con la información técnica para asegurar el origen, la calidad, seguridad y legalidad de los mismos.



Para descargar la guía

[CLIC AQUÍ](#)



Cualificación y aumento de competencias

Durante 2017 se formaron a 635 proveedores de insumos y servicios en asuntos relacionados con estándares de calidad e inocuidad, seguridad y salud en el trabajo, derechos humanos, sostenibilidad, códigos de conducta, actualización legal en seguridad y salud en el trabajo, empresas familiarmente responsables y manual de

contratistas, entre otros. A las formaciones asistieron 2.830 personas y se invirtieron cerca de 1.262 horas.

La Escuela de Aliados Estratégicos abordó módulos de formación enfocados en desarrollar capacidades en la gestión de riesgos de continuidad de negocio y en el sistema de seguridad y salud en el trabajo. A las formaciones asistieron un total de 94 proveedores.

Grupo Nutresa, en alianza con la Alcaldía de Medellín y el Centro de Tecnología de Antioquia, contribuyó al desarrollo de capacidades en cuatro pymes:



Cierre del programa de desarrollo de capacidades de pymes 2017.

PILOTO S.A.S.

Disminuyeron los reprocesos en troqueles 20%, y en diseño gráfico, 40%, y se generó una cultura de gestión de indicadores.

COSDECOL – Corporación Social y Deportiva

Se estandarizaron procesos, logrando una disminución de las horas extras y el aumento del volumen de su producción en aproximadamente un 25%.

TECNACOL

Se redujeron las horas del proceso de producción en 26%.

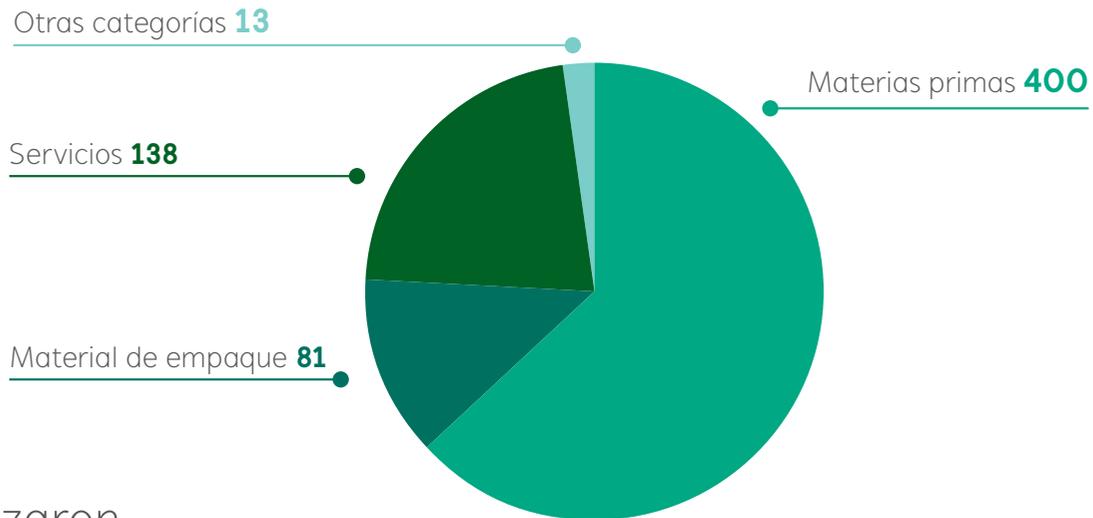
PRONALCE

Se implementaron sistemas de indicadores, gestión de rutinas y un modelo de reconocimiento logrando aumentar en 10% la productividad de la planta y disminuir horas extras.

Además, Grupo Nutresa se vinculó a la iniciativa "Cátedra sobre Pacto Global", liderada por la Universidad Eafit, extendiendo la invitación a 26 de sus pymes proveedoras ubicadas en Medellín y el Área Metropolitana, que participaron en espacios de formación alrededor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Evaluación y auditoría a proveedores

Se realizaron 632 auditorías a proveedores y contratistas, buscando asegurar el cumplimiento, el cierre de brechas y el aumento de competencias en estándares asociados con los sistemas de gestión y de sostenibilidad. Del total de evaluaciones, 45 corresponden a las ejecutadas por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas –Icontec– y BSD Chile.



Se realizaron **632 auditorías a proveedores y contratistas**, buscando asegurar el cumplimiento, el cierre de brechas y el aumento de competencias

Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales y sociales. [GRI 308-1], [GRI 414-1]

En función de criterios	Ambientales		Sociales	
	2016	2017	2016	2017
Colombia	8,0%	38,9%	4,0%	40,0%
Chile	0,0%	0,0%	0,0%	2,5%
Costa Rica*	100,0%	N.A.	50,0%	N.A.

*En Costa Rica no se presentaron nuevos proveedores con riesgos intolerables.

Riesgos evaluados

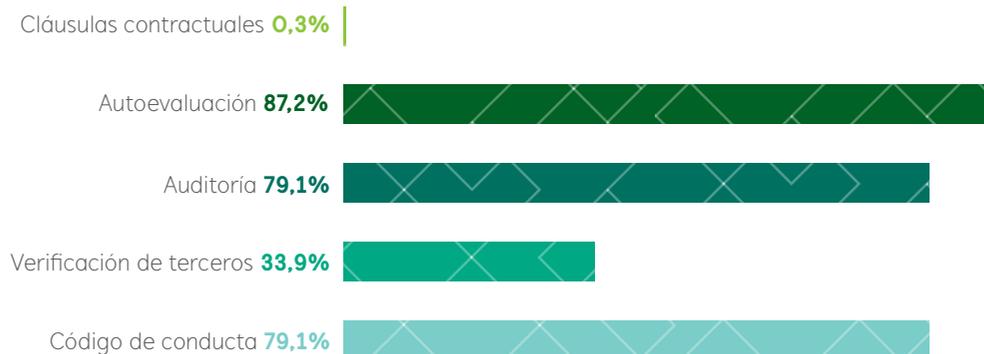
Ambientales: afectación a la flora y fauna, uso de sustancias peligrosas, aumento en la generación de residuos, aumento en el consumo de recursos naturales, variabilidad climática, reacción negativa de grupos de interés por uso de organismos genéticamente modificados, aumento de emisiones atmosféricas y maltrato animal.

Sociales: salario injusto y ambiente laboral no propicio, trabajo infantil, violación al derecho de libre asociación y negociación colectiva, afectación a la salud del consumidor final y afectación a la comunidad vecina.

Impactos ambientales y sociales negativos en la cadena de suministro y acciones emprendidas [GRI 308-2, GRI 414-2]

En función de criterios	Ambientales			Sociales		
	Colombia	Chile	Costa Rica	Colombia	Chile	Costa Rica
Número de proveedores cuyo impacto se ha evaluado en el periodo ene-dic de 2017	262	10	37	142	9	37
Número de proveedores que se ha determinado que tienen impactos negativos significativos reales.	19	3	1	3	1	2
Proveedores con impactos ambientales negativos significativos reales y potenciales con los cuales se han acordado mejoras después de la evaluación.	4	3	1	2	1	1
Porcentaje de proveedores con impactos negativos con los cuales se han acordado mejoras después de la evaluación.	21,1%	100,0%	100,0%	66,7%	100,0%	50,0%
Proveedores con impactos ambientales negativos significativos reales y potenciales con los cuales se ha puesto fin a la relación como resultado de la evaluación.	0	0	0	0	0	0
Porcentaje de proveedores con impactos negativos significativos reales y potenciales con los cuales se ha puesto fin a la relación como resultado de la evaluación.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Mecanismos de verificación del cumplimiento de la política de abastecimiento. [G4-FP1]



Los proveedores críticos corresponden al **80%** de los principales proveedores en montos de compras. Del valor total comprado a ellos, **92%** corresponde a proveedores que cumplen con la política de compras de la Compañía.



La Compañía contribuye con el fomento de café a través de iniciativas orientadas a la productividad y calidad del cultivo.

Conectividad con proveedores

Durante 2017 se implementó la herramienta @Catálogo para la realización de compras digitales, la cual mejorará la experiencia de más de 600 colaboradores de Grupo Nutresa. Inicialmente se cuenta con 11 proveedores y más de 17.500 referencias habilitadas que representan 55% de las transacciones, que ahora se realizan de manera automática. Se espera extenderlo a más de 40.000 referencias y más de 100 proveedores en un año.

Así mismo, se adelantaron procesos de homologación de sistemas de información y de acceso para los proveedores con el fin de facilitar los mecanismos de comunicación. Además, se desarrolló un nuevo servicio para que se realice la actualización de los códigos de marcación European Article Number –EAN– de las materias primas y los materiales de empaque suministrados, lo que facilita el proceso de recepción, además de la trazabilidad logística de los insumos.

Disminución del impacto ambiental y social en la cadena de abastecimiento

Se finalizó el proyecto para el diagnóstico de la cadena de producción de aceite de palma en conjunto con el Fondo Mundial para la Naturaleza –WWF– con el fin de reducir los riesgos ambientales y sociales y hacer más sostenible el abastecimiento de dicho insumo para las compañías de Grupo Nutresa. A finales de 2017 se inició el estudio de la cadena de producción de carne de res, proyecto que tendrá su culminación en 2018.

Durante 2017 se desarrollaron planes y proyectos en producción más limpia a través del Programa RedES-CAR, Red de Empresas Sostenibles, con seis proveedores, con el objetivo de mejorar su competitividad y su desempeño ambiental. El proyecto es liderado por la Corporación Autónoma Regional de Cundinamarca, CAR, la Universidad de los Andes y otras instituciones aliadas. Entre las iniciativas planteadas se destacan proyectos con alto impacto en el ahorro de agua y disminución de residuos.

Desarrollo agropecuario sostenible

Gestión de cacao

Durante 2017 el Negocio Chocolates continuó promoviendo estrategias de desarrollo para el sector cacaotero, invirtió COP 5.037 millones en capacitación y asesoría de agricultores, en investigación y en la articulación con otros participantes de la cadena de cacao, como universidades, entidades gubernamentales, ONG, entre otros, y la conformación de alianzas productivas.

Se compraron 28.367 toneladas de cacao pagadas de contado a 1.073 proveedores; del volumen mencionado, 34% corresponde a compras directas a asociaciones de agricultores, atendiendo al propósito de los pequeños productores de participar en comercialización directa y mejorar sus utilidades.

Con respecto a los cultivos de cacao certificados y/o diferenciados se compraron 102 toneladas de cacao *Fairtrade*, las cuales generaron primas económicas por un valor de COP 60,3 millones. Los recursos son destinados para el mejoramiento de la infraestructura del beneficio y en el desarrollo administrativo e inversión social para los productores. Adicionalmente, se compraron 90 toneladas de cacao origen Santander por valor de COP 532,5 millones, los productores pertenecientes al programa recibieron un 7,5% adicional como sobreprecio por este grano.

El gremio cacaotero en Colombia tiene la necesidad de mejorar la productividad, la calidad y las prácticas de cultivo, por eso se realizaron 160 actividades de transferencia de tecnología que benefician a más de 1.845 agricultores. Estas actividades consisten en capacitaciones sobre buenas prácticas de cultivo, mejoramiento de producción por hectárea y de la calidad del grano, uso adecuado de recursos y mitigación del cambio climático. En la misma línea, se enviaron a 7.875 agricultores recomendaciones y mejores prácticas a través de 368.986 mensajes de texto.



La Central de Beneficio Farallones, en Ciudad Bolívar, Antioquia, genera impactos positivos para 230 familias cafeteras del sector.

Fomento de café

La comercialización de productos certificados y diferenciados, y los programas como la Central de Beneficio Farallones, siguen siendo un medio para generar mayor valor en la cadena de abastecimiento y en especial para las comunidades beneficiarias de este tipo de programas. A través de alianzas y negociaciones con clientes internacionales, la Compañía transfirió durante 2017 recursos por COP 1.181 millones en primas Fairtrade y COP 3.048 millones en diferencial orgánico. Estos recursos llegan principalmente a pequeños caficultores y a comunidades indígenas que con este tipo de programas desarrollan proyectos enfocados en los tres ejes de la sostenibilidad. Por otro lado, el proyecto de la central de beneficio Farallones continúa generando impactos positivos para 230 familias cafeteras que día a día venden su café en esta central comunitaria. En 2017 se logró superar la meta en número de kilos comprados y procesados y se continúa mejorando en los indicadores ambientales que contribuyen con la conservación del recurso hídrico.

Este es el comportamiento de las primas transferidas durante los últimos años

Café Comercio Justo						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Comunidades beneficiadas	20	22	34	34	32	46
Primas pagadas más sobreprecio (COP millones)	3.808	4.469	5.656	7.338	8.170	10.181



Cultivos de trigo candeal apoyados por el Negocio Tresmontes Lucchetti en Chile.

Trigo

Durante 2017 se realizaron seis capacitaciones a dieciséis proveedores de trigo candeal y a cuatro profesionales de apoyo del Instituto de Desarrollo Agropecuario –INDAP– en Chile.

En el marco del convenio para el desarrollo de pequeños proveedores de trigo candeal se definieron los siguientes objetivos:

1. Mejorar las condiciones técnicas del cultivo para el aumento de la productividad y por ende el desarrollo económico de agricultores chilenos, mediante la obtención y el desarrollo de mejores variedades de semillas y de transferencia de conocimientos que se traduce en mayor rendimiento por hectárea.
2. Crear y seleccionar material genético adaptado a la zona productora, que reúna características de calidad adecuadas para la industria.
3. Desarrollar ensayos de variedades en distintas localidades.
4. Establecer siembras demostrativas.
5. Realizar actividades de divulgación, tales como charlas técnicas, jornadas de transferencia tecnológica o días de campo y reuniones técnicas con agricultores de trigo candeal.

En el marco de este convenio, hasta 2017 se han liberado al mercado chileno cinco variedades de trigo candeal (Durum). Adicionalmente, se han subsidiado 24.500 kg de semilla certificada y se ha alcanzado una superficie sembrada de 145 ha.

De forma paralela, en alianza con el Instituto de Investigaciones Agropecuarias –INIA– se construyó y divulgó un manual de buenas prácticas agrícolas para el manejo del trigo candeal, buscando que los agricultores lo incorporen a su escala productiva para contribuir a un sistema sustentable y competitivo.



Para descargar el manual puede ir a

[CLIC AQUÍ](#)

Bienestar animal

En 2017, Grupo Nutresa publicó su compromiso con el bienestar animal, en el cual se establecen las directrices y metas que buscan asegurar las condiciones óptimas en los procesos propios como en los de sus aliados y proveedores en cerdo y producción de huevo. Por medio de esta declaración se busca propender a un entorno adecuado para los animales durante su proceso de desarrollo y beneficio, promoviendo la productividad con criterios de sostenibilidad.



Para conocer más, ver "Compromiso con el Bienestar Animal" a través del siguiente enlace

CLIC AQUÍ

Animales criados y procesados y tipo de estabulado [G4-FP9] [G4-FP11]

	2013	2014	2015	2016
Cerdos de cria	155.761	155.063	161.371	8.882
Cerdo de engorde				162.791
Cerdos en corrales	148.900	148.100	154.384	163.696
Cerdos en jaula	6.861	6.963	6.987	7.977
Reses en potrero	ND	ND	ND	29.847

Políticas y prácticas en relación con alteraciones físicas y uso de anestesia [G4-FP10]

- Muecas en la oreja del lechón al nacimiento como parte de su identificación individual en el nivel núcleo de la población (esto es, 6% de los nacimientos totales).
- Corte de cola del lechón al nacimiento del ciento por ciento de la población con corta cola, cauterización y desinfección.
- Perforación de oreja para colocación de chapeta de peste porcina al ciento por ciento de la población en su tercera semana de vida.
- Identificación numérica con tatuaje de martillo sobre la piel al ciento por ciento de los cerdos.
- Uso de anestesia y analgesia en cirugías por hernias o peleas entre los animales.

Políticas y prácticas con respecto a tratamientos con antibióticos, antiinflamatorios, hormonales y promotores de crecimiento. [G4-FP12]

- **Antibióticos:** penicilinas, tetraciclinas, sulfas, enrofloxacina, amoxicilina, estreptomycin, florfenicol, tolutromicina.
- **Antiinflamatorios:** ketoprofeno, meloxicam.
- **Hormonales:** oxitocina, prostaglandina, gonadotropina coriónica.
- **Promotores de crecimiento:** ractopamina.

Desarrollo de capacidades en organizaciones comunitarias

Grupo Nutresa está comprometido con desarrollar acciones que potencien a pequeños proveedores, para esto se intervienen las cadenas productivas y se mejorarán las condiciones socioeconómicas de las organizaciones vinculadas, fortaleciendo capacidades, con el fin de transformar de una manera más sostenible los territorios.

En 2017 se desarrollaron capacidades socioempresariales en más de 1.400 productores de ajonjolí, marañón, café, mora y cacao en seis departamentos de Colombia y se realizaron estudios de factibilidad para la negociación con productores de cacao, leche, y miel. Así mismo, se realizaron formaciones en 32 organizaciones comunitarias para un total de 432 horas invertidas, en temas como planeación estratégica, construcción de planes de negocio, generación de redes y alianzas, buenas prácticas agrícolas, Logística comercial y de producción, manejo democrático y participativo, entre otros.

Además, se realizó una alianza con el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) en Chile para potenciar el desarrollo de pequeños agricultores e incorporarlos a la cadena de valor de la empresa; durante este año se incorporaron 16 pequeños agricultores como nuevos proveedores de Tresmontes Lucchetti.

Encuentros agrícolas para el desarrollo rural

Durante 2017 se realizaron tres encuentros agrícolas, con los cuales se busca fortalecer las relaciones, competencias y conocimientos alrededor de la cadena productiva del cacao y el marañón, logrando un impacto positivo en la gestión técnica y administrativa de 165 agricultores en Colombia.



Productividad y competitividad en la cadena de valor

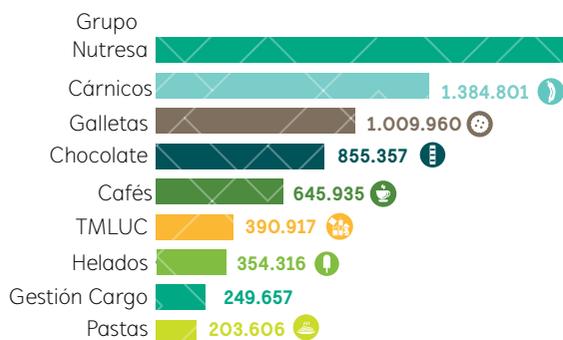
La iniciativa de abastecimiento estratégico se enfoca en la estructuración de estrategias y modelos de negociación de las fuentes de suministro que contribuyen a la competitividad en todas las categorías de insumos y servicios. Se implementó el modelo en las categorías de servicios de mercadeo y medios logrando un ahorro cercano a COP 1.205 millones y se abordaron 457 iniciativas bajo este modelo.

En las categorías abordadas se obtuvieron ahorros por COP 86.229 millones entre

las operaciones de Chile, Perú, República Dominicana, EE. UU., Centroamérica y Colombia.

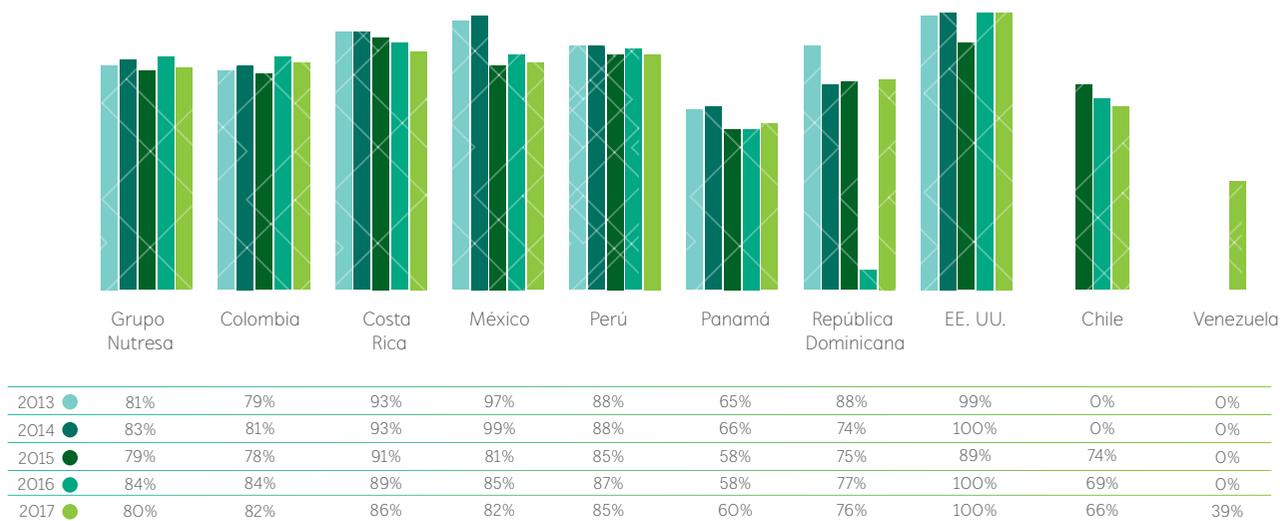
Durante 2017 se realizaron sesiones de ideación con un equipo interdisciplinario perteneciente a compañías de Grupo Nutresa, con el fin de identificar iniciativas para el cierre de ciclo de los materiales de empaque. Además, se trabajó de forma colaborativa con proveedores en sesiones adicionales para aumentar la competitividad, innovación y sostenibilidad ambiental, en las cuales participaron compañías como Induxtra (insumos lácteos), Griffith (sabores) y Microplast (empaques).

Compras 2017 (miles de millones de COP)



Compras por Negocio anualizadas. No se incluye el Negocio Alimentos al Consumidor en Colombia ni las compañías comercializadoras. Se incluye producto terminado propio y para comercializar.

Compras locales Grupo Nutresa [GRI 204-1]

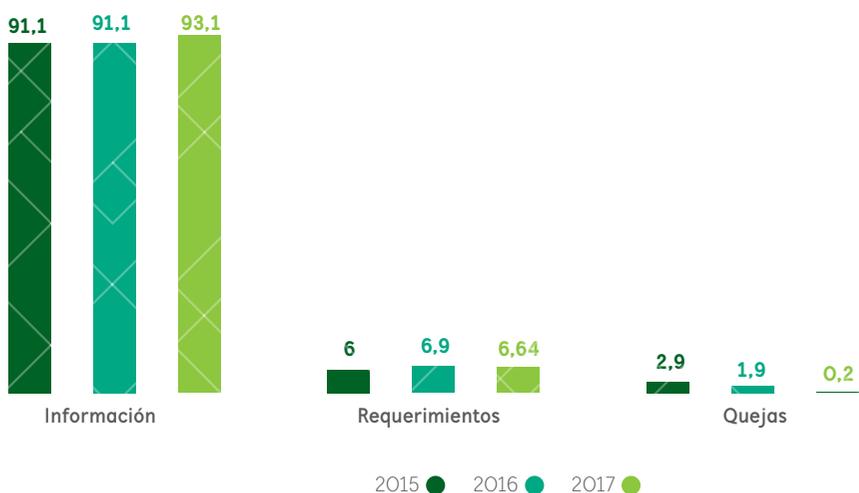


*Incluye *commodities*, MP, ME, indirectos y servicios. No se incluyen Alimentos al Consumidor en Colombia ni las compañías comercializadoras, ni producto terminado ni activos fijos. Nota: los proveedores locales son aquellos ubicados en el interior de cada país donde se tienen las operaciones significativas (operaciones de transformación).

Soporte y atención a proveedores

En 2017 se atendieron 29.952 contactos, de ellos 5.102 estuvieron asociados al soporte de servicios logísticos, financieros y de calidad y de los cuales finalmente se escalaron 112.

Comportamiento de los tipos de contacto



Ventas **responsables**

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

Estrategia

[GRI 103-2]

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

Progreso

[GRI 103-3]

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

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

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

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

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

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

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



Vendedor canal
autoservicios,
Comercial Nutresa,
Colombia.

Riesgos y oportunidades

[GRI 103-1]

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

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

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



Mamás Empresarias Novaventa celebrando el Día Diamante.

Perspectivas

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

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

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

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



Fortaleciendo las redes comerciales, La Recetta, Colombia.

Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

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

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

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

Progreso 2017 [GRI 103-3]

Formación a clientes para generación de capacidades

Los programas de formación para generar capacidades a los clientes aportan a su crecimiento, sostenibilidad y desarrollo integral, adicionalmente generan aportes en su entorno y su comunidad. Con este propósito, en 2017 se desarrollaron las siguientes iniciativas:

Escuela de Clientes Grupo Nutresa enfocada en el desarrollo de capacidades en la región:

- » Se redefinieron y actualizaron los contenidos de formación para responder a las dinámicas del mercado y de los clientes, entre ellos el módulo de desarrollo sostenible, el cual busca desarrollar capacidades en los clientes desde el entendimiento de las dimensiones de sostenibilidad: económica, social y ambiental, y la aplicación en el día a día en sus negocios.
- » Se realizó la apertura de la Escuela para nuevos segmentos, como el de consumo local.
- » Se implementaron nuevos canales de formación virtual para los Minimercados.
- » Se formaron 584 clientes de los diferentes segmentos.
- » 130 clientes obtuvieron la "certificación de sus tiendas" por la aplicación en su negocio de los conocimientos obtenidos.
- » 35 clientes participaron de la Escuela de Desarrollo de Clientes en Pozuelo.
- » Tresmontes Lucchetti en Chile fortaleció su canal de venta a través de la escuela de clientes, formando a más de 37 vendedores.
- » Novaventa desarrolló capacidades digitales en 15 Mamás Empresarias a través del programa *Oriéntate, el mundo a un clic*.



Estibadora eléctrica
Opperar, Bogotá.

Con el programa **Aula Itinerante** se beneficiaron 70 comercializadoras del canal alternativo del Negocio Helados, contribuyendo al desarrollo de sus capacidades gerenciales, de relacionamiento con sus clientes y de manejo de finanzas. Así mismo, este negocio con su programa **Fábrica de momentos mágicos** formó a 270 heladeros en habilidades de relacionamiento, actualización del portafolio y manejo de la rentabilidad de sus negocios.

Además, el **Negocio Cárnicos**, en alianza con la ANDI y 22 empresas del sector, formó a 23 clientes del canal autoservicios, con el objetivo de prepararlos para ser más competitivos en su nuevo entorno.

Comercial Nutresa, con su estrategia de desarrollo comercial, asesoró integralmente a más de 760 clientes en Colombia con el objetivo de impulsar su crecimiento rentable. Así mismo, otorgó a más de 50 agentes comerciales un diplomado en gestión y administración de empresas, para contribuir al desarrollo de sus negocios.

Colaborador de mantenimiento de activos comerciales del Negocio Helados, Bogotá, Colombia.



Fidelización de Clientes

Durante 2017 se fortaleció el modelo de clientes Bambú, desarrollando de manera integral los puntos de venta, con resultados positivos en todas las categorías de 556 clientes de minimercados y 963 tenderos.

Se continuó con la expansión, crecimiento y adaptación de los planes de fidelización y relacionamiento para los clientes.

- » Comercial Nutresa, con su programa Socios Nutresa, benefició a más de 5.100 clientes.
- » El Negocio Helados impactó a cerca de 9.100 clientes con sus diferentes programas de fidelización como Creclub, Supersocios heladerías y multicanal y Momentos Mágicos.
- » La Recetta contó con cinco planes de fidelización y relacionamiento, con participación de más de 850 clientes.

Comercial Nutresa y el Negocio Cárnicos continuaron fortaleciendo el modelo de acompañamiento *Account Team* para las cadenas, con focos como el comprador y el consumidor, la búsqueda de eficiencias operacionales, la generación de diferenciación para el cliente y la Compañía, y la implementación de buenas prácticas colaborativas.

Se realizaron 1.200 asesorías técnicas especializadas a los clientes del segmento Consumo Local de Comercial Nutresa, a través del programa ATECHO,

el cual busca incentivar la innovación proactiva para el desarrollo del portafolio de sus negocios, asesoría en la visibilidad en sus puntos de venta y manejo adecuado y eficiente del producto. Adicionalmente, se ejecutaron talleres de cocreación con 26 clientes de Comercial Nutresa y el Negocio Cárnicos, que buscan incentivar la colaboración para desarrollar iniciativas comerciales adaptadas a sus requerimientos para generar crecimientos en la venta, fortalecer la relación comercial con la Compañía y la diferenciación y competitividad para su negocio.

Se continúa con la realización de eventos y encuentros para la transferencia de conocimiento, el reconocimiento y cercanía con los clientes.

- » Novaventa realizó el evento anual Día Diamante, que en su quinta edición reunió a más de 3.000 Mamás Empresarias en espacios de formación y reconocimiento.
- » El Negocio Cárnicos realizó el Encuentro del Canal Autoservicios, en el cual participaron 16 clientes.
- » Comercial Nutresa realizó el Encuentro Anual de Agentes Comerciales, en el cual participaron más de 50 empresarios a quienes se les formó en propuesta de valor y experiencia de clientes, liderazgo, procesos productivos y desarrollo sostenible para alinearnos con las diferentes prácticas de Grupo Nutresa.



Ayudantes de venta Comercial Nutresa, Bogotá, Colombia.

Nuevos canales de atención y venta

Se llevó a cabo la implementación del Proyecto Maple, el cual fortalece el sistema de gestión de contactos, optimiza los procesos de atención a los clientes y consumidores, y asegura la experiencia en la atención desde el nuevo *Contact Center* con diversos canales de comunicación.

Se fortaleció el Proyecto Enlaces en Centroamérica que consiste en la implementación de un Centro de Interacción con Clientes y Consumidores, el cual cuenta con una plataforma tecnológica, procesos estructurados y un equipo humano calificado para dar atención especializada y oportuna a los diferentes requerimientos que ingresan a través de los diversos canales de comunicación, buscando incrementar la satisfacción y lealtad de los clientes

Desarrollo de capacidades de los colaboradores centradas en el cliente

Por medio del programa Academia Nutresa y la construcción y socialización de los Códigos de Servicio para las figuras comerciales de Comercial Nutresa, se desarrollan competencias organizacionales que permiten la interiorización de las propuestas de valor a los clientes y la generación de diálogos de valor para aportar a la construcción de relaciones duraderas y rentables.

La iniciativa de Comercial Nutresa, un día en la vida del cliente, logró en 2017 que 20 colaboradores pudieran vivir la experiencia de compartir en un día la realidad de los clientes para entender sus necesidades, fortalecer su sensibilidad comercial, dimensionar el impacto de sus acciones y fortalecer los lazos de fidelización con estos.

Procesos de ventas amigables con el medioambiente

Comercial Nutresa ha implementado estrictos estándares de manipulación, transporte y almacenamiento para asegurar la mejor calidad en los productos y contribuir así a reducir el desperdicio de alimentos a lo largo de la cadena de distribución.

Se implementaron materiales amigables con el medioambiente para la elaboración de 12.151 neveras de golosinas y 11.158 elementos de visibilidad y material POP para la ejecución de iniciativas comerciales y temporada de Navidad.

Se realizó monitoreo a seis variables de conducción que permiten garantizar que los auxiliares de distribución manejen sus vehículos en óptimas condiciones y así disminuyan el consumo de combustible. Adicionalmente, se compensó la huella de carbono de 1.198 toneladas CO₂e del transporte realizado directamente por Comercial Nutresa, Opperar y el Negocio Chocolates, mediante la compra de créditos de carbono del mercado voluntario para mitigar el impacto de las emisiones de CO₂. **[GRI 305-5] [ODS 13.1]**

Pozuelo, empresa del Negocio Galletas en Costa Rica, inició su participación en la Alianza Empresarial para la Sostenibilidad, conformada por 23 compañías multinacionales y regionales con presencia en Centroamérica, la cual busca promover buenas prácticas en agua, energía, emisiones, producción y consumo sostenible, que beneficien a las empresas y los consumidores de un mercado cercano a los 48 millones de habitantes, conectando al sector privado, gobiernos de la región y sociedad civil para desarrollar prácticas en beneficio del desarrollo de los países de Centroamérica.

Consumo total de energía fuera de la organización **[GRI 302-2]**



2015	2016	2017
178,54	148,29	190,26



Vendedor del Negocio Helados visita una cliente en Bogota.

Construir una **mejor sociedad**



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



Derechos **humanos**

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

Estrategia

[GRI 103-2]

Asegurar la efectividad del sistema de gestión de derechos humanos.

Progreso

[GRI 103-3]

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

Sensibilizar y formar en derechos humanos.

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

Afianzar prácticas de diversidad e inclusión.

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

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

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

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

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

Promover la libertad de asociación y la negociación colectiva.

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



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



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

Perspectivas

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

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

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

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

Riesgos y oportunidades [GRI 103-1]

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

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

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



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

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

Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

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

Progreso 2017 [GRI 103-3]

Desde 2013 se trabaja bajo el sistema de gestión de derechos humanos de Grupo Nutresa, el cual se apoya en los riesgos identificados anualmente, los resultados de los conversatorios de derechos humanos con los colaboradores de todas las compañías y los casos reportados en los mecanismos de denuncia, lo que permite enriquecer de una manera participativa planes de trabajo para el cierre de brechas.

Actualmente existe un alto nivel de conciencia y compromiso por parte de los colaboradores, continuando con desafíos en procesos de formación, desarrollo de líderes y equipos de trabajo, para lograr una cultura más diversa e incluyente.

El respeto por la libre asociación y negociación colectiva se evidenció en la participación de los colaboradores en pactos y convenciones, al cerrar 2017 con un total de 37 acuerdos colectivos, de los cuales se suscribieron 14 en este año. [GRI 407-1]

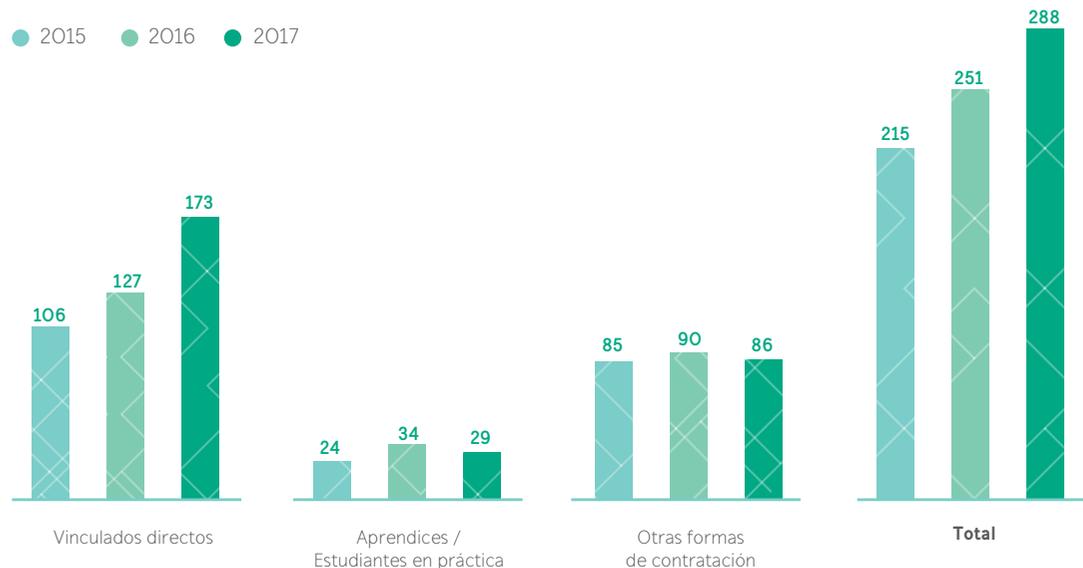
Grupo Nutresa rechaza el trabajo infantil y el trabajo forzoso y por eso la política de selección de colaboradores, proveedores y con-

tratistas es explícita en la prohibición de la vinculación de menores de edad y establece el rechazo a cualquier forma de trabajo forzoso. En 2017 se realizaron los encuentros de cacaoeros del Caribe y del Chocó, espacio vivencial que permite construir tejido social entre las asociaciones participantes y los productores, demostrando las habilidades y competencias de desarrollo organizacional, y en los que la promoción y respeto por los derechos humanos fue uno de los principales temas desarrollados, socializando, además, la Política de Derechos Humanos de Grupo Nutresa a 115 personas de diferentes asociaciones cacaoeras.

[GRI 408-1] [GRI 409-1] [ODS 8.7]

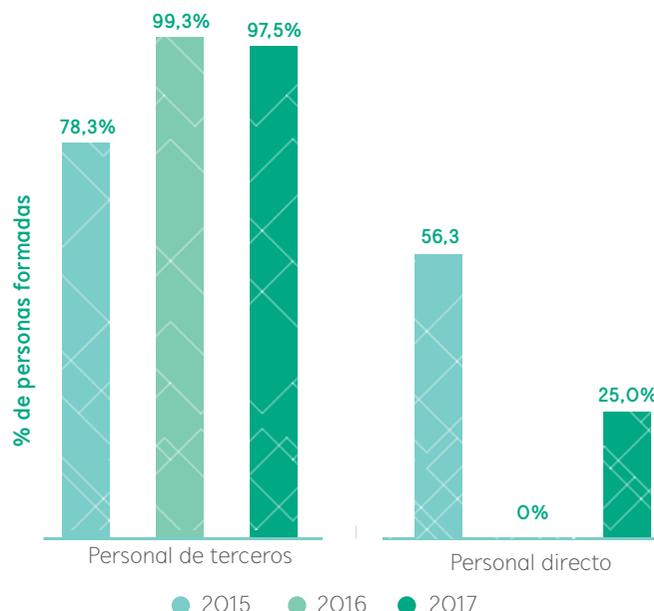
En 2017 se continuó con la adopción de la Política de Diversidad e Inclusión, focalizando la gestión en el fortalecimiento de inclusión de personas con algún tipo de discapacidad, el cierre de brechas identificadas en el sistema de gestión de equipares y procesos de selección más incluyentes. Se cuenta con 288 personas con algún tipo de discapacidad.

Número de personas con algún tipo de discapacidad [GRI 102-8] [GRI 405-1] [ODS 8.5]



Se continuaron desarrollando capacidades en contratistas a través de la escuela de aliados estratégicos en la adopción de buenas prácticas laborales que guarden coherencia con la filosofía corporativa y aseguren el cierre de brechas identificadas en las auditorías de sostenibilidad, habiendo realizado 42 auditorías. El ciento por ciento de los contratos que se han celebrado con contratistas, incluyen un capítulo de cumplimiento relacionado con los derechos humanos.

Personal de seguridad que recibió capacitación sobre derechos humanos [GRI 410-1]



A cierre del año, 8.164 colaboradores fueron formados en derechos humanos, diversidad e inclusión, construcción de acuerdos y criterios técnicos de funcionamiento de los comités de convivencia. Además, se gestionaron 113 casos recibidos a través de la línea ética y 18 por los comités de convivencia. Los casos de vulneración que llegan a la línea ética, comités de convivencia y correo de derechos humanos son analizados y gestionados a través del debido proceso y se incorporan como referentes en los planes de gestión de cada año. Se evidenció un incremento del número de casos reportados, con la posibilidad de analizar cada uno de estos, y se concluyó que no todos se consideran vulneración de derechos humanos, sin embargo, se presentaron situaciones en las que se implementaron acciones de remediación. [GRI 412-2]

El impacto de las acciones implementadas en el sistema de gestión de derechos humanos en 2017 no solo se ha visto reflejado en el fortalecimiento de una cultura laboral que entiende, promueve y respeta los derechos humanos, sino también en el mejoramiento de los indicadores de diversidad, por la inclusión de la mujer en igualdad de oportunidades en los procesos de selección.

Finalmente, se actualizó el módulo de formación virtual de derechos humanos buscando dar mayor sentido al entendimiento de este tema con casos prácticos de la vida real que se han reportado a través de los mecanismos de denuncia de Grupo Nutresa y el cual se lanzará a colaboradores y contratistas en el primer trimestre de 2018.

Número de casos de discriminación [GRI 406-1]

	2015	2016	2017
Número de casos reportados de discriminación	1	2	27
Número de casos en los que la Organización ha analizado y gestionado el caso	1	2	27
Número de casos cerrados	1	2	22

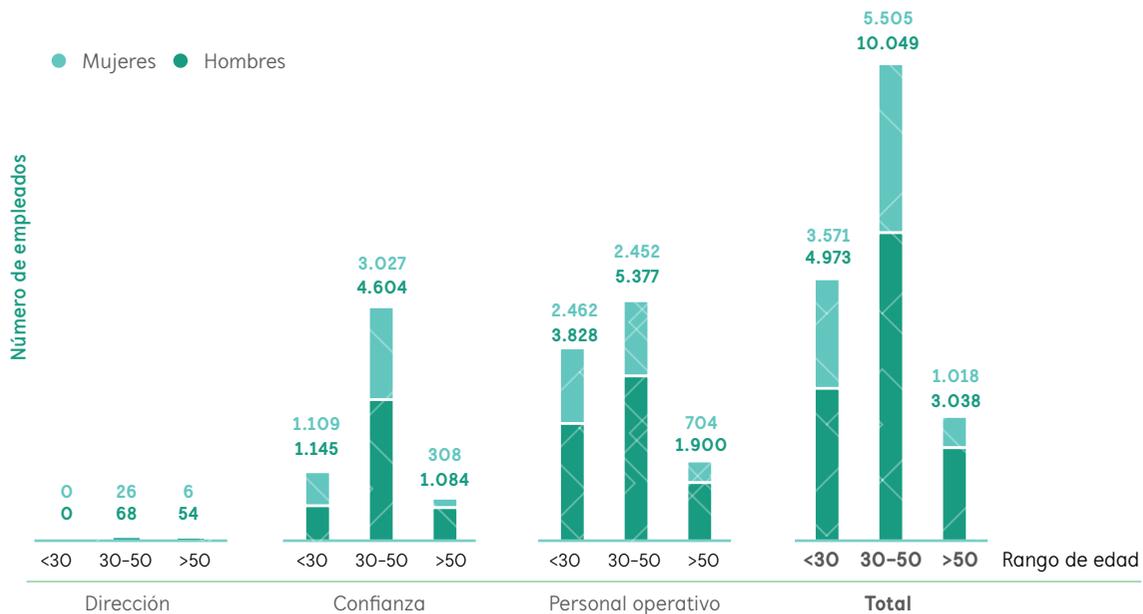


En 2017 se suscribieron 14 acuerdos con sindicatos y colaboradores, con lo que se consolidaron así un total de 37.

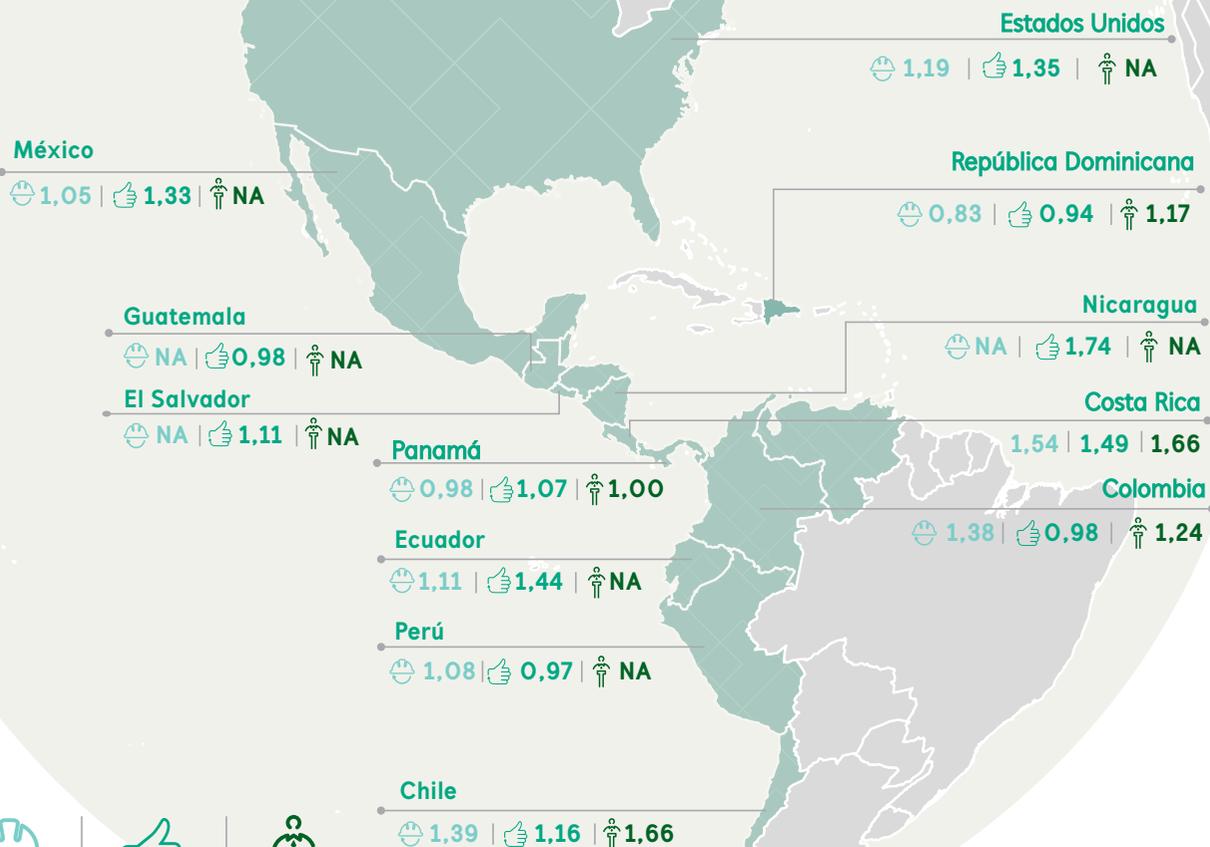
Distribución de empleados por género [GRI 102-8] [GRI 405-1] [ODS 8.3]



● Mujeres ● Hombres



Relación salarial entre hombres y mujeres [GRI 405-2] [ODS 8.5]



 Personal operativo |
  Confianza |
  Dirección



Colaboradores con algún tipo de discapacidad del Negocio Cafés, Colombia.

Calidad de la **educación**

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

Estrategia

[GRI 103-2]

Progreso

[GRI 103-3]

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

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

Fortalecer las competencias digitales de las comunidades educativas.

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

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

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



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

Riesgos y oportunidades

[GRI 103-1]

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

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

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



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

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

Perspectivas

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

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

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





Nutresa Quiere a los Niños lleva 23 años entregando kits escolares en las instituciones educativas rurales de Colombia.

Progreso 2017 [GRI 103-3]

La educación es un elemento esencial para potenciar el crecimiento, el desarrollo económico y social del país y para Grupo Nutresa constituye una inversión que posibilita la productividad y competitividad de las personas y comunidades.

La Compañía, por medio de su Fundación, pretende aportar al logro de las metas planteadas desde las Naciones Unidas para el Objetivo de Desarrollo Sostenible N° 4 - Educación de calidad, específicamente a las orientadas a la garantía de una educación equitativa y de calidad con resultados escolares pertinentes y efica-

ces; la apropiación, tanto en hombres como mujeres, de las competencias de lectura, escritura y aritmética y el aumento de la oferta de maestros calificados.

Para lograr lo anterior, se orientan iniciativas al fortalecimiento de las capacidades de los maestros y directivos de las escuelas públicas de Colombia, que de manera directa tienen la posibilidad de transformar sus prácticas escolares en busca de que estas sean cada vez más competentes y atiendan con mayor pertinencia las necesidades del mundo de hoy.



**Proyecto Educativo
Líderes Siglo XXI**
*Una ventana
al futuro de Colombia*

Líderes Siglo XXI

El programa busca desarrollar capacidades de liderazgo y gestión escolar en las áreas directiva, académica, administrativa, comunitaria y convivencial. Es un proceso de acompañamiento y formación a directivos y maestros, con una duración promedio de tres años en los que, en escenarios colectivos de aprendizaje, se orientan metodologías que propician la mejora escolar y fortalecen la cultura institucional.



408
establecimientos educativos beneficiados.



1.224
maestros y directivos docentes en formación.



1.346
horas de formación, acompañamiento y trabajo colaborativo.



77,4%
de los colegios intervenidos obtuvo un desempeño satisfactorio (Nivel B, A o A+) en las pruebas de Estado.



326.400
estudiantes beneficiados indirectamente por el programa.



73,5%
fue el desempeño promedio de los colegios en la implementación del modelo de mejoramiento escolar.



62,3%
de los colegios mantuvo o mejoró los resultados en el ISCE, Índice Sintético de Calidad Educativa, del Ministerio de Educación Nacional de Colombia.



nutresa
QUIERE A LOS NIÑOS

Nutresa Quiere a los Niños

Esta iniciativa promueve, mediante festivales lúdicos pedagógicos y la entrega de kits escolares, los estilos de vida saludable en cuatro pilares: alimentación balanceada, aumento de la actividad física, prácticas claves de higiene y compartir en familia.



17
festivales comunitarios.



713
voluntarios vinculados.



6.980
asistentes a los festivales comunitarios.



5.925
niños beneficiados con los kits escolares.

Oriéntate
El mundo a un clic

Oriéntate, el mundo a un clic

Este programa fortalece las competencias digitales de las comunidades educativas: maestros, directivos, estudiantes y padres de familia.



46
directivos formados.



444
docentes formados.



1.402
padres de familia formados.



243
proyectos digitales en las aulas.



19
instituciones educativas beneficiadas.



83%
de los maestros formados alcanzaron la capacidad tecnológica.



II Encuentro de Secretarios de Educación, Medellín, Colombia.

Encuentros regionales de educación

Con el objetivo de realizar un ejercicio de construcción participativa, Fundación Nutresa desarrolló un ciclo de encuentros en el ámbito nacional, en los cuales los asistentes tuvieron la posibilidad de hacer parte activa del diseño del XVI Congreso Nacional de Educación. La agenda incluyó una conferencia técnica especializada en liderazgo escolar, tema central del evento en 2018, y una experiencia de ideación colectiva con la utilización de herramientas digitales que posibilitó la identificación de intereses y expectativas de los usuarios en cuanto a contenidos y metodologías, aumentando así el nivel de coherencia y pertinencia de la agenda.

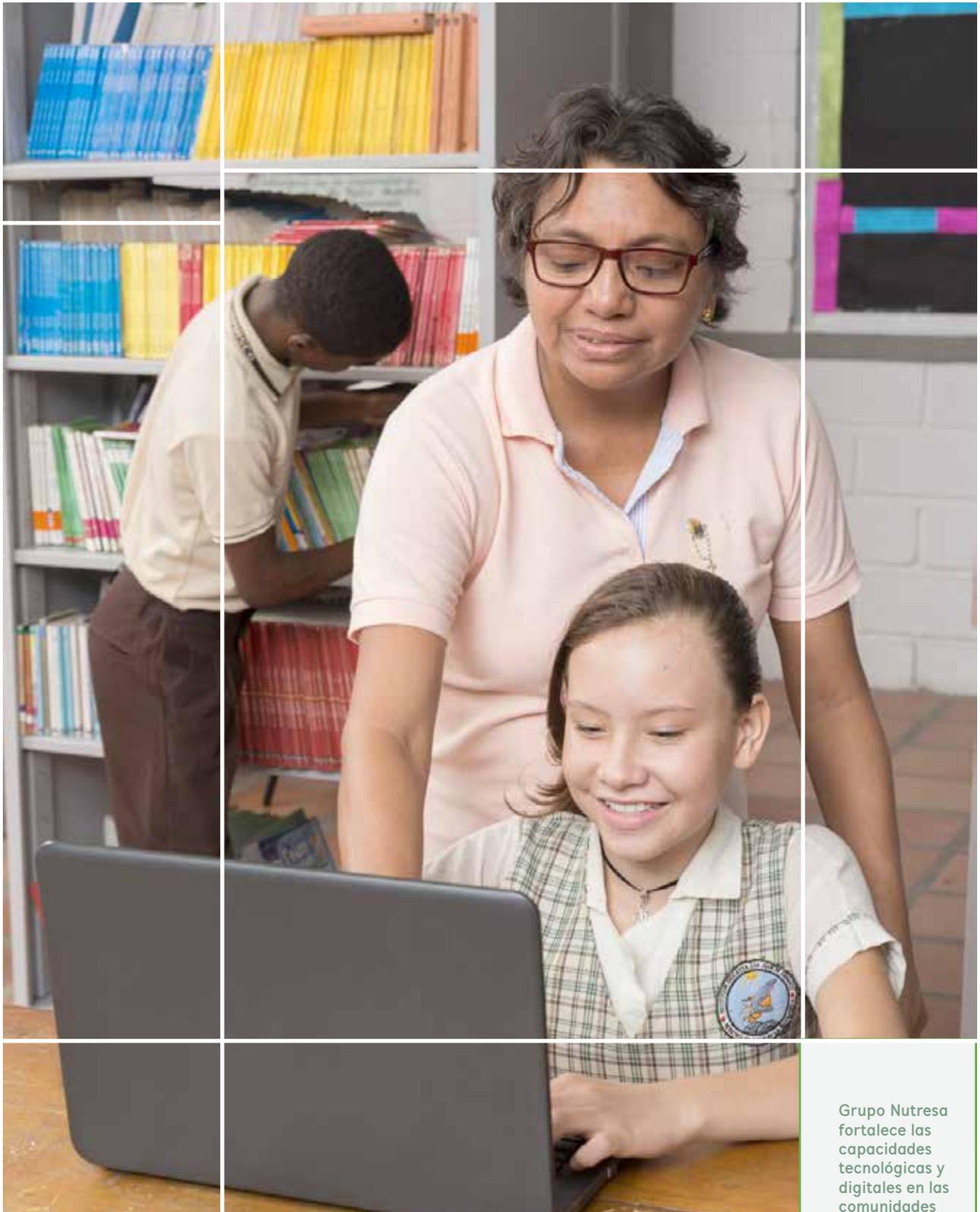
Se realizaron seis encuentros regionales de educación en los departamentos de Antioquia, Bolívar, Cundinamarca, Risaralda, Santander y Valle del Cauca, con la participación de 558 maestros, directivos, representantes de las Secretarías de Educación y aliados regionales.

El programa Líderes Siglo XXI formó a **1.224 maestros** y directivos docentes.

Desarrollo de Capacidades Escolares en 41 sedes educativas de Colombia para la apropiación de Estilos de Vida Saludable

En 2017 se implementó un proceso de fortalecimiento escolar que benefició a cerca de 1.500 niños y niñas de zonas rurales de alta vulnerabilidad en Colombia. Esta experiencia permitió el aprovechamiento de los contenidos y la didáctica de la cartilla *Una aventura para crecer feliz y más saludable*; la vinculación activa de la comunidad educativa —maestros, directivos, estudiantes y padres de familia— en la atención de una problemática común a todos; mayor aprovechamiento y cuidado de los elementos del kit escolar en la práctica pedagógica cotidiana, e identificación de las necesidades formativas y de gestión en lo correspondiente a Estilos de Vida Saludable en las escuelas.

Por medio de este proceso, 41 sedes educativas consiguieron gestionar planes de mejoramiento institucionales que no solo promueven la apropiación de EVS, sino que, además, generan las condiciones para lograrlo: intervención de las tiendas escolares en su oferta de productos, mejoramiento de las condiciones sanitarias del colegio, aumento de las actividades que posibilitan la práctica de actividades físicas, entre otras.



Grupo Nutresa fortalece las capacidades tecnológicas y digitales en las comunidades educativas.

Reducir el impacto ambiental *de las operaciones y productos*



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



**UN
FUTURO
ENTRE
TODOS**

Administración del **recurso hídrico**

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

Estrategia

[GRI 103-2]

Progreso

[GRI 103-3]

Optimizar el consumo de agua.

- > En Colombia se desarrollaron proyectos que permitieron una reducción de 3,1% en el consumo de agua por tonelada producida con respecto a 2016 y una reducción acumulada de 28,1% desde 2010.
- > En México, Costa Rica, Perú, Chile y República Dominicana se presentó un aumento de 1,0% respecto a 2016.
- > Se continuaron los procesos de recuperación de corrientes de agua en Colombia, con los que se obtuvo un nivel de reutilización de 8,23%, equivalente a 107.293 m³.

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

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

Gestionar el recurso hídrico en la cadena de valor.

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

Conocer y valorar los riesgos hídricos de las operaciones.

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

Consolidar el modelo de precio real del agua.

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



Planta de Tratamiento de Aguas Residuales del Negocio Pastas.



Planta del
Negocio
Galletas en
Estados Unidos.

Riesgos y oportunidades [GRI 103-1]

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

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

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

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

Perspectivas

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

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

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

Se resalta el ahorro de más de 10.800 m³/año **en las plantas de Bogotá y Medellín del Negocio Cárnicos**, gracias a la implementación de mejoras en los procesos de lavado de canastillas y de equipos de cocción en la etapa de ahumado.

Se destaca el ahorro de más de 3.800 m³/año de la planta del **Negocio Chocolates en Rionegro** por la reforma estructural de la red contraincendios, con la cual el agua de los ensayos preventivos es dirigida hacia un tanque especial, para su posterior uso.

Se resalta el Premio de Responsabilidad Social en Acción, categoría ambiental, otorgado por la Cámara Costarricense-Norteamericana de Comercio a **Pozuelo, empresa del Negocio Galletas**, por su iniciativa de reúso de agua de lavado de equipos. Con esta, se ha logrado la reutilización de más de 1.515 m³ de agua residual en los servicios sanitarios de la planta.



Planta de tratamiento de aguas residuales del Negocio Cárnicos.

Progreso 2016 [GRI 103-3]

Grupo Nutresa está adherida al CEO Water Mandate, una iniciativa de las Naciones Unidas que busca movilizar en las empresas signatarias compromisos para la custodia del recurso hídrico, a través de aspectos claves como control, monitoreo y reducción del consumo de agua, mejora en la calidad de los vertimientos y reducción de la presión sobre las cuencas de interés, movilización para el cuidado del recurso hídrico con participación de los actores en la cadena de valor y en las comunidades, participación en política pública y compromiso de transparencia.



La explicación ampliada de la gestión del recurso hídrico de la Organización está publicada en el reporte realizado para Ceo Water Mandate, "Comunicación de progreso 2017",

[HACIENDO CLIC AQUÍ](#)

Trabajo colectivo y participación pública

Como empresa productora de alimentos, Grupo Nutresa entiende los impactos ambientales asociados a la producción agrícola, actividad que utiliza aproximadamente entre 60% y 70% del agua consumida en el planeta, situación que se torna más significativa a causa de los cambios en la disponibilidad de agua por el cambio climático y al aumento esperado en la demanda del sector agrícola. Es por esto por lo que la Organización ha participado activamente de los talleres e iniciativas de trabajo colectivo en Colombia y Perú que abordan el tema de la productividad del agua y el riesgo hídrico.

Grupo Nutresa participa en Colombia en la Misión de Crecimiento Verde, iniciativa dirigida

por el Departamento Nacional de Planeación, DNP, que a través de varios ejes temáticos busca incrementar la productividad del país en el marco de una economía baja en carbono.

Uno de los ejes temáticos es la productividad del agua, para este se realizó un diagnóstico en 2017 de los principales riesgos y desafíos para Colombia. Dentro de los hallazgos se destacan:

1. Las ciudades más altamente pobladas (Barranquilla, Bogotá, Cali y Cartagena) se encuentran en zonas de mayor estrés hídrico.
2. La calidad del agua en las cuencas, el bajo nivel de tratamiento de los vertimientos y el alto consumo del sector industrial incrementan el riesgo para las principales ciudades del país.

Es por eso por lo que Grupo Nutresa trabaja en acciones que apuntan a la mitigación de los riesgos señalados en dicho estudio.

Así mismo, continúa trabajando de la mano del Fondo de Agua Cuenca Verde como miembro fundador de esta organización que busca la protección, restauración y fortalecimiento de la cultura del agua en las cuencas que abastecen la ciudad de Medellín. Durante 2017 Cuenca Verde logró restaurar 76.306,32 metros lineales de riberas de ríos y quebradas de las cuencas abastecedoras de los embalses Riogrande II y La Fe; y 640,28 hectáreas de bosque en zonas de influencia y la recuperación de 130 nacimientos. Además, logró la instalación y rehabilitación de 122 sistemas de tratamiento para las aguas residuales domésticas, lo que aporta a la reducción del 80% de las cargas contaminantes que llegan a las fuentes hídricas y al suelo. También educó a más de 1.800 personas mediante 580 experiencias ambientales con talleres enfocados en el uso sostenible del recurso y siembras de especies nativas.

El Negocio Chocolates en Perú participó en el programa "Certificado Azul", de la Autoridad Nacional de Agua, que busca la reducción de la huella hídrica y del consumo específico de agua. Como parte de dichas actividades instaló un sistema de captación y riego con fines de reforestación en el área natural protegida "Reserva Nacional de Lachay". Se establecieron tres neblineros en un área de 100 m² de malla, que acompañan la siembra de 200 plantones de tara. La inversión realizada fue de cerca de USD 3.500.

Mitigación de la huella hídrica

Como parte de la estrategia de manejo responsable del recurso hídrico, las compañías de Grupo Nutresa apropiaron el concepto de precio real del agua y el modelo de cuantificación de riesgos hídricos, estos conceptos se incluyeron en las evaluaciones financieras de los proyectos que se relacionen con este recurso con el propósito de acelerar las inversiones en la materia.



Una amplia explicación del modelo se encuentra

[HACIENDO CLIC AQUÍ](#)

Captación total de agua según la fuente [GRI 303-1] [ODS 12.3]

Durante 2017 Grupo Nutresa obtuvo los siguientes resultados de consumo de agua en Colombia y sus plantas internacionales:

28,1% para el período 2010-2017



*Colombia no incluye los consumos de las plantas de Alimentos al Consumidor, Helados Armenia, Setas Colombianas y Litoempaques

Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada [GRI 303-3] [ODS 12.3]

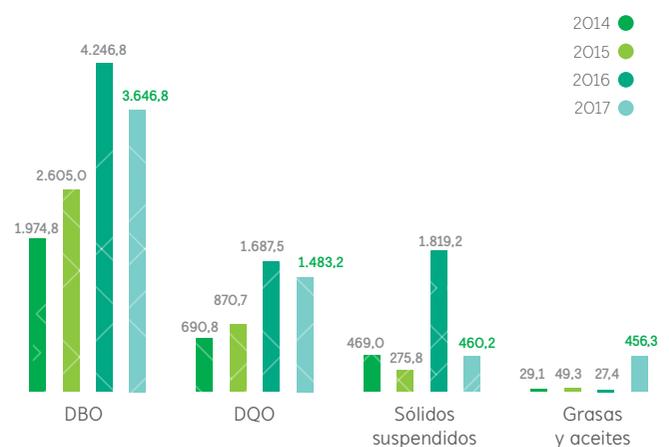
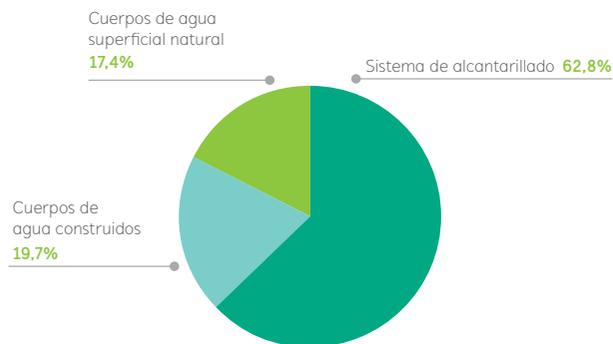


Durante este año, se continuó con la construcción de las plantas de tratamiento de agua residual en el Negocio Helados en Bogotá y Manizales, donde se hizo una inversión de COP 468 millones y 615 millones respectivamente. Por su parte, el Negocio Cárnicos en Medellín terminó la fase de pruebas y espera poner en marcha la planta en el primer semestre de 2018, y en sus plantas de Envigado y Barranquilla avanzó en un 93% de su construcción e iniciarán operación en 2018. La inversión total del Negocio Cárnicos fue de COP 3.793 millones.

Además, el Negocio Chocolates en México, con una inversión de USD 58.789 continúa con el proceso de optimización de su planta de tratamiento, a través de ingeniería avanzada, adecuaciones civiles y compra de equipos, esto con el fin de lograr que en 2018 esté al ciento por ciento su operación. Así mismo, el Negocio Alimentos al Consumidor adelantó en su planta de Costa Rica la fase de ingeniería, adquisición de equipos y trámite de permisos, con el fin de que en el primer semestre de 2018 se tenga un avance en la ejecución de un 60%, destinando para esto cerca de USD 609.000.

Finalmente, el Negocio Cafés en Medellín continuó con la ejecución de su planta de tratamiento de aguas residuales, con un avance de 45% en el proyecto y una inversión de COP 3.600 millones. Además, en su planta de Ibagué alcanzó un avance de 70%, con una inversión de COP 2.024 millones.

Vertimiento de aguas residuales por calidad y destino [GRI 306-1] [ODS 12.5]

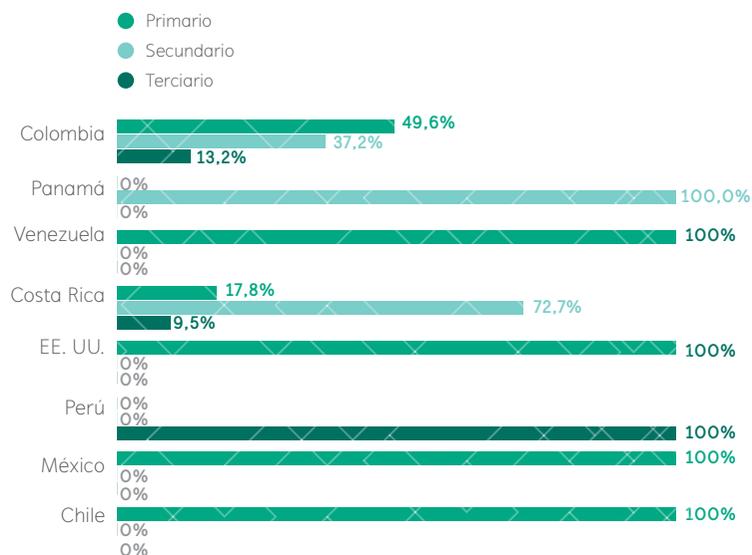


La Organización ha participado activamente de los talleres e iniciativas de trabajo colectivo que abordan el tema de la **productividad del agua y el riesgo hídrico.**



Colaboradores del Negocio Galletas.

Tipo de tratamiento de las aguas de vertimiento
[GRI 306-1] [ODS 12.5]



La adecuada gestión del recurso hídrico en la Organización se ha hecho extensiva a las operaciones de transporte, como respuesta a la identificación de riesgos o impactos que pueden ocurrir en el lavado de los vehículos. Por esa razón, Operar Colombia viene trabajando en la identificación y contratación de centros de lavado en tres ciudades para asegurar que estos cuenten con los permisos ambientales requeridos, tengan sistemas de recirculación de agua, equipos ahorradores de agua, trampas de grasa y tanques antiderrame.

Cambio climático y calidad del aire

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

Estrategia

[GRI 103-2]

Progreso

[GRI 103-3]

Generar cultura frente al cambio climático.

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

Reducir la generación de emisiones de gases de efecto invernadero.

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

Ampliar el uso de activos comerciales de menor impacto.

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

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

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

Reducir la afectación de la calidad del aire.

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



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

Riesgos y oportunidades [GRI 103-1]

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

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

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

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

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

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

**Meta
2020**

Reducir en un

33%
CO₂ e./t.p.

Perspectivas

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

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

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



Colaboradores de Opperar, Colombia.

Casos de éxito y reconocimientos

[GRI 103-3]

Se resalta la compra de créditos de carbono verificados en el mercado voluntario para compensar las emisiones generadas por el transporte directo de Comercial Nutresa, Opperar Colombia y el Negocio Cárnicos, que alcanzaron un total de 1.198 toneladas de CO₂e compensadas, neutralizando las emisiones de estos procesos logísticos durante los meses de noviembre y diciembre.

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



Ver más sobre el Manual

[HACIENDO CLIC AQUÍ](#)



Jornada de reforestación, Bon, República Dominicana.

Progreso 2017 [GRI 103-3]

Cultura

El cambio climático es un tópico significativo para la Organización y sus grupos relacionados, por eso se hace indispensable desarrollar capacidades y generar cultura en los colaboradores, buscando la comprensión y el entendimiento frente al aporte y responsabilidad individual para el cumplimiento de los objetivos fijados por Grupo Nutresa. Es por eso por lo que en 2017 se realizaron entrenamientos y campañas de sensibilización frente al cambio climático. Se resaltan los siguientes resultados:

- 898 conductores capacitados en conducción eficiente en Operar con el objetivo de optimizar el uso de combustible en los vehículos de transporte de producto.
- Se promovió la movilidad sostenible con el objetivo de reducir las emisiones asociadas al desplazamiento de los colaboradores, en actividades como las jornadas de sostenibilidad, de seguridad vial y campañas internas.
- 47 capacitaciones de sensibilización a los colaboradores del Negocio Cárnicos sobre el impacto de los gases de efecto invernadero.
- Se llevó a cabo una conferencia por parte del anterior Director de Cambio Climático del Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible sobre los riesgos y oportunidades que el cambio climático trae a las operaciones y a la cadena de abastecimiento.

Reducción de emisiones por colaboradores

Se aumentó en 152% el número de teletrabajadores en 2017, lo cual aportó a la disminución de emisiones por los traslados entre la casa y la sede de trabajo, equivalente a 468 toneladas de CO₂e.

Reducción de emisiones

Durante 2017 continuaron los esfuerzos hacia la reducción de las emisiones en los procesos industriales a través de prácticas de producción más limpia, actualización tecnológica y réplicas de casos exitosos.

*Colombia no incluye los consumos de las plantas de Alimentos al Consumidor, Helados Armenia, Setas Colombianas y Litoempaques



Reducción de emisiones por procesos industriales

Grupo Nutresa continúa trabajando en la prevención de la contaminación del aire gracias a la reconversión de sus tecnologías para el uso de combustibles más limpios como el gas natural y la biomasa, y a la inversión en sistemas de control de la contaminación que superan de manera significativa los límites permisibles de las emisiones. Esta práctica ha generado como resultado la utilización de 99,4% de energías más limpias en los procesos industriales.

Adicionalmente, se han consolidado buenas prácticas para hacer más óptimo el consumo de gas natural entre las que se resaltan: calibración de

quemadores, corrección de fugas, mejora en recorridos de ductos y aislamientos, economizadores, sistema de control de combustión en calderas, programación de encendido según la demanda de vapor, capacitación de los colaboradores, entre otros. Tal es el caso del Negocio Cafés, que en 2017 realizó el mejoramiento en eficiencia del tostador y del posquemador al reemplazarlo por un equipo más eficiente, que generó una reducción del consumo del gas natural y de las emisiones de gases de efecto invernadero de 114,9 toneladas de CO₂e.

Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero [GRI 305-5] [ODS 13.1]

	2016	2017
Reducción neta de emisiones en tCO₂e		
Reducción en los consumos de energía térmica alcance 1	782,1	87,3
Reducción en los consumos de energía eléctrica alcance 2	155,7	387,4

Reducción de emisiones por transporte

Grupo Nutresa ha trabajado en la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero en su flota de transporte de producto terminado con diferentes estrategias, entre las que se encuentran los mantenimientos preventivos en vehículos y equipos de frío, que aseguran un óptimo funcionamiento, la evaluación de nuevas tecnologías en vehículos y combustible (gas y energía eléctrica) y el aseguramiento de una vida útil de vehículos entre tres y ocho años con planes de reposición, así como la optimización de rutas que permitan mejorar la eficiencia en la ejecución del transporte. Un ejemplo de ello es la optimización en la ejecución de la red de distribución primaria y secundaria en las plantas de Mosquera y Barranquilla del Negocio Pastas, con la cual se logró la eliminación de 243 recorridos en el transporte de producto terminado entre ambas plantas, lo que representa impactos positivos en las emisiones del transporte y la distribución en 14.710,6 toneladas de CO₂e al año.

Emisiones de gases de efecto invernadero por distribución alcances 1 y 3, y otras emisiones indirectas [GRI 305-3] [ODS 13.1]



Viajes aéreos empleados alcance 3 (tCO₂e)

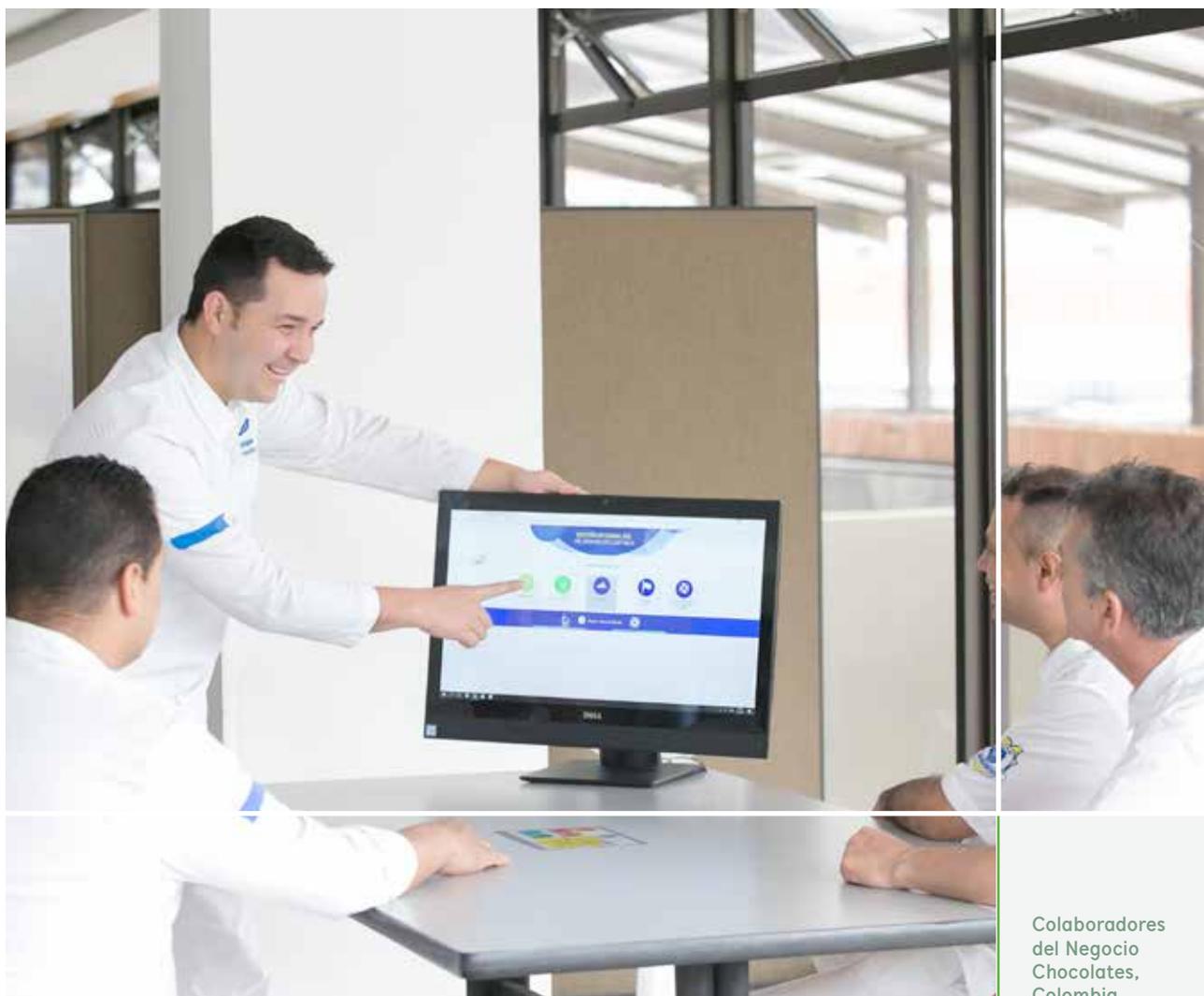


Distribución alcances 1 y 3 (tCO₂e)

2017	4.003	51.309
2016	2.970	55.292

Se concluyó la participación de Grupo Nutresa en el estudio para la construcción de la NAMA (Acciones Nacionalmente Apropriadas de Mitigación) de Industria elaborada en Colombia. Esto permitió estimar las emisiones totales generadas en el proceso logístico y determinar las curvas de abatimiento que ayudan a visualizar la brecha para establecer la tendencia para su reducción frente a las metas nacionales. Como resultado, se identificó que gracias

a las prácticas dispuestas por estas organizaciones, se ha logrado un desacople entre el crecimiento del proceso y las emisiones de carbono al evitar la generación de 5.080 tCO₂e y que 2030, año para el cual se estableció el escenario de reducción de emisiones en Colombia del 20%, se deben generar acciones adicionales para alcanzar disminuciones entre el 1% y el 10,5%.



Colaboradores del Negocio Chocolates, Colombia.

Activos comerciales de menor impacto

En búsqueda de la disminución de los impactos ambientales generados en la comercialización se han venido desarrollando diferentes prácticas, tales como cambio de equipos a iluminación tipo led, óptimo manejo de refrigerantes desde su mantenimiento preventivo hasta el seguimiento, y la implementación de planes de reconversión a refrigerantes más amigables. Dentro de las acciones para destacar se tiene la del Negocio Helados, que avanza en la sustitución progresiva de equipos de refrigeración comercial que actualmente utilizan refrigerantes que generan emisiones fugitivas de gases de efecto invernadero, hacia equipos que emplean hidrocarburos en el sistema de refrigeración con emisiones de carbono despreciables. En 2017 se adquirieron 2.345 equipos que utilizan gas refrigerante R290, lo que equivale a 1.047 toneladas de CO₂e por año que se dejarían de emitir.

Carbono neutro

Evok se consolida como una marca con sello de carbono neutro en Colombia certificado por el Icontec. Desde su lanzamiento, en diciembre de 2015, ha neutralizado el ciento por ciento de sus emisiones GEI, de esta manera ofrece a sus consumidores un producto de alta calidad que, además, reduce el impacto mediante el uso de empaques PET ciento por ciento reciclables y sus plegadizas en Earth Pact, y el uso de papel obtenido del bagazo de la caña de azúcar.

Calidad del aire

Dada la importancia que adquiere este tópico, cada vez se hace más necesario contar con una estrategia de manejo eficiente de las emisiones de material particulado, es por esto por lo que en 2017 el Negocio Cafés en Medellín realizó el cambio del sistema de control de emisiones en la caldera de biomasa, por un sistema de control compuesto por dos unidades de ciclones que minimizan las emisiones de material particulado (MP), reducen el consumo de energía y de agua y evitan los taponamientos continuos que se presentaban en el filtro por presencia de aceites condensables en las talegas.

Así mismo, decidió desarrollar un proyecto piloto de medición de material particulado que permite conocer detalles sobre los patrones de generación de las emisiones fijas, con el fin de participar colectivamente con la autoridad ambiental del Área Metropolitana del Valle de Aburrá en la construcción del Plan Integral de Gestión de Calidad del Aire. Igualmente, el Negocio Helados en Bogotá participó en el Programa Movilidad Sostenible liderado por la Secretaría Distrital de Ambiente, que promueve el uso de transporte amigable con el medioambiente en los desplazamientos de los colaboradores de la Organización, la participación se enfocó en mesas de trabajo, reportes relacionados con el autodiagnóstico de movilidad, cálculos de huella de carbono y retos de movilidad.

Riesgos del cambio climático

Durante 2017 se llevó a cabo un ejercicio de priorización y cuantificación de los riesgos físicos y regulatorios del cambio climático para Grupo Nutresa a lo largo de sus procesos de abastecimiento, producción, comercialización y consumo. Dichos resultados serán socializados en el interior de la Organización en 2018 y se desarrollarán las medidas de mitigación y adaptación requeridas para establecer planes de actuación a corto, mediano y largo plazo que le permitan ser resiliente ante las variabilidades que se esperan del clima.

Emisiones de óxidos de nitrógeno, óxidos de azufre y otros contaminantes del aire [GRI 305-7]

	2015	2016	2017
Colombia			
MP: Material particulado (kg)	42.932	30.020	28.227
SO ₂ : Dióxidos de azufre (kg)	13.557	6.181	5.321
NOx: Óxidos de nitrógeno (kg)	643.648	88.362	79.147
COV: Compuestos Orgánicos Volátiles (kg)	4.700	4.928	5.271
México, Costa Rica, Perú, Chile y Panamá	2.015	2.016	2.017
MP: Material particulado (kg)	18.548	9.935	4.437
SO ₂ : Dióxidos de azufre (kg)	3.417	13.290	1.496
NOx: Óxidos de nitrógeno (kg)	586.587	139.619	135.234
COV: Compuestos Orgánicos Volátiles (kg)	-	17.592	2.591

Las emisiones provienen de las fuentes de calentamiento de cada planta: hornos y calderas y del proceso de tostión del café. Se utilizan los factores de emisión de la EPA (Environmental Protection Agency – Emission Factors AP-42).



Lanzamiento Amigos del Planeta, República Dominicana.

Energía

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

Estrategia

[GRI 103-2]

Progreso

[GRI 103-3]

Reducir la intensidad energética de las operaciones.

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

Reducir el uso de energía eléctrica de las operaciones.

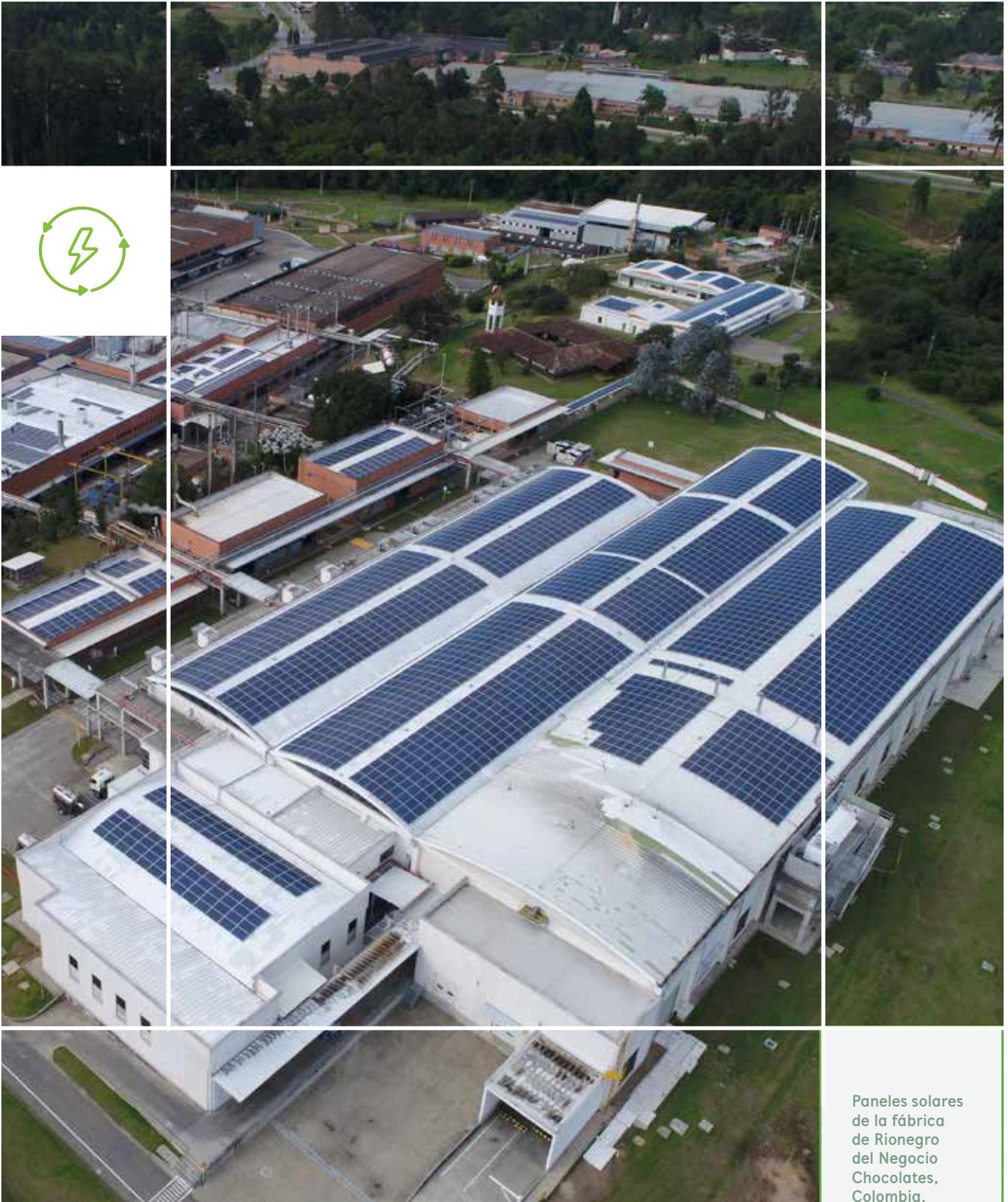
- > El indicador de consumo de energía eléctrica (kWh/t.p.) tuvo una reducción de 3,0% frente al año 2016 y para el período 2010-2017 la reducción acumulada en Colombia alcanza un 13,0% impulsada por el proyecto de uso de energía fotovoltaica en la planta del Negocio Chocolates.

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

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

Incrementar el uso de fuentes renovables de energía.

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



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



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

Riesgos y oportunidades [GRI 103-1]

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

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

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

Perspectivas

Dados los desafíos, la Organización ha definido al 2020:

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

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

[ODS 13.1]

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



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

Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

Se resaltan los más de 8.000 paneles solares instalados en los techos de la fábrica del **Negocio Chocolates en Rionegro**, Antioquia, los cuales generan energía limpia para abastecer 15% del consumo energético, el equivalente a sembrar 40 hectáreas de árboles cada año. Adicionalmente, con la producción de energía eléctrica en este sistema fotovoltaico se evitará la emisión de aproximadamente 420 toneladas de CO₂e. El desarrollo de este proyecto se hizo en alianza con CELSIA y generará 3.000.000 kWh/año de energía limpia. **[ODS 13.1]**

Se destaca la implementación de un programa para mejorar la **eficiencia energética del proceso** de tostión en la planta de Santa Marta del **Negocio Cafés**. Gracias a este, el indicador de consumo de energía térmica se ha reducido 11% y evita la emisión de 108 toneladas de CO₂e al año.

Finalmente se resaltan las mejoras implementadas en los sistemas de generación de calor, calderas que operan con gas natural, en las plantas **de Manizales y Bogotá del Negocio Helados**, que disminuyen el consumo de 26.916 m³ de gas natural al año.

PROGRESO 2017 [GRI 103-3]

Iniciativas de optimización

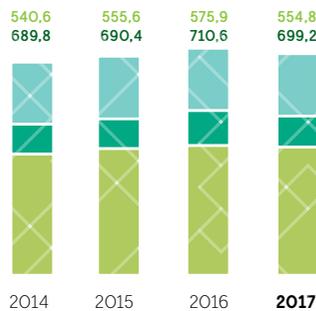
Las operaciones en Colombia lograron una reducción acumulada del indicador de consumo de energía, proveniente de fuentes térmicas no renovables y energía eléctrica de la red, de 17,3% en el periodo 2010-2017. El indicador se redujo 1,1% frente al año anterior gracias a las iniciativas de reconversión tecnológica y a las mejoras de procesos implementadas en algunos negocios.

En las operaciones en México, Costa Rica, República Dominicana, Perú y Chile el indicador de consumo de energía logró una reducción de 3,1% frente al año anterior impulsado principalmente por mejoras en procesos realizadas en las plantas de México, Perú y Costa Rica.

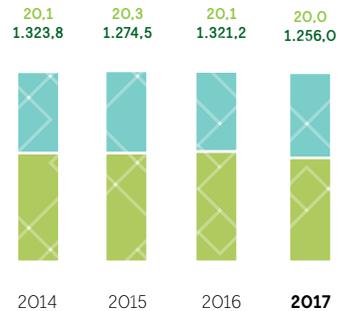
Consumo total de energía [GRI 302-1] [GRI 302-3] [ODS 12.2]

■ No renovable GWh ■ Renovable GWh ■ Consumo de electricidad GWh
 Consumo total de energía GWh Intensidad de consumo (kWh / t.p.) Intensidad de consumo (kWh / 1.000 p.p.)

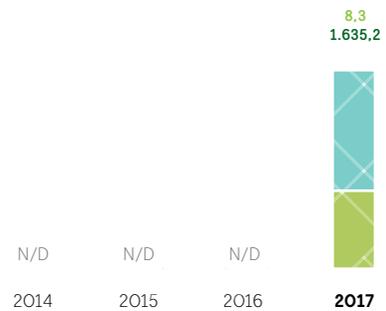
Colombia



Perú



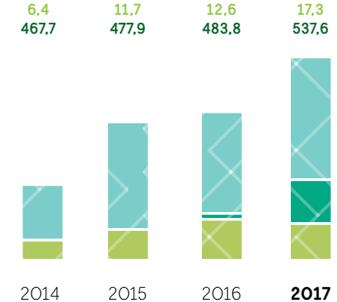
Panamá



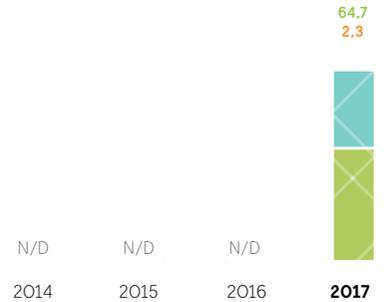
Costa Rica



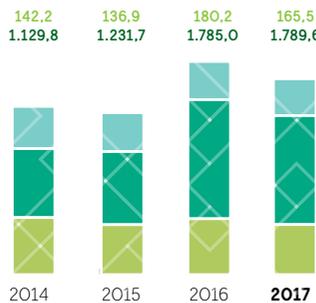
México



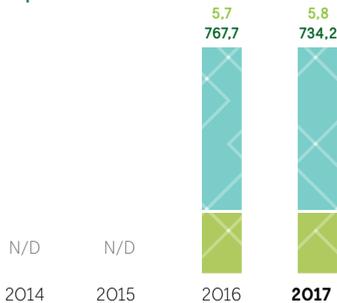
Alimentos al Consumidor



Chile



República Dominicana



*Colombia no incluye los consumos de las plantas de Alimentos al Consumidor, Helados Armenia, Setas Colombianas, y Litoempaques.

Reducir el uso de energía eléctrica en las operaciones

[GRI 302-4] [ODS 12.2]

El indicador específico de consumo de energía eléctrica (kWh/t.p.) tuvo una reducción de 3,0% frente al año anterior y una reducción acumulada de 13,0% en el período 2010-2017. La mejora de este indicador está relacionada con la implementación de proyectos de reconversión tecnológica, ampliación del uso de iluminación led y la aplicación de buenas prácticas operacionales, por ejemplo en el Negocio Helados, en la planta de Manizales, Colombia, donde se realizaron varias mejoras en el control del sistema de compresión para el circuito de enfriamiento que permitieron reducir el consumo de energía eléctrica en 627.031 kWh/año; en el Negocio Cárnico, en la planta de Medellín, se implementó en el sistema de compresión de refrigerantes un control inteligente para la programación y secuenciación de compresores y un termosifón, lo que representó un ahorro de energía eléctrica de 351.108 kWh/año.

Negociación de suministro de energía verde [ODS 13.1]

Grupo Nutresa, luego de la negociación del suministro de energía verde para sus plantas en Colombia con Grupo EPM, consumió 150,3 GWh, los cuales hubieran producido hasta 29.000 toneladas de CO₂e, de no haber sido generados en centrales hidroeléctricas y plantas eólicas. Con base en los certificados iREC, Grupo Nutresa consume una energía que tiene un factor de emisión de CO₂e igual a cero.



Ver más sobre la energía verde comprada

HACIENDO CLIC AQUÍ

Para mayor información ver el capítulo "Cambio climático".

Reducir el uso de energía térmica de fuentes no renovables en las operaciones [ODS 12.2]

El indicador de consumo de energía térmica (kWh/t.p.) proveniente de fuentes no renovables tuvo un incremento de 1,1% frente a 2016 debido al suministro de materias primas de algunos negocios que requieren mayores consumos de energía en su procesamiento. Para el período 2010-2017 la reducción acumulada del indicador de consumo de energía térmica fue de 19,1%. Se destaca el esfuerzo que continúan haciendo los negocios en la actualización tecnológica de los procesos que involucran el uso de combustibles fósiles, este es el caso del Negocio Cafés, que continúa con la actualización tecnológica del proceso de tosti3n, este año en la planta de Santa Marta se logró una reducción del consumo de gas natural en el proceso de 11%, equivalente a 66.000 m³/año.

Incrementar el uso de fuentes renovables de energía [ODS 13.1]

Consumo total de energía de las plantas industriales

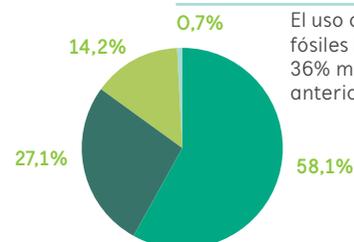
Colombia

555 GWh

Reducción

3,7%

del consumo neto frente a 2016



El uso de combustibles fósiles fue 0,7%, 36% menos que el año anterior.

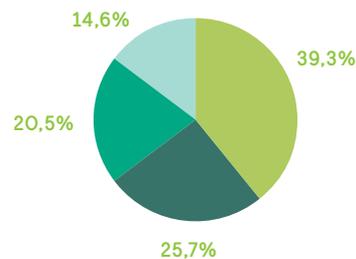
México, Costa Rica, República Dominicana, Perú y Chile

248,8 GWh

Reducción

3,3%

del consumo neto frente a 2016



● Gas natural ● Energía eléctrica ● Biomasa y otras energías renovables ● Combustibles fósiles

En Chile, Tresmontes Lucchetti continúa utilizando biomasa compuesta por borra de café, ripio de té, cascarilla de trigo y chips de madera para generar vapor en sus procesos industriales. Esta biomasa representa 55,7% de la canasta energética de las plantas productivas en Chile. En Costa Rica la planta del Negocio Chocolates cuenta con una nueva caldera de biomasa que utilizó 311 toneladas de *pellets* de madera.

Empaques y **posconsumo**

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

Estrategia

[GRI 103-2]

Progreso

[GRI 103-3]

Incrementar el uso de materiales con ciclo cerrado.

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

Fortalecer iniciativas de ecodiseño de empaques y embalaje.

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

Reducir el consumo de material de empaque por tonelada producida.

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

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

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

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

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



Colaboradora
Litoempaques,
Medellín.



Línea de empaques del Negocio Pastas, Cundinamarca, Colombia.

Riesgos y oportunidades

[GRI 103-1]

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

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

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

Perspectivas

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

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

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

Finalmente, sobresale el trabajo colaborativo entre el Negocio Helados y su principal proveedor de empaques flexibles, a través del cual se logró reducir el lote mínimo de producción, al pasar de 500 a 150 kg; sustituir el embalaje de cajas de cartón por estibas utilizadas (600 kg), y aumentar la eficiencia en el transporte con una disminución de 85% en el CO₂ generado. También se implementó una **estrategia de logística inversa** para cerrar el ciclo de los materiales que se deben dar de baja por obsolescencia, aprovechando 10 toneladas de material de empaque en 2017.

Centro de Operaciones Novaventa, Carmen de Viboral, Colombia.





Línea de empaque de Café Molido. Planta Medellín, Negocio Cafés.

Progreso 2017 [GRI 103-3]

El compromiso de Grupo Nutresa con este tema se ve reflejado en la Política de Empaques Sostenibles y en su objetivo estratégico para 2020 que busca reducir en 12% el consumo de material de empaque por tonelada producida.



Para conocer la Política de Empaques Sostenibles de Grupo Nutresa

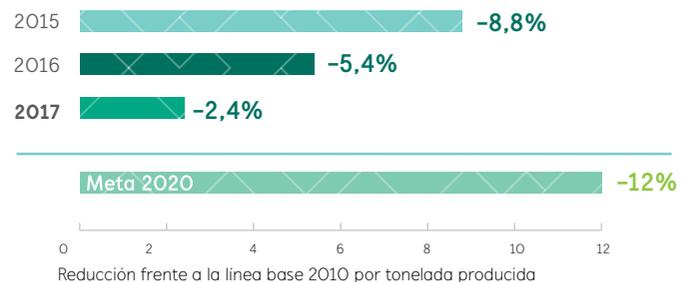
[HAGA CLIC AQUÍ](#)

Con el fin de hacer seguimiento a la gestión en materia de empaques sostenibles, se cuenta con dos indicadores complementarios que miden el consumo de material de empaque por tonelada producida y la proporción de los materiales con ciclo cerrado frente al total de los mismos.

Consumo de material de empaque [GRI 301-1] [ODS 12.5]



Reducción de consumo de materiales de empaque



Ecodiseño de empaques y embalaje

Como resultado de la implementación de la metodología DTV (diseño para el valor), tanto en Colombia como en el exterior se ha logrado disminuir 1.480,8 toneladas de material de empaque en sus cinco años de implementación, a través de iniciativas de ecodiseño orientadas a la reducción de calibres en los materiales, ajuste en los planos mecánicos, eliminación de componentes de empaque innecesarios y desarrollo de estructuras menos complejas, todo esto manteniendo la calidad de los productos.

Reducción de material de empaque en toneladas [ODS 12.2]



Un ejemplo de la estrategia de eliminación de componentes de empaque que agrega valor es la implementación de una iniciativa que busca remover el papel soporte de las etiquetas, ya que este no se puede reciclar y se debe incinerar. Esta buena práctica se ejecutó en 2017 en los Negocios Cafés, Cárnicos y Chocolates disminuyendo 1,5 toneladas de papel siliconado no reciclable.

Otra de las iniciativas implementadas a partir del análisis de la metodología DTV, fue la utilización de una estructura de material de empaque flexible más liviana en la referencia de mayor consumo del Negocio Cafés, disminuyendo el consumo de material en 18 toneladas en un año.

En el Negocio Alimentos al Consumidor también se han implementado iniciativas que buscan contribuir al cuidado del planeta. Durante 2017 se realizó una campaña de sensibilización respecto a la utilización de los pitillos, que logró disminuir su uso en 56%, equivalente a una reducción de más de seis millones de unidades.



Colaboradores
Opperar, Cali,
Colombia.

Los más recientes lanzamientos de Grupo Nutresa están alineados con su política de empaques sostenibles. Este es el caso de EVOK, cuyos materiales de empaque fueron desarrollados siguiendo lineamientos de ecodiseño, las plegadizas fueron fabricadas con cartulina proveniente de la fibra de bagazo de caña *earthpact* empleando más de 14 toneladas. El PET, totalmente reciclable, es también usado en sus empaques, adicionalmente las tiendas cuentan con puntos ecológicos para promover la recolección de los residuos y contribuir con el proceso de reciclaje.

En las plataformas internacionales también se han logrado disminuciones importantes en el consumo de material de empaque dada la implementación de la metodología DTV. El Negocio Chocolates en México continuó con la estrategia de reemplazar los envases plásticos rígidos de PVC por bolsas y plegadizas de cartulina. El PVC es un material de baja reciclabilidad que puede producir elevados impactos ambientales si no se dispone de manera adecuada, durante 2017 se disminuyeron 56 toneladas de empaque.

Por su parte, el Negocio Tresmontes Lucchetti en Chile y México ajustó el tamaño de los planos mecánicos del empaque flexible de mayor consumo que logró una disminución de 32 toneladas y permitió además, reducir las dimensiones de las plegadizas utilizadas como exhibidoras y de las cajas corrugadas, disminuyendo 16 toneladas de material de empaque secundario.

Aunque el aporte de la estrategia de ecodiseño ha sido significativo frente a la disminución del consumo de material de empaque, se evidencia un deterioro consistente del indicador año a año dadas las exigencias del mercado que en muchas

Se han logrado **disminuir 1.480,8 toneladas de material de empaque** en los cinco años de la implementación de la estrategia DTV.

ocasiones van en contra del objetivo de mejorar el desempeño ambiental de los materiales.

La disminución en las porciones de los productos obliga a utilizar más material por gramo empaquetado, así como las tendencias de portabilidad y conveniencia que demandan materiales más gruesos y resistentes, aumentando la relación de empaque por gramo de producto. Así mismo, el mercado exige tiempos de vida útil más largos lo cual implica estructuras de mayor barrera con incremento de su complejidad.

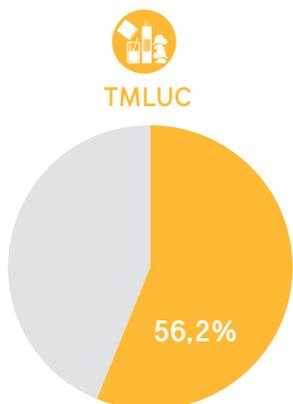
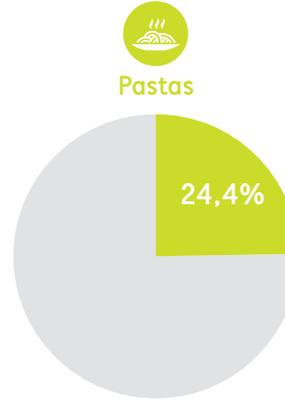
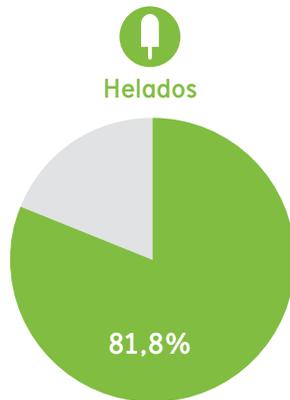
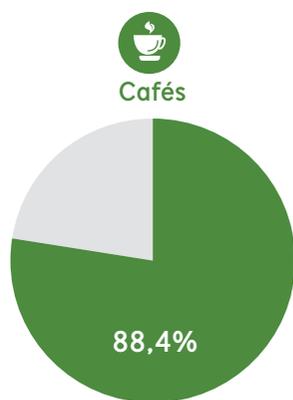
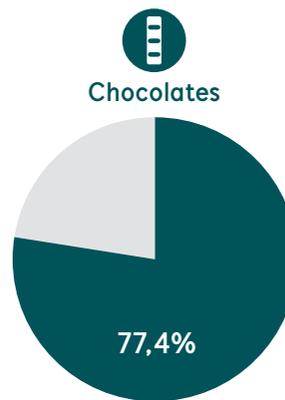
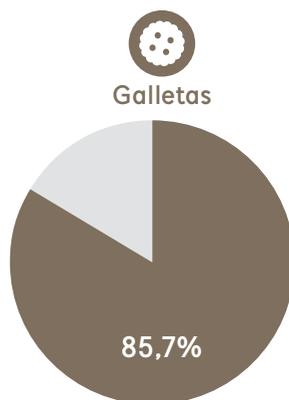
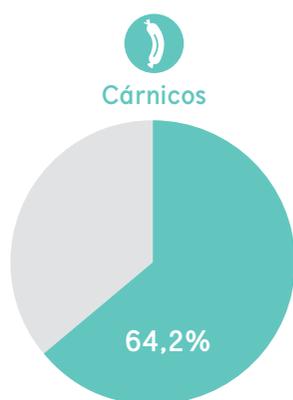
Dar respuesta de manera integral a esta realidad es uno de los retos más importantes para la Organización, por lo que se está contactando a diferentes aliados con los que se evaluarán proyectos de economía circular en materiales de difícil reciclabilidad, para valorizar los residuos y convertirlos en materias primas de otra industria y así evitar su disposición en rellenos sanitarios.

Incrementar el uso de materiales con ciclo cerrado

En compensación al incremento del consumo de material de empaque, se continuará privilegiando el uso de materiales con ciclo cerrado en el Grupo. Se logró incrementar esta proporción pasando de 76,9% en 2016 a 80,8% en 2017.

*Esta cifra no incluye al Negocio Tresmontes Lucchetti.

Participación material con ciclo cerrado [ODS 12.5]



Materiales utilizados que son materiales reciclados [GRI 301-2] [ODS 12.5]

49% del cartón de los empaques y 37% del vidrio de los envases consumidos por Grupo Nutresa son material reciclado

Como estrategia complementaria al uso de materiales de empaque con ciclo cerrado, Grupo Nutresa privilegia los materiales que incorporen en sus procesos de producción insumos reciclados y/o biodegradables. Tal es el caso de las cajas corrugadas en las que el principal proveedor utiliza ciento por ciento de fibra celulosa reciclada. Además, la Organización trabaja con proveedores que cuentan con el sello del Consejo de Administración Forestal –FSC–, con el cual certifican que el origen de sus materias primas proviene de bosques manejados de manera sostenible. En la categoría de plegadizas se trabaja con fabricantes de papeles y cartulinas a partir de fibras de caña de azúcar. Finalmente, en vidrio se incorpora 37% de material reciclado en la fabricación de los envases.

Diseñar e implementar iniciativas para el cierre de ciclo de materiales

Además de la iniciativa de utilización de empaque posconsumo y posindustrial para la fabricación de mobiliario, se han implementado iniciativas adicionales buscando cerrar el ciclo de los materiales y mitigar su impacto ambiental. La estrategia, "Sabor Costeño", desarrollada por el Negocio Cafés, incentiva al consumidor final a separar y reciclar los empaques flexibles de sus marcas para ser canjeados por utensilios para sus hogares. De esta manera se recogieron 25 toneladas de empaque que fueron aprovechadas para la fabricación de mangueras plásticas.

El Negocio Alimentos al Consumidor, por su parte, aprovecha el material posindustrial generado en el proceso de producción de los vasos de cartón, en la fabricación de las servilletas utilizadas en sus diferentes cadenas de restaurantes.

Preocupado por mitigar el impacto de los materiales de empaque plásticos flexibles, Grupo Nutresa ha propiciado espacios de cocreación con sus proveedores, con el fin de encontrar iniciativas que mejoren el desempeño ambiental de los empaques. En 2017 se ejecutó una sesión de ideación con el principal proveedor de la categoría de envases flexibles en Colombia, enmarcada en cuatro retos: cómo reducir el consumo de material de empaque, cómo aumentar la reciclabilidad de las estructuras más complejas, cómo desarrollar flexibles biodegradables bajo las exigencias actuales de vida útil y seguridad de los alimentos y cómo cerrar el ciclo de los materiales posconsumo de manera rentable. De este trabajo colaborativo e interdisciplinario se identificaron diez iniciativas que se están evaluando con el fin de ejecutar las de mayor impacto en 2018.

En línea con esto, se ha invitado a los colaboradores de Grupo Nutresa a participar en espacios de innovación abierta para encontrar soluciones de cierre del ciclo de los materiales de empaque flexibles posconsumo. Como resultado de

Grupo Nutresa propicia espacios de cocreación con sus proveedores, con el fin de **encontrar iniciativas que mejoren el desempeño ambiental de los empaques.**

estos se priorizaron 13 proyectos que se abordarán en 2018.

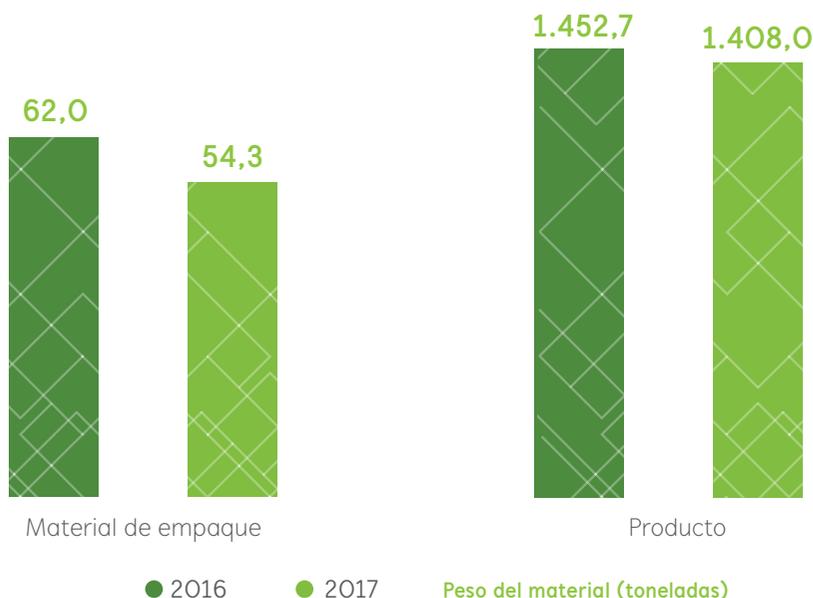
Durante 2017 Grupo Nutresa participó proactivamente de espacios gremiales para la construcción de la nueva normatividad de responsabilidad extendida del productor en Colombia, que tiene por objeto reglamentar la gestión integral de los envases y empaques de papel, cartón, plástico, vidrio y/o metales, fomentando la separación en la fuente, la reutilización, el reciclaje y el aprovechamiento de dichos residuos. Las metas de aprovechamiento serán fijadas por el gobierno con incrementos paulatinos anuales, empezando en un nivel de 8% para 2021 hasta llegar a un nivel de aprovechamiento de 30% en el año 2030.

Adicionalmente, en 2016, en Chile, se promulgó la ley 20.920 referida a la Responsabilidad Extendida del Productor y Fomento al Reciclaje (REP). Esta Ley busca responsabilizar al productor asignándole el financiamiento e implementación de sistemas de recolección y valorización, sumado a otros instrumentos de gestión de residuos, con el fin de proteger la salud de las personas y el medio ambiente. Durante 2017 Tresmontes Lucchetti, a través de Chilealimentos A.G. participó de una multigremial que ha buscado el diálogo con las autoridades en el proceso de establecimiento de metas de recolección y valorización para envases y embalajes, así como realizar estudios y planificar los pasos por seguir ante la inminente publicación del reglamento y puesta en marcha del sistema.



Colaborador del Negocio Galletas, Medellín, Colombia.

Productos y materiales de empaque recuperados [GRI 301-3] [ODS 12.2]



Con el objetivo de prepararse para estos cambios, Grupo Nutresa ha hecho un diagnóstico de los diferentes actores de la cadena de reciclaje, identificando potenciales gestores de residuos y transformadores en las diferentes categorías de empaque que se consumen actualmente, con mayores retos en la categoría de empaques flexibles, ya que es necesario valorizarlos para que se conviertan en materias primas para otras industrias, generando así estrategias de economía circular rentables y sostenibles en el tiempo.

Paralelo a esto, se definirá un manual de ecodiseño que sirva como guía en el desarrollo de empaques sostenibles y que dé respuesta a las exigencias de los procesos de reciclaje y transformación disponibles.

Gestión de **residuos**

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

Estrategia

[GRI 103-2]

Progreso

[GRI 103-3]

Reducir los residuos generados en las operaciones de Grupo Nutresa.

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

Disminuir la generación de residuos ordinarios.

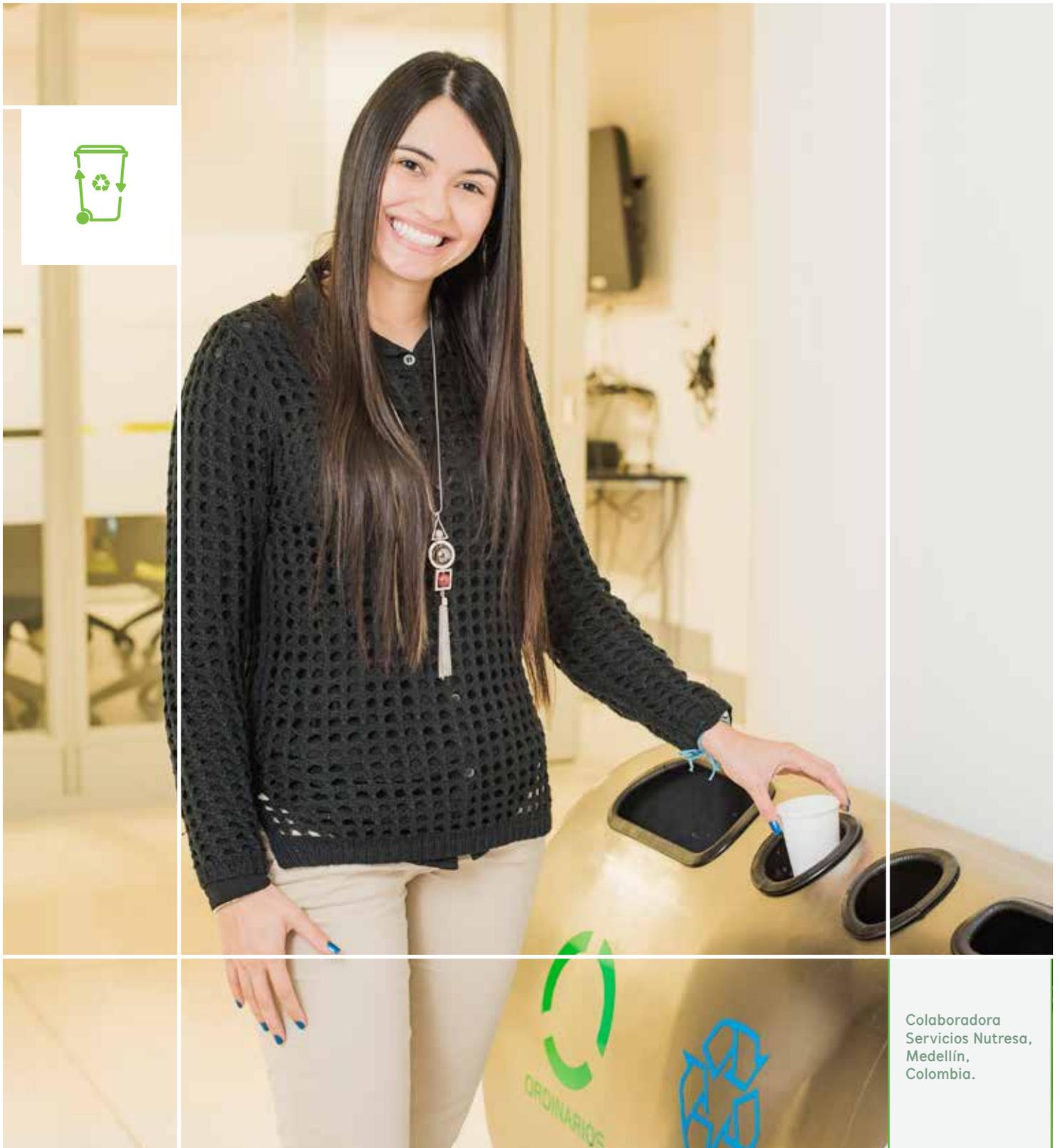
- > Se disminuyeron en 6,1% los residuos de tipo ordinario por tonelada producida enviados a relleno sanitario en Colombia y en 4,8% para México, Costa Rica, República Dominicana, Perú y Chile con respecto al año anterior.

Aumentar el porcentaje de aprovechamiento de los residuos generados.

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



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



Colaboradora
Servicios Nutresa,
Medellín,
Colombia.

Riesgos y oportunidades

[GRI 103-1]

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

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

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

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

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

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

Perspectivas

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

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos [GRI 103-3]

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

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

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



Progreso 2017 [GRI 103-3]

Uno de los propósitos de Grupo Nutresa es reducir la generación de residuos y aumentar su aprovechamiento con el fin de mitigar los impactos ambientales tanto en las operaciones directas como en la cadena de valor y disminuir costos de operación, mediante la extensión del ciclo de vida de los materiales. Es por esto por lo que durante 2017 en la gestión de residuos en Colombia se logró una reducción de 3,5% respecto al año anterior y un incremento de 0,2% en el aprovechamiento, estos son los resultados de buenas prácticas y de una visión de economía circular que se viene desarrollando en los diferentes procesos de los negocios.

Grupo Nutresa participó en varias iniciativas relacionadas con la gestión integral de residuos en Colombia, entre ellas:

- » **Misión de Crecimiento Verde**, con su eje temático de intensidad de materiales y residuos, el cual busca identificar las medidas que favorecen el uso eficiente de los materiales, el aprovechamiento de residuos y el desarrollo de encadenamientos productivos hacia una economía circular.
- » **Comité de envases y empaques de la ANDI** para la construcción del modelo de gestión integral de responsabilidad extendida del productor.
- » **Acuerdo piloto de Crecimiento Verde** entre la Autoridad Ambiental y las empresas del Oriente Antioqueño, de la cual hace parte el Negocio Chocolates, para la formulación y ejecución de proyectos relacionados con la mejor gestión de los residuos sólidos y la descarbonización de la economía.



Los colaboradores son parte activa de los procesos de separación en el interior de las compañías.

Como parte de los desafíos en gestión integral de residuos, se encuentra la transformación del modelo de producción y consumo lineal que se tiene actualmente hacia un modelo de economía circular, cuyo objetivo consiste en lograr que el valor de los productos y materiales se mantengan durante el mayor tiempo posible en el ciclo productivo y con esto contribuir al aumento de la vida útil de los rellenos sanitarios existentes.

Por esta razón, Grupo Nutresa llevó a cabo durante 2017 una vigilancia tecnológica enmarcada en economía circular y estrategias de valorización de residuos en la industria de alimentos y bebidas, la cual fue insumo para la construcción de los planes de trabajo a mediano y largo plazo para todos los negocios, en este se destacan iniciativas como la valorización energética a partir de biomasa, donde se evaluó la viabilidad de generación de energía eléctrica a partir de fuentes alternativas.



Colaboradores del Negocio Chocolates en Rionegro, Colombia.

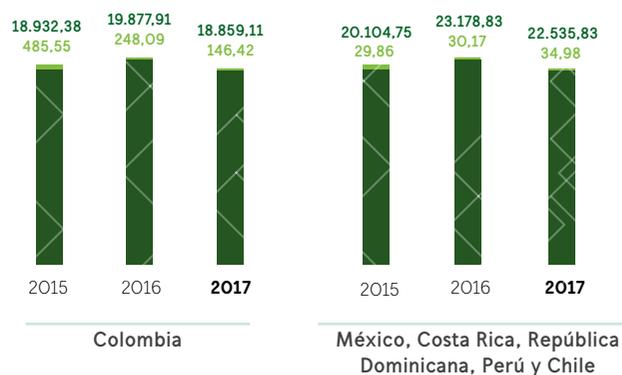
Se resaltan las 34 toneladas anuales de material de empaque que se dejaron de enviar a los rellenos sanitarios de Doña Juana y la Pradera por el aprovechamiento de los residuos de material de empaque posindustria del Negocio Cárnicos en Bogotá y Medellín, que sirvieron en la elaboración de diferentes materiales, tales como estibas plásticas, estacones, elementos de aseo, entre otros. Adicionalmente, los Negocios Cafés y Chocolates participaron en el programa Cero Residuos a relleno sanitario, que permite el aprovechamiento de materiales como papel parafinado, vasos plásticos, zunchos y servilletas, para ser transformados en empaques para huevos, elementos plásticos y abono, los cuales anteriormente eran enviados a relleno sanitario.

Finalmente, el Negocio Alimentos al Consumidor en República Do-

minicana sustituyó los recipientes de poliestireno expandido para el almacenamiento de alimentos de los colaboradores por envases plásticos (PET), siendo estos de larga vida útil y fácil aprovechamiento. Con esto se evitó el envío de más de media tonelada anual de recipientes de poliestireno expandido al relleno sanitario.

Peso total de los residuos [GRI 306-2]

● Residuos no peligrosos ● Residuos peligrosos



Estados *financieros*





Estados financieros
consolidados

Informe del Revisor fiscal



A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S.A.

22 de febrero de 2018

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

Responsabilidad de la gerencia sobre los estados financieros

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

Responsabilidad del revisor fiscal

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

Una auditoría consiste en desarrollar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los montos y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del revisor fiscal, incluyendo la evaluación del riesgo de incorrección material en los estados financieros debido a fraude o error. Al efectuar dicha valoración, el revisor fiscal considera el control interno relevante de la entidad para la preparación y presentación de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en función de las circunstancias. Una auditoría también incluye una evaluación de lo apropiado de las políticas contables usadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la gerencia, así como la evaluación de la completa presentación de los estados financieros.

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



A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S.A.

22 de febrero de 2018

Opinión

En mi opinión, los estados financieros consolidados adjuntos, fielmente tomados de los registros de consolidación, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S.A. al 31 de diciembre de 2017 y los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia.

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'B. Moreño', is positioned above the typed name of the signatory.

Bibiana Moreño Vásquez
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T
Designada por PricewaterhouseCoopers Ltda.
(Ver opinión adjunta)

Certificación de los **estados financieros**

LOS SUSCRITOS REPRESENTANTE LEGAL Y EL CONTADOR GENERAL DE GRUPO NUTRESA S.A.

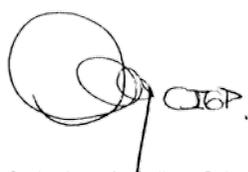
CERTIFICAMOS:

22 de febrero de 2018

Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros consolidados, al 31 de diciembre de 2017 y 2016, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los estados financieros de la Compañía Matriz y sus subsidiarias debidamente certificados y dictaminados.

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

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



Carlos Ignacio Salgado Palacio
Presidente



Jaime León Montoya Vásquez
Contador General - T.P. 45056-T

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

Señores
Accionistas
Grupo Nutresa S.A.
Medellín

EL SUSCRITO REPRESENTANTE LEGAL DE GRUPO NUTRESA S.A.

CERTIFICA:

22 de febrero de 2018

Que los estados financieros consolidados y las operaciones de la Compañía Matriz y sus subsidiarias al 31 de diciembre de 2017 y 2016, no contienen vicios, diferencias, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la misma.

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

Para constancia se firma el día 22 del mes de febrero de 2018.



Carlos Ignacio Ballego Palacio
Presidente

Estado de situación financiera

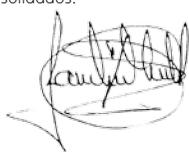
Al 31 de diciembre de 2017 y 31 de diciembre de 2016 (valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	2017	2016
ACTIVO			
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	8	\$ 435.643	\$ 219.322
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	9	957.568	889.197
Inventarios	10	982.816	1.028.417
Activos biológicos	11	81.518	75.677
Otros activos corrientes	12	221.475	246.832
Activos no corrientes mantenidos para la venta	13	6.557	100.330
Total activo corriente		\$ 2.685.577	\$ 2.559.775
Activo no corriente			
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	9	26.509	23.495
Inversiones en asociadas y negocios conjuntos	14	180.451	164.510
Otros activos financieros no corrientes	15	4.133.963	3.885.206
Propiedades, planta y equipo, neto	16	3.395.671	3.390.946
Propiedades de inversión	17	72.306	71.842
Plusvalía	18	2.118.226	2.034.454
Otros activos intangibles	19	1.181.350	1.163.671
Activo por impuesto diferido	20.4	415.072	356.994
Otros activos no corrientes	12	100.352	48.661
Total activo no corriente		\$ 11.623.900	\$ 11.139.779
TOTAL ACTIVOS		\$ 14.309.477	\$ 13.699.554
PASIVO			
Pasivo corriente			
Obligaciones financieras	21	557.133	847.689
Proveedores y cuentas por pagar	22	993.241	888.840
Impuesto sobre la renta e impuestos por pagar	20.3	207.776	163.362
Pasivo por beneficios a empleados	23	172.730	161.592
Provisiones corrientes	24	9.820	2.734
Otros pasivos corrientes	25	14.261	49.746
Total pasivo corriente		\$ 1.954.961	\$ 2.113.963
Pasivo no corriente			
Obligaciones financieras	21	2.474.077	2.277.429
Proveedores y cuentas por pagar	22	158	158
Pasivo por beneficios a empleados	23	226.574	216.744
Pasivo por impuesto diferido	20.4	702.967	705.700
Otros pasivos no corrientes	25	559	600
Total pasivo no corriente		\$ 3.404.335	\$ 3.200.631
TOTAL PASIVO		\$ 5.359.296	\$ 5.314.594
PATRIMONIO			
Capital emitido	27.1	2.301	2.301
Prima en emisión de capital	27.1	546.832	546.832
Reservas y utilidades acumuladas	27.2	3.396.462	3.655.280
Otro resultado integral acumulado	28	4.541.854	3.746.572
Utilidad del período		420.207	395.734
Patrimonio atribuible a las participaciones controladoras		8.907.656	8.346.719
Participaciones no controladoras	27.4	42.525	38.241
TOTAL PATRIMONIO		\$ 8.950.181	\$ 8.384.960
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 14.309.477	\$ 13.699.554

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)



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



Bibiana Moreno Vásquez
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T
Designada por PricewaterhouseCoopers Ltda.
(Ver opinión adjunta)

Estado de resultados integrales

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

	Notas	2017	2016
Operaciones continuadas			
INGRESOS OPERACIONALES	6.1	8.695.604	8.676.640
Costos de ventas	30	\$ (4.855.635)	\$ (4.966.031)
Utilidad bruta		\$ 3.839.969	\$ 3.710.609
Gastos de administración	30	(399.846)	(401.100)
Gastos de venta	30	(2.551.874)	(2.384.866)
Gastos de producción	30	(139.088)	(147.694)
Diferencia en cambio de activos y pasivos operativos	32	255	15.873
Otros ingresos (egresos) netos operacionales	31.1	25.109	22.149
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 774.525	\$ 814.971
Ingresos financieros	33.1	13.941	10.982
Gastos financieros	33.2	(307.548)	(324.637)
Dividendos del portafolio	15	54.386	50.545
Diferencia en cambio de activos y pasivos no operativos	32	(21.401)	(8.642)
Pérdida por la posición monetaria neta		-	(32.946)
Participación en asociadas y negocios conjuntos	14	5.994	6.103
Otros ingresos (egresos) netos	31.2	3.290	28.492
Utilidad antes de impuesto de renta e interés no controlante		\$ 523.187	\$ 544.868
Impuesto sobre la renta corriente	20.3	(144.956)	(172.866)
Impuesto sobre la renta diferido	20.3	47.179	29.533
Utilidad del ejercicio de operaciones continuadas		\$ 425.410	\$ 401.535
Operaciones discontinuadas, después de impuestos	34	(1.070)	(1.844)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		\$ 424.340	\$ 399.691
Resultado del período atribuible a:			
Participaciones controladoras		420.207	395.734
Participaciones no controladoras	27.4	4.133	3.957
Utilidad neta del ejercicio		424.340	399.691
Utilidad por acción (*)			
Básica, atribuible a las participaciones controladoras (en pesos)		913,25	860,06
(*) Calculados sobre 460.123.458 acciones, que no han tenido modificaciones durante el período cubierto por los presentes estados financieros			
OTRO RESULTADO INTEGRAL			
Partidas que no serán reclasificadas posteriormente al resultado del período:			
Pérdidas actuariales de planes de beneficios definidos	23.2 - 28	(2.654)	(17.390)
Inversiones medidas a valor razonable	15 - 28	252.402	395.023
Impuesto diferido de los componentes que no serán reclasificados	28	(81)	5.119
Total partidas que no serán reclasificadas posteriormente al resultado del período		\$ 249.667	\$ 382.752
Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período:			
Participación en el otro resultado integral de asociadas y negocios conjuntos	14 - 28	4.762	(3.414)
Diferencias en cambio por conversión de negocios en el extranjero	28	143.782	(202.497)
Impuesto diferido de componentes que serán reclasificados	28	(1.550)	176
Total partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período		\$ 146.994	\$ (205.735)
Otro resultado integral, neto de impuestos		\$ 396.661	\$ 177.017
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL PERÍODO		\$ 821.001	\$ 576.708
Resultado integral total atribuible a:			
Participaciones controladoras		816.026	572.828
Participaciones no controladoras		4.975	3.880
Resultado integral total		821.001	576.708

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)



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



Bibiana Moreño Vásquez
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T
Designada por PricewaterhouseCoopers Ltda.
(Ver opinión adjunta)

Estado de cambios en el patrimonio

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

	Capital emitido	Prima en emisión de capital	Reservas y utilidades acumuladas	Utilidad del período	Otro resultado integral acumulado	Total patrimonio atribuible a las participaciones controladoras	Participaciones no controladoras	Total
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	2.301	546.832	3.655.280	395.734	3.746.572	8.346.719	38.241	8.384.960
Resultado del período				420.207		420.207	4.133	424.340
Otro resultado integral del período					395.819	395.819	842	396.661
Resultado integral del período	-	-	-	420.207	395.819	816.026	4.975	821.001
Traslado a resultados de ejercicios anteriores			395.734	(395.734)		-		-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 27.3)			(245.706)			(245.706)	(692)	(246.398)
Impuesto a la riqueza (Nota 20.7)			(8.712)			(8.712)		(8.712)
Realizaciones de Otros resultados integrales			(3.096)		3.096	-		-
Reclasificaciones			(396.367)		396.367	-		-
Otros movimientos patrimoniales			(671)			(671)	1	(670)
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	2.301	546.832	3.396.462	420.207	4.541.854	8.907.656	42.525	8.950.181
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	2.301	546.832	3.373.840	428.152	3.569.478	7.920.603	34.359	7.954.962
Resultado del período				395.734		395.734	3.957	399.691
Otro resultado integral del período					177.094	177.094	(77)	177.017
Resultado integral del período	-	-	-	395.734	177.094	572.828	3.880	576.708
Traslado a resultados de ejercicios anteriores			428.152	(428.152)		-		-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 27.3)			(229.141)			(229.141)	(441)	(229.582)
Impuesto a la riqueza (Nota 20.7)			(21.992)			(21.992)		(21.992)
Impuesto al patrimonio (Nota 20.2)			37.965			37.965		37.965
Revaluación del patrimonio en economías hiperinflacionarias			67.237			67.237		67.237
Otros movimientos patrimoniales			(781)			(781)	443	(338)
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	2.301	546.832	3.655.280	395.734	3.746.572	8.346.719	38.241	8.384.960

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)



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



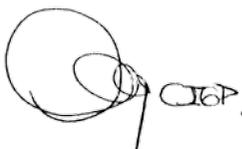
Bibiana Moreno Vásquez
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T
Designada por PricewaterhouseCoopers Ltda.
(Ver opinión adjunta)

Estado de flujos de efectivo

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

	2017	2016
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Cobros procedentes de las ventas de bienes y servicios	\$ 8.571.873	\$ 8.630.392
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	(5.942.715)	(6.198.605)
Pagos a y por cuenta de los empleados	(1.519.534)	(1.429.959)
Impuestos a las ganancias e impuesto a la riqueza pagados	(150.378)	(221.788)
Otras entradas de efectivo	1.957	27.897
Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación	\$ 961.203	\$ 807.937
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Compras de patrimonio de asociadas y negocios conjuntos (Nota 14)	(20.717)	(36.583)
Compras de propiedades, planta y equipo (Nota 16)	(244.024)	(403.062)
Importes procedentes de la venta de activos productivos	17.804	41.004
Adquisición de Intangibles y otros activos productivos	(13.771)	(8.108)
Inversión/Desinversión neta en activos mantenidos para la venta	99.605	-
Dividendos recibidos (Nota 15)	61.928	49.661
Intereses recibidos	10.163	7.221
Disminución de efectivo y equivalentes por clasificación de inversión en subsidiarias a instrumentos financieros	-	(3.179)
Otras entradas de efectivo	2.041	28.751
Flujos de efectivo netos usados en actividades de inversión	\$ (86.971)	\$ (324.295)
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		
Importes (usados en) procedentes de préstamos	(119.218)	25.391
Dividendos pagados (Nota 27.3)	(243.051)	(224.805)
Intereses pagados	(259.085)	(276.981)
Comisiones y otros gastos financieros	(34.156)	(32.409)
Otras (salidas) entradas de efectivo	(6.791)	15.729
Flujos de efectivo netos usados en actividades de financiación	\$ (662.301)	\$ (493.075)
AUMENTO (DISMINUCIÓN) DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO POR OPERACIONES		
Flujos de efectivo de operaciones discontinuadas	(916)	-
Efecto de la variación en la tasa de cambio sobre el disponible	5.306	(57.309)
Aumento (disminución) neta de efectivo y equivalente al efectivo	216.321	(66.742)
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del período	219.322	286.064
EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL PERÍODO	\$ 435.643	\$ 219.322

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.


 Carlos Ignacio Salgado Palacio
Presidente
 (Ver certificación adjunta)


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


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

Comentarios a los estados financieros consolidados

Indicadores de seguimiento de la gestión

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

Para Grupo Nutresa, el ebitda (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) se calcula eliminando de la utilidad operativa los cargos por depreciación y amortización, y la utilidad o pérdida no realizada por diferencia en cambio de activos y pasivos operativos. Se considera que el ebitda es más significativo para los inversionistas porque proporciona un análisis del resultado operativo y de la rentabilidad de los segmentos, usando la misma medida utilizada por la Administración. Asimismo, el ebitda permite comparar los resultados con los de otras compañías en la industria y en el mercado. Se utiliza el ebitda para seguir la evolución del negocio y establecer los objetivos operacionales y estratégicos. El ebitda es una medida comúnmente utilizada y extendida entre los analistas, inversionistas y otras partes interesadas en la industria. El ebitda no es un indicador explícito definido como tal en las NIIF y puede, por tanto, no ser comparable con otros indicadores similares utilizados por otras compañías. El ebitda no debe considerarse una alternativa a los ingresos operativos como indicador del resultado operativo, o como alternativa al flujo de efectivo de las actividades de explotación como medida de liquidez.

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

	2017	2016
UTILIDAD OPERATIVA	774.525	814.971
Depreciaciones y amortizaciones (Nota 30)	268.000	228.092
Diferencia en cambio no realizada de activos y pasivos operativos (Nota 32)	1.654	(14.110)
EBITDA (VER DETALLE POR SEGMENTOS EN NOTA 6.2)	1.044.179	1.028.953

Tabla 1

Gestión del capital

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

En cada una de las inversiones se busca que el retorno sea superior al costo promedio ponderado de capital (WACC). La administración evalúa periódicamente el retorno sobre el capital invertido de sus negocios y proyectos para verificar que están en línea con la estrategia de generación de valor.

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

Notas a los Estados financieros consolidados

Períodos entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2017 y 2016

(Valores expresados en millones de pesos colombianos, excepto los valores en monedas extranjeras, tasa de cambio y cantidad de acciones).

NOTA 1. Información Corporativa

1.1 ENTIDAD Y OBJETO SOCIAL DE LA MATRIZ Y LAS COMPAÑÍAS SUBSIDIARIAS

Grupo Nutresa S. A. y sus sociedades subsidiarias (en adelante, Grupo Nutresa, la Compañía, el Grupo, o Nutresa, indistintamente) constituyen un grupo integrado y diversificado de la industria de alimentos que opera principalmente en Colombia y Latinoamérica.

La sociedad matriz dominante es Grupo Nutresa S. A., una sociedad anónima de nacionalidad colombiana, constituida

el 12 de abril de 1920, con domicilio principal en la ciudad de Medellín y con vigencia hasta el 12 de abril de 2050. El objeto social de la Compañía Matriz consiste en la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades en empresas organizadas, bajo cualquiera de las formas autorizadas por la ley, sean nacionales o extranjeras, y que tengan por objeto la explotación de cualquier actividad económica lícita, o en bienes corporales o incorporeales con la finalidad de precautelación del capital.

A continuación se informa, en relación con las compañías subsidiarias, el nombre, actividad principal, domicilio principal, moneda funcional y porcentaje de participación mantenido por Grupo Nutresa:

Tabla 2

Denominación	Actividad principal	Moneda funcional ⁽¹⁾	% participación	
			2017	2016
COLOMBIA				
Industria Colombiana de Café S. A. S.	Producción de café y productos relacionados	COP	100,00	100,00
Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.	Producción de chocolates, sus derivados y otros productos relacionados	COP	100,00	100,00
Compañía de Galletas Noel S. A. S.	Producción de galletas, cereales, entre otros	COP	100,00	100,00
Industria de Alimentos Zenú S. A. S.	Producción y comercialización de carnes y sus derivados	COP	100,00	100,00
Productos Alimenticios Doria S. A. S.	Producción de pastas alimenticias, harinas y cereales.	COP	100,00	100,00
Molino Santa Marta S. A. S.	Molituración de granos	COP	100,00	100,00
Alimentos Cárnicos S. A. S.	Producción de carnes y sus derivados	COP	100,00	100,00
Tropical Coffee Company S. A. S.	Montaje y explotación de industrias de café	COP	100,00	100,00
Litoempaques S. A. S.	Producción o fabricación de material de empaque	COP	100,00	100,00
Pastas Comarrico S. A. S.	Producción de pastas alimenticias, harinas y cereales.	COP	100,00	100,00
Novaventa S. A. S.	Comercialización de alimentos y otros artículos mediante canal de venta directa	COP	100,00	100,00
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S. A. S.	Distribución de alimentos mediante canal institucional	COP	70,00	70,00
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S. A. S.	Producción y comercialización de helados, bebidas lácteas, entre otros	COP	100,00	100,00
Servicios Nutresa S. A. S.	Prestación de servicios empresariales especializados.	COP	100,00	100,00
Setas Colombianas S. A.	Procesamiento y comercialización de champiñones	COP	99,50	99,48
Alimentos Cárnicos Zona Franca Santa Fe S. A. S.	Prestación de servicios logísticos	COP	-	100,00
Gestión Cargo Zona Franca S. A. S.	Prestación de servicios logísticos	COP	100,00	100,00
Comercial Nutresa S. A. S.	Comercialización de productos alimenticios.	COP	100,00	100,00
Industrias Aliadas S. A. S.	Prestación de servicios relacionados con el café	COP	100,00	100,00
Operar Colombia S. A. S.	Prestación de servicios de transporte	COP	100,00	100,00
Fideicomiso Grupo Nutresa	Gestión de recursos financieros	COP	100,00	100,00
Fondo de Capital Privado "Cacao para el Futuro" – Compartimento A	Inversión en producción de cacao	COP	83,41	83,41
IRCC S. A. S. (2)	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	COP	100,00	100,00
LYC S. A. S.	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	COP	100,00	100,00

PJ COL S. A. S.	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	COP	100,00	100,00
Panero S. A. S.	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	COP	-	100,00
New Brands S. A.	Producción de lácteos y helados	COP	100,00	100,00
Schadel Ltda.	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	COP	99,88	99,88
Tabelco S. A. S.	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	COP	100,00	100,00
CHILE				
Tresmontes Lucchetti S. A.	Prestación de servicios empresariales especializados	CLP	100,00	100,00
Nutresa Chile S. A.	Gestión financiera y de inversiones	CLP	100,00	100,00
Tresmontes Lucchetti Agroindustrial S. A.	Producción agrícola e industrial	CLP	100,00	100,00
Tresmontes Lucchetti Servicios S. A.	Gestión financiera y de inversiones	CLP	100,00	100,00
Tresmontes S. A.	Producción y comercialización de alimentos	CLP	100,00	100,00
Inmobiliaria Tresmontes Lucchetti S. A.	Gestión financiera y de inversiones	CLP	100,00	100,00
Lucchetti Chile S. A.	Producción de pastas alimenticias, harinas y cereales	CLP	100,00	100,00
Novaceites S. A.	Producción y comercialización de aceites vegetales	CLP	50,00	50,00
Inmobiliaria y Rentas Tresmontes Lucchetti	Gestión financiera y de inversiones	CLP	100,00	100,00
COSTA RICA				
Compañía Nacional de Chocolates DCR, S. A.	Producción de chocolates y sus derivados	CRC	100,00	100,00
Compañía de Galletas Pozuelo DCR S. A.	Producción de galletas y otros relacionados	CRC	100,00	100,00
Cia. Americana de Helados S. A.	Producción y venta de helados	CRC	100,00	100,00
Servicios Nutresa CR S. A.	Prestación de servicios empresariales especializados	CRC	100,00	100,00
GUATEMALA				
Comercial Pozuelo Guatemala S. A.	Distribución y comercialización de productos alimenticios	QTZ	100,00	100,00
Distribuidora POPS S. A.	Comercialización de helados	QTZ	100,00	100,00
MÉXICO				
Nutresa S. A. de C.V.	Producción y comercialización de productos alimenticios.	MXN	100,00	100,00
Serer S. A. de C.V.	Servicios de personal	MXN	100,00	100,00
Comercializadora Tresmontes Lucchetti S. A. de C.V.	Comercialización de productos alimenticios	MXN	100,00	100,00
Servicios Tresmontes Lucchetti S. A. de C.V.	Prestación de servicios empresariales especializados	MXN	100,00	100,00
Tresmontes Lucchetti México S. A. de C.V.	Producción y comercialización de alimentos	MXN	100,00	100,00
TMLUC Servicios Industriales, S. A. de CV	Prestación de servicios empresariales especializados	MXN	100,00	100,00
PANAMÁ				
Promociones y Publicidad Las Américas S. A.	Gestión financiera y de inversiones	PAB	100,00	100,00
Alimentos Cárnicos de Panamá S. A.	Producción de carnes y sus derivados	PAB	100,00	100,00
Comercial Pozuelo Panamá S. A	Producción de galletas y otros relacionados	PAB	100,00	100,00
American Franchising Corp. (AFC)	Gestión financiera y de inversiones	USD	100,00	100,00
Almage, Inc.	Gestión financiera y de inversiones	USD	100,00	100,00
LYC Bay Enterprise INC.	Gestión financiera y de inversiones	USD	100,00	100,00
Sun Bay Enterprise INC.	Gestión financiera y de inversiones	USD	100,00	100,00
El Corral Capital INC. (3)	Gestión de franquicias de la industria alimenticia	USD	100,00	100,00
ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA				
Abimar Foods Inc.	Producción y comercialización de productos alimenticios.	USD	100,00	100,00
Cordialsa Usa, Inc.	Comercialización de productos alimenticios	USD	100,00	100,00
OTROS PAÍSES				

Denominación	Actividad principal	País de constitución	Moneda funcional	% participación Grupo Nutresa	
				2017	2016
COLOMBIA					
TMLUC Argentina S. A.	Producción y comercialización de alimentos	Argentina	ARS	100,00	100,00
Corp. Distrib. de Alimentos S.A (Cordialsa)	Comercialización de productos alimenticios	Ecuador	USD	100,00	100,00
Comercial Pozuelo El Salvador S. A. de C.V.	Distribución y comercialización de productos alimenticios	El Salvador	USD	100,00	100,00
Americana de Alimentos S. A. de C.V.	Comercialización de productos alimenticios	El Salvador	USD	100,00	100,00
Comercial Pozuelo Nicaragua S. A.	Comercialización de productos alimenticios	Nicaragua	NIO	100,00	100,00
Industrias Lácteas Nicaragua S. A.	Comercialización y gestión logística	Nicaragua	NIO	100,00	100,00
Compañía Nacional de Chocolates del Perú S. A.	Producción de bebidas y alimentos.	Perú	PEN	100,00	100,00
TMLUC Perú S. A.	Producción y comercialización de alimentos	Perú	PEN	100,00	100,00
Helados Bon S. A.	Producción y comercialización de helados, bebidas lácteas, entre otros	República Dominicana	DOP	81,18	81,18
Compañía de Galletas Pozuelo de República Dominicana S.R.L.	Gestión financiera y de inversiones	República Dominicana	DOP	100,00	100,00
Gabon Capital LTD.	Gestión financiera y de inversiones	BVI	USD	100,00	100,00
Baton Rouge Holdings LTD.	Gestión financiera y de inversiones	BVI	USD	-	100,00
Perlita Investments LTD.	Gestión financiera y de inversiones	BVI	USD	100,00	100,00

- (1) Ver en la Nota 20.1 la descripción de las siglas utilizadas para cada una de las monedas y sus principales impactos en los estados financieros de Grupo Nutresa.
- (2) A partir de junio de 2017, la compañía IRCC Ltda. cambió su tipo societario a Sociedad Anónima Simplificada (S. A. S.).
- (3) A partir de septiembre de 2017, El Corral Investment INC. cambió su denominación social a El Corral Capital INC, y su domicilio principal de BVI a Panamá.

Cambios en el perímetro de consolidación

Se presentaron los siguientes cambios en el perímetro de consolidación durante el período:

2017: en abril de 2017 se llevó a cabo la liquidación por escisión de Alimentos Cárnicos Zona Franca Santa Fe S. A. S., los activos poseídos por esta sociedad fueron recibidos por Alimentos Cárnicos S. A. S. y Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S. A. S. En el tercer trimestre se registró la liquidación de la compañía Baton Rouge Holdings Ltd. y en diciembre se realizó la liquidación de Panero S.A.S.

2016: el 1 de marzo se realizó la fusión entre Heladera Guatemalteca S. A., Nevada Guatemalteca S. A., Guate-Pops S. A. y Distribuidora POPS S. A. quedando ésta última vigente, en Guatemala. En abril se presentó la liquidación de las sociedades Heanor Consulting LLC, Gulla Properties Development LLC y Ellenbrook Holdings Limited, las cuales operaban como vehículo de inversión para las compañías adquiridas de Grupo El Corral.

Las compañías Cordialsa Noel Venezuela S. A. e Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela, sobre las cuales Grupo Nutresa tiene una participación del 100%, fueron consideradas subsidiarias hasta el 30 de septiembre de 2016 fecha en la cual, fueron clasificadas como instrumentos financieros de

acuerdo con el análisis sobre la situación de control realizado por la Compañía y revelado en los estados financieros anuales de 2016. El estado de resultados integrales, el estado de cambios en el patrimonio y el estado de flujos de efectivo del 2016, presentados para efectos de comparación, incluyen la información financiera de estas compañías para el período entre enero 1 y septiembre 30 de ese año.

Durante los períodos 2017 y 2016 no se realizaron combinaciones de negocio.

NOTA 2. Bases de preparación

Los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2017, se han preparado de acuerdo con las Normas de Contabilidad e Información Financiera Aceptadas en Colombia, fundamentadas en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), junto con sus interpretaciones, marco de referencia conceptual, los fundamentos de conclusión y las guías de aplicación autorizadas y emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés) hasta el año 2015, y otras disposiciones legales definidas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

2.1 BASES DE MEDICIÓN

Los estados financieros consolidados han sido preparados sobre la base del costo histórico, excepto por la medición a valor razonable de ciertos instrumentos financieros como se describe en las políticas descritas más adelante. Los importes en libros de los activos y pasivos reconocidos que han sido designados como partidas cubiertas en coberturas del valor razonable, que de otro modo se contabilizarían por su costo amortizado, se han ajustado para registrar los cambios en los

valores razonables atribuibles a los riesgos que se cubren en las relaciones de cobertura eficaces.

2.2 MONEDA FUNCIONAL Y DE PRESENTACIÓN

Los estados financieros consolidados son presentados en pesos colombianos, que a la vez es la moneda funcional y la moneda de presentación de Grupo Nutresa S. A. Sus cifras están expresadas en millones de pesos colombianos, excepto la utilidad neta por acción y la tasa representativa del mercado que se expresan en pesos colombianos, y las divisas (por ejemplo dólares, euros, libras esterlinas, entre otros) que se expresan en unidades.

2.3 CLASIFICACIÓN DE PARTIDAS EN CORRIENTES Y NO CORRIENTES

Grupo Nutresa presenta los activos y pasivos en el estado de situación financiera clasificados como corrientes y no corrientes. Un activo se clasifica como corriente cuando la entidad: espera realizar el activo o tiene la intención de venderlo o consumirlo en su ciclo normal de operación; mantiene el activo principalmente con fines de negociación; espera realizar el activo dentro de los doce meses siguientes después del período sobre el que se informa; o el activo es efectivo o equivalente al efectivo a menos que este se encuentre restringido por un período mínimo de doce meses después del cierre del período sobre el que se informa. Todos los demás activos se clasifican como no corrientes. Un pasivo se clasifica como corriente cuando la entidad espera liquidar el pasivo en su ciclo normal de operación o lo mantiene el pasivo principalmente con fines de negociación.

NOTA 3.

Políticas contables significativas

3.1 BASES DE CONSOLIDACIÓN

3.1.1 INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS

Los estados financieros consolidados incluyen la información financiera de Grupo Nutresa S. A. y sus compañías subsidiarias al 31 de diciembre de 2017 y su correspondiente información comparativa. Una subsidiaria es una entidad controlada por alguna de las empresas que conforman el Grupo Nutresa. El control existe cuando alguna de las empresas del Grupo tiene el poder para dirigir las actividades relevantes de la subsidiaria, que generalmente son las actividades de operación y financiación con el propósito de obtener beneficios de sus actividades y está expuesta, o tiene derecho, a los rendimientos variables de esta.

Las políticas y prácticas contables son aplicadas en forma homogénea por la Compañía Matriz y sus compañías subsidiarias, las cuales, para el caso de las compañías subsidiarias ubicadas en el exterior, no difieren sustancialmente de las prácticas contables utilizadas en los países de origen, y/o se

ha efectuado su homologación para aquellas que generan un impacto significativo en los estados financieros consolidados.

Todos los saldos y transacciones entre compañías, y las utilidades o pérdidas no realizadas fueron eliminados en el proceso de consolidación.

Los estados financieros de las subsidiarias se incluyen en los estados financieros consolidados desde la fecha de adquisición hasta la fecha en la que Grupo Nutresa pierde su control; cualquier participación residual que retenga se mide a valor razonable; las ganancias o pérdidas que surjan de esta medición se reconocen en el resultado del período.

Consolidación de sociedades en las cuales Grupo Nutresa posee menos de la mayoría de los derechos de voto:

El Grupo considera que no ejerce el control sobre las actividades relevantes de Novaceites S. A. a pesar de que la participación actual del 50% no le otorga la mayoría de los derechos de voto. Esta conclusión se basa en la composición del Directorio de Novaceites S. A., la vinculación de la Administración de TMLUC con la Gerencia General de la Compañía, y el nivel de involucramiento de TMLUC en sus procesos contables y comerciales.

Sociedades en las cuales Grupo Nutresa posee la mayoría de los derechos de voto pero no tiene el control:

El Grupo considera que no ejerce el control sobre las actividades relevantes de Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S. A. y Cordialsa Noel Venezuela S. A. a pesar de poseer el 100% de la participación. Las condiciones cambiantes del mercado venezolano, incluyendo la regulación al mercado cambiario y el acceso limitado a la compra de divisas mediante los sistemas oficiales, sumado a otros controles gubernamentales como el control de precios, rentabilidad, importaciones, y leyes laborales, entre otros, limita la capacidad de la Compañía de mantener un nivel de producción normal, disminuye la capacidad de la Administración de tomar y ejecutar decisiones operativas, restringe la posibilidad de acceder a la liquidez resultante de esas operaciones, y la realización de estos beneficios a sus inversionistas en otros países a través del pago de dividendos. La Administración de Grupo Nutresa considera que esta situación se mantendrá en el futuro previsible, y por lo tanto se configura una pérdida de control sobre dicha inversión de acuerdo con los postulados establecidos en la NIIF 10. Razones que sirvieron para soportar que a partir del 1 de octubre de 2016 estas inversiones se clasificaron como instrumentos financieros medidos a valor razonable.

En el reconocimiento inicial la Compañía valoró las inversiones a valor razonable y reconoció en el resultado del período los cambios en la nueva medición. Posteriormente, la Compañía reconocerá los cambios en el valor razonable de estas inversiones, sobre la cual no tiene intención de venta, con cargo a "otro resultado integral".

En el acumulado a 30 de septiembre de 2016, los saldos que sirvieron de base para realizar la clasificación de estas

inversiones como instrumento financiero, los resultados de la operación en Venezuela representaban el 2,93% de las ventas

netas consolidadas y 2,96% del ebitda. A continuación, se presenta el resumen de los mismos:

	Enero-Septiembre 2016
Total ingresos operacionales	187.828
UTILIDAD BRUTA	49.447
Gastos de administración, ventas y producción	(24.984)
Otros ingresos (egresos) netos operacionales	12.279
UTILIDAD OPERATIVA	36.742
Pérdida neta	(2.819)
EBITDA	23.745

Tabla 3

Esta clasificación contable no compromete la operación productiva y comercial de Grupo Nutresa en Venezuela, su equipo de colaboradores, ni sus relaciones con clientes y proveedores.

3.1.2 INTERÉS NO CONTROLADOR

Las participaciones no controladoras en los activos netos de las subsidiarias consolidadas se presentan de forma separada dentro del patrimonio de Grupo Nutresa. El resultado del período y el otro resultado integral también se atribuyen a las participaciones no controladoras y controladoras.

Las compras o ventas de participación en subsidiarias, a las participaciones no controladoras que no implican una pérdida de control, se reconocen directamente en el patrimonio.

Grupo Nutresa considera las transacciones con el interés minoritario como transacciones con los accionistas de la Compañía. Cuando se llevan a cabo adquisiciones del interés minoritario, la diferencia entre la contraprestación pagada y la participación adquirida sobre el valor en libros de los activos netos de la subsidiaria se reconocen como transacciones de patrimonio; por lo anterior, no se reconoce una plusvalía producto de esas adquisiciones.

3.2 INVERSIONES EN ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS

Una asociada es una entidad sobre la cual Grupo Nutresa posee influencia significativa sobre las decisiones de política financiera y de operación, sin llegar a tener control o control conjunto. Un negocio conjunto es una entidad que Grupo Nutresa controla de forma conjunta con otros participantes, donde estos mantienen un acuerdo contractual que establece el control conjunto sobre las actividades relevantes de la entidad.

En la fecha de adquisición, el exceso del costo de adquisición sobre la participación en el valor razonable neto de los activos identificables, pasivos y pasivos contingentes asumidos de la asociada o negocio conjunto, se reconoce como plusvalía. La plusvalía se incluye en el valor en libros de la inversión, y no se amortiza ni se somete individualmente a pruebas de deterioro de su valor.

Los resultados, activos y pasivos de la asociada o negocio conjunto se incorporan en los estados financieros consolidados

mediante el método de participación, bajo este método la inversión se registra inicialmente al costo, y se ajusta con los cambios en la participación de Grupo Nutresa sobre los activos netos de la asociada o negocio conjunto después de la fecha de adquisición menos cualquier pérdida por deterioro de valor de la inversión. Las pérdidas de la asociada o negocio conjunto que exceden la participación de Grupo Nutresa en la inversión se reconocen como una provisión sólo cuando es probable la salida de beneficios económicos y existe la obligación legal o implícita.

Cuando es aplicable el método de participación, se realizan los ajustes necesarios para homologar las políticas contables de la asociada o negocio conjunto con las de Grupo Nutresa, se incorpora la porción que le corresponde a Grupo Nutresa en las ganancias o pérdidas obtenidas por la medición de los activos netos a valor razonable en la fecha de adquisición, y se eliminan las ganancias y pérdidas no realizadas procedentes de las transacciones entre Grupo Nutresa y la asociada o negocio conjunto, en la medida de la participación de Grupo Nutresa en la asociada o negocio conjunto. El método de participación se aplica desde la fecha de adquisición hasta cuando se pierde la influencia significativa o control conjunto sobre la entidad.

La participación en la utilidad o pérdida de una asociada o negocio conjunto se presenta en el estado de resultado integral en la sección resultado del período, neta de impuestos y participaciones no controladoras en las subsidiarias de la asociada o negocio conjunto; la participación en los cambios reconocidos directamente en el patrimonio y en el otro resultado integral de la asociada o negocio conjunto se presentan en el estado de cambios en el patrimonio y en el otro resultado integral, consolidados. Los dividendos recibidos en efectivo de la asociada o negocio conjunto se reconocen reduciendo el valor en libros de la inversión.

Grupo Nutresa analiza la existencia de indicadores de deterioro de valor y si es necesario reconoce en el resultado las pérdidas por deterioro en la inversión en la asociada o negocio conjunto.

Cuando se pierde la influencia significativa sobre la asociada o el control conjunto sobre el negocio conjunto, Grupo Nutresa mide y reconoce cualquier inversión residual que

conserve en ella a su valor razonable. La diferencia entre el valor en libros de la asociada o negocio conjunto (teniendo en cuenta las partidas correspondientes de otro resultado integral) y el valor razonable de la inversión residual retenida, con el valor procedente de su venta, se reconoce en el resultado del período.

3.3 POLÍTICAS CONTABLES SIGNIFICATIVAS

Grupo Nutresa y sus subsidiarias aplican las políticas y procedimientos contables de su matriz principal. A continuación se detallan las políticas contables significativas que Grupo Nutresa aplica en la preparación de sus estados financieros consolidados:

3.3.1 COMBINACIONES DE NEGOCIOS Y PLUSVALÍA

Se consideran combinaciones de negocios aquellas operaciones mediante las cuales se produce la unión de dos o más entidades o unidades económicas en una única entidad o grupo de sociedades.

Las combinaciones de negocios se contabilizan por el método de adquisición. Los activos identificables adquiridos, los pasivos y los pasivos contingentes asumidos de la adquirida se reconocen a valor razonable a la fecha de adquisición; los gastos de adquisición se reconocen en el resultado del período y la plusvalía como un activo en el estado de situación financiera consolidado.

La contraprestación transferida en la adquisición se mide como el valor razonable de los activos transferidos, los pasivos incurridos o asumidos y los instrumentos de patrimonio emitidos por Grupo Nutresa, incluyendo cualquier contraprestación contingente, para obtener el control de la adquirida.

La plusvalía se mide como el exceso de la suma de la contraprestación transferida, el valor de cualquier participación no controladora, y cuando es aplicable, el valor razonable de cualquier participación previamente mantenida en la adquirida, sobre el valor neto de los activos adquiridos, los pasivos y los pasivos contingentes asumidos en la fecha de adquisición. La ganancia o pérdida resultante de la medición de la participación previamente mantenida puede reconocerse en los resultados del período o en el otro resultado integral, según proceda. En períodos anteriores sobre los que se informa, la adquirente pudo haber reconocido en otro resultado integral los cambios en el valor de su participación en el patrimonio de la adquirida. Si así fuera, el importe que fue reconocido en otro resultado integral deberá reconocerse sobre la misma base que se requeriría si la adquirente hubiera dispuesto directamente de la anterior participación mantenida en el patrimonio. Cuando la contraprestación transferida es inferior al valor razonable de los activos netos de la adquirida, la correspondiente ganancia es reconocida en el resultado del período, en la fecha de adquisición.

Para cada combinación de negocios, a la fecha de adquisición, Grupo Nutresa elige medir la participación no

controladora por la parte proporcional de los activos identificables adquiridos, los pasivos y los pasivos contingentes asumidos de la adquirida o por su valor razonable.

Cualquier contraprestación contingente de una combinación de negocios se clasifica como pasivo o patrimonio y se reconoce a valor razonable en la fecha de adquisición. Los cambios posteriores en el valor razonable de una contraprestación contingente, clasificada como pasivo financiero se reconocen en el resultado del período o en el otro resultado integral, cuando se clasifica como patrimonio no se vuelve a medir y su liquidación posterior se reconoce dentro del patrimonio. Si la contraprestación no clasifica como un pasivo financiero, se mide conforme a la NIIF aplicable.

La plusvalía adquirida en una combinación de negocios se asigna, en la fecha de adquisición, a las unidades generadoras de efectivo de Grupo Nutresa, que se espera serán beneficiadas con la combinación, independientemente de si otros activos o pasivos de la adquirida se asignan a esas unidades.

Cuando la plusvalía forma parte de una unidad generadora de efectivo, y parte de la operación dentro de tal unidad se vende, la plusvalía asociada con la operación vendida se incluye en el valor en libros de la operación al momento de determinar la ganancia o pérdida por la disposición de la operación. La plusvalía que se da de baja se determina con base en el porcentaje vendido de la operación, que es la relación del valor en libros de la operación vendida y el valor en libros de la unidad generadora de efectivo.

3.3.2 CONVERSIÓN DE SALDOS Y TRANSACCIONES EN MONEDA EXTRANJERA

Las transacciones que se efectúan en una moneda diferente a la moneda funcional de la Compañía se convierten utilizando el tipo de cambio vigente en la fecha de la transacción. Posteriormente, los activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera son convertidos utilizando los tipos de cambio de la fecha de cierre de los estados financieros, que se toma de la información publicada por la entidad oficial encargada de certificar esta información; las partidas no monetarias que se miden a su valor razonable se convierten utilizando las tasas de cambio a la fecha en la que se determina su valor razonable, y las partidas no monetarias que se miden a costo histórico se convierten utilizando las tasas de cambio vigentes a la fecha de las transacciones originales.

Todas las diferencias de cambio surgidas de activos y pasivos operativos, se reconocen en el estado de resultados como parte de los ingresos y egresos operacionales; las diferencias en cambio de otros activos y pasivos se reconoce como parte del ingreso o gasto financiero, a excepción de las partidas monetarias que proveen una cobertura eficaz para una inversión neta en un negocio en el extranjero y las provenientes de inversiones en acciones clasificadas como de valor razonable a través de patrimonio. Estas partidas y sus efectos impositivos se reconocen en el otro resultado integral hasta la disposición

de la inversión neta, momento en el que se reconocen en el resultado del período.

Subsidiarias extranjeras

Para la presentación de los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa, la situación financiera y el resultado de las entidades cuya moneda funcional es diferente a la moneda de presentación de la Compañía y cuya economía no se encuentra catalogada como hiperinflacionaria se convierten como sigue:

- Activos y pasivos, incluyendo la plusvalía y cualquier ajuste al valor razonable de los activos y pasivos surgidos de la adquisición, se convierten al tipo de cambio de cierre del período.
- Ingresos y gastos se convierten al tipo de cambio promedio mensual.

Las diferencias cambiarias resultantes de la conversión de los negocios en el extranjero se reconocen en el otro resultado integral, en una cuenta contable separada denominada "Conversión de estados financieros"; al igual que las diferencias de cambio de las cuentas por cobrar o por pagar de largo plazo que hagan parte de la inversión neta en el extranjero. En la disposición del negocio en el extranjero, la partida del otro resultado integral que se relaciona con el negocio en el extranjero, se reconoce en el resultado del período.

Reexpresión de estados financieros en economías hiperinflacionarias

Los estados financieros de las subsidiarias cuya moneda funcional es la correspondiente a una economía hiperinflacionaria, incluyendo la información comparativa, se reexpresan en términos de la unidad de medida corriente en la fecha de cierre del período sobre el que se informa antes de ser convertidos a pesos para el proceso de consolidación. Las pérdidas o ganancias por la posición monetaria neta, se incluyen en el resultado del período.

Los presentes estados financieros incluyen el efecto de la reexpresión de estados financieros en economías hiperinflacionarias hasta el 30 de septiembre de 2016 para las compañías domiciliadas en Venezuela, fecha en la cual, dichas inversiones fueron clasificadas como instrumento financiero.

Principales monedas y tasas de cambio

A continuación, presentamos la evolución de las tasas de cambio de cierre a pesos colombianos de las monedas extranjeras que corresponden a la moneda funcional de las subsidiarias de Grupo Nutresa, y que tienen un impacto significativo en los estados financieros consolidados:

		Diciembre 2017	Diciembre 2016
Balboa	PAB	2.984,00	3.000,71
Colones	CRC	5,21	5,34
Córdobas	NIO	96,91	102,33
Sol peruano	PEN	919,57	893,07
Dólar	USD	2.984,00	3.000,71
Pesos mexicanos	MXN	151,76	145,53
Quetzales	GTQ	406,28	398,92
Peso dominicano	DOP	61,78	64,25
Peso chileno	CLP	4,85	4,48
Peso argentino	ARS	158,94	189,32

Tabla 4

3.3.3 EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

El efectivo y equivalentes de efectivo en el estado de situación financiera y en el estado de flujos de efectivo incluyen el dinero en caja y bancos, las inversiones de alta liquidez fácilmente convertibles en una cantidad determinada de efectivo y sujetas a un riesgo insignificante de cambios en su valor, con un vencimiento de tres meses o menos desde la fecha de su adquisición. Estas partidas se registran inicialmente al costo histórico, y se actualizan para reconocer su valor razonable a la fecha de cada período contable anual.

3.3.4 INSTRUMENTOS FINANCIEROS

Un instrumento financiero es un contrato que da lugar a un activo financiero en una entidad y, simultáneamente, a un pasivo financiero o instrumento de capital en otra entidad.

Los activos y pasivos financieros se reconocen inicialmente a su valor razonable más (menos) los costos de transacción directamente atribuibles, excepto para aquellos que se miden posteriormente a valor razonable.

Al momento del reconocimiento inicial, Grupo Nutresa clasifica sus activos financieros para la medición posterior a costo amortizado o a valor razonable dependiendo del modelo de negocio de Grupo Nutresa para gestionar los activos financieros y las características de los flujos de efectivo contractuales del instrumento; o como derivados designados como instrumentos de cobertura en una cobertura eficaz, según corresponda.

(i) Activos financieros medidos a costo amortizado

Un activo financiero se mide posteriormente a costo amortizado usando la tasa de interés efectiva, si el activo es

mantenido dentro de un modelo de negocio cuyo objetivo es mantenerlos para obtener los flujos de efectivo contractuales y los términos contractuales del mismo otorgan, en fechas específicas, flujos de efectivo que son únicamente pagos del capital e intereses sobre el valor del capital pendiente. Sin perjuicio de lo anterior, Grupo Nutresa puede designar un activo financiero de forma irrevocable como medido al valor razonable con cambios en resultados.

Grupo Nutresa ha definido que el modelo de negocio para las cuentas por cobrar a clientes es recibir los flujos de caja contractuales, razón por la cual son incluidos en esta categoría.

Las cuentas por cobrar a clientes son cantidades adeudadas por productos vendidos o servicios prestados en el curso ordinario del negocio que se reconocen inicialmente a su valor razonable, se realizan con condiciones de crédito inferiores a un año y sin cobro de intereses, por lo tanto, no se considera la existencia de financiación implícita.

(ii) Activos financieros medidos a valor razonable

Los activos financieros diferentes de aquellos medidos a costo amortizado se miden posteriormente a valor razonable con cambios reconocidos en el resultado del período. Sin embargo, para las inversiones en instrumentos de capital que no se mantienen para propósitos de negociación, Grupo Nutresa elige de manera irrevocable presentar las ganancias o pérdidas por la medición a valor razonable en otro resultado integral. En la disposición de las inversiones a valor razonable a través del otro resultado integral, el valor acumulado de las ganancias o pérdidas es transferido directamente a las ganancias retenidas y no se reclasifican al resultado del período. Los dividendos recibidos en efectivo de estas inversiones se reconocen en el resultado del período.

Los valores razonables de las inversiones con cotización bursátil se basan en su precio de cotización vigente. Si el mercado para un instrumento financiero no es activo (o el instrumento no cotiza en bolsa) la Compañía establece su valor razonable usando técnicas de valuación. Estas técnicas incluyen el uso de los valores observados en transacciones recientes efectuadas bajo los términos de libre competencia, la referencia a otros instrumentos que son sustancialmente similares, análisis de flujos de efectivo descontados y modelos de opciones haciendo máximo uso de información de mercado y depositando el menor grado de confianza posible en información interna específico de la entidad.

(iii) Deterioro de activos financieros al costo amortizado

Los activos financieros medidos a costo amortizado son evaluados por indicadores de deterioro en cada fecha de balance. Los activos financieros están deteriorados cuando existe evidencia objetiva que, como resultado de uno o más eventos que hayan ocurrido después del reconocimiento inicial del activo financiero, los flujos futuros estimados del activo financiero (o grupo de activos financieros) han sido afectados.

Los criterios que se utilizan para determinar que existe una evidencia objetiva de una pérdida por deterioro incluyen:

- Dificultades financieras importantes del emisor o de la contraparte.
- Incumplimiento en los pagos de capital e intereses.
- Probabilidad de que el prestamista entrará en quiebra o una reorganización financiera.

El importe del deterioro es la diferencia entre el valor en libros del activo y el valor presente de las estimaciones de los flujos de efectivo futuros, descontados a la tasa efectiva original del activo financiero. El valor en libros del activo se reduce y la cantidad de la pérdida se reconoce en el resultado del período.

(iv) Baja en cuentas

Un activo financiero o una parte de él es dado de baja del estado de situación financiera cuando se vende, transfiere, expiran o Grupo Nutresa pierde control sobre los derechos contractuales o sobre los flujos de efectivo del instrumento. Un pasivo financiero o una parte de él es dado de baja del estado de situación financiera cuando la obligación contractual ha sido liquidada o haya expirado. Cuando un pasivo financiero existente es reemplazado por otro proveniente de la misma contraparte bajo condiciones sustancialmente diferentes, o si las condiciones de un pasivo existente se modifican de manera sustancial, tal intercambio o modificación se trata como una baja del pasivo original y el reconocimiento de un nuevo pasivo, y la diferencia en los valores respectivos en libros se reconocen en el estado de resultados integrales.

(v) Pasivos financieros

Los pasivos financieros se miden posteriormente a costo amortizado, usando la tasa de interés efectiva. Los pasivos financieros incluyen saldos con proveedores y cuentas por pagar, obligaciones financieras, y otros pasivos financieros derivados. Esta categoría también incluye los instrumentos financieros derivados tomados por el Grupo y que no se designan como instrumentos de cobertura en relaciones de cobertura eficaces.

Se clasifican como obligaciones financieras las obligaciones contraídas mediante la obtención de recursos provenientes de establecimientos de crédito, o de otras instituciones financieras del país o del exterior.

(vi) Compensación de instrumentos financieros

Los activos financieros y los pasivos financieros son objeto de compensación de manera que se informe el valor neto en el estado de situación financiera consolidado, solamente si (i) existe, en el momento actual, un derecho legalmente exigible de compensar los valores reconocidos, y (ii) existe la intención de liquidarlos por el valor neto, o de realizar los activos y cancelar los pasivos en forma simultánea.

(vii) Instrumentos financieros derivados y coberturas

Un derivado financiero es un instrumento financiero cuyo valor cambia como respuesta a los cambios en una variable observable de mercado (tal como un tipo de interés, tasa de cambio, el precio de un instrumento financiero o un índice de mercado, incluyendo las calificaciones crediticias), cuya inversión inicial es muy pequeña en relación con otros instrumentos financieros con respuesta similar a los cambios en las condiciones de mercado y que se liquida, generalmente, en una fecha futura.

En el curso normal de los negocios las compañías realizan operaciones con instrumentos financieros derivados, con el único propósito de reducir su exposición a fluctuaciones en el tipo de cambio y de tasas de interés de obligaciones en moneda extranjera. Estos instrumentos incluyen entre otros, contratos swap, forward, opciones y futuros de commodities de uso propio.

Los derivados se clasifican dentro de la categoría de activos o pasivos financieros, según corresponda la naturaleza del derivado, y se miden a valor razonable con cambios en el estado de resultados, excepto aquellos que hayan sido designados como instrumentos de cobertura.

Los contratos de commodities celebrados con el objetivo de recibir o entregar una partida no financiera de acuerdo con las compras, ventas o necesidades de utilización esperadas por la entidad, se consideran "derivados de uso propio", y su efecto se reconoce como parte del costo del inventario.

Grupo Nutresa designa y documenta ciertos derivados como instrumentos de cobertura contable para cubrir:

- los cambios en el valor razonable de activos y pasivos reconocidos o compromisos en firme (coberturas de valor razonable),
- la exposición a las variaciones en los flujos de caja de transacciones futuras altamente probables, (coberturas de flujo de efectivo), y
- coberturas de una inversión neta en el extranjero.

El Grupo espera que las coberturas sean altamente eficaces en lograr compensar los cambios en el valor razonable o las variaciones en los flujos de efectivo. El Grupo evalúa permanentemente las coberturas, al menos trimestralmente, para determinar que realmente estas hayan sido altamente eficaces a lo largo de los periodos para los cuales fueron designadas.

3.3.5 INVENTARIOS

Se clasifican como inventarios los bienes mantenidos para ser vendidos en el curso normal de la operación, en proceso de producción con vistas a esa venta o en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

Los inventarios se valúan al menor entre el costo de adquisición o fabricación y el valor neto realizable. El costo es determinado utilizando el método de costos promedio. El valor neto realizable es el precio estimado de venta del inventario dentro del curso normal de operaciones, disminuyendo los gastos

variables de venta aplicables. Cuando el valor neto de realización está por debajo del costo en libros, se reconoce el deterioro como un ajuste en el estado de resultados disminuyendo el valor del inventario.

Los inventarios se valoran utilizando el método del promedio ponderado y su costo incluye los costos directamente relacionados con la adquisición y aquellos incurridos para darles su condición y ubicación actual.. El costo de los productos terminados y de productos en proceso comprende materia prima, mano de obra directa, otros costos directos y gastos indirectos de fabricación.

Los descuentos comerciales, rebajas y otras partidas similares se deducen del costo de adquisición del inventario.

En el caso de commodities, el costo del inventario incluye cualquier ganancia o pérdida por las operaciones de cobertura de adquisiciones de la materia prima.

3.3.6 ACTIVOS BIOLÓGICOS

Los activos biológicos mantenidos por Grupo Nutresa se miden, desde su reconocimiento inicial, al valor razonable menos los gastos necesarios para realizar la venta; los cambios se reconocen en el estado de resultados del período. Los productos agrícolas que procedan de activos biológicos se miden a su valor razonable menos los gastos necesarios para la venta en el momento de la recolección o cosecha, cuando son trasladados al inventario.

Cuando su valor razonable no pueda ser medido de forma fiable, se medirán al costo y se evaluará permanentemente la existencia de indicadores de deterioro.

3.3.7 PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO

Las propiedades, planta y equipo incluyen el importe de los terrenos, inmuebles, muebles, vehículos, maquinaria y equipo, equipos de informática y otras instalaciones de propiedad de las entidades consolidadas, y que son utilizados en el giro de la entidad.

Los activos fijos se miden al costo, neto de la depreciación acumulada y de pérdidas por deterioro del valor acumuladas, si las hubiera. El costo incluye el precio de adquisición, los costos directamente relacionados a la ubicación del activo en el lugar y las condiciones necesarias para que opere en la forma prevista por Grupo Nutresa, los costos por préstamos de los proyectos de construcción que toman un período de un año o más para ser completados si se cumplen los requisitos de reconocimiento, y el valor presente del costo esperado para el desmantelamiento del activo después de su uso, si los criterios de reconocimiento para una provisión se cumplen.

Los descuentos comerciales, rebajas y otras partidas similares se deducen del costo de adquisición del activo.

Para los componentes significativos de propiedades, planta y equipo que deben ser reemplazados periódicamente, el Grupo da de baja el componente reemplazado y reconoce el componente nuevo como un activo con su correspondiente

vida útil específica, y lo deprecia según corresponda. Del mismo modo, cuando se efectúa un mantenimiento de gran envergadura, su costo se reconoce como un reemplazo del importe en libros del activo en la medida en que se cumplan los requisitos para su reconocimiento. Todos los demás gastos rutinarios de reparación y mantenimiento se reconocen en los resultados a medida que se incurren.

Las mejoras sustanciales realizadas sobre propiedades de terceros se reconocen como parte de los activos fijos de Grupo Nutresa y se deprecian por el menor tiempo entre la vida útil de la mejora realizada o el plazo del arrendamiento.

La depreciación inicia cuando el activo está disponible para su uso y se calcula en forma lineal a lo largo de la vida útil estimada del activo de la siguiente manera:

Edificios	20 a 60 años
Maquinaria (*)	10 a 40 años
Equipos menores – operativo	2 a 10 años
Equipo de transporte	3 a 10 años
Equipos de comunicación y computación	3 a 10 años
Muebles, enseres y equipos de oficina	5 a 10 años

Tabla 5

(*) Alguna maquinaria vinculada con la producción es depreciada usando el método de horas producidas, según sea la forma más adecuada en la que se refleje el consumo de los beneficios económicos del activo.

Los valores residuales, vidas útiles y métodos de depreciación de los activos se revisan en cada cierre de ejercicio, y se ajustan prospectivamente en caso que sea requerido. Los factores que pueden influenciar el ajuste son: cambios en el uso del activo, desgaste significativo inesperado, avances tecnológicos, cambios en los precios de mercado, entre otros.

Un componente de propiedades, planta y equipo o cualquier parte significativa del mismo reconocida inicialmente, se da de baja al momento de su venta o cuando no se espera obtener beneficios económicos futuros por su uso o venta. Cualquier ganancia o pérdida resultante al momento de dar de baja el activo (calculado como la diferencia entre el ingreso neto procedente de la venta y el importe neto en libros del activo) se incluye en el estado de resultados.

En cada cierre contable, Grupo Nutresa evalúa sus activos para identificar indicios, tanto externos como internos, de reducciones en sus valores recuperables. Si existen evidencias de deterioro, los bienes de uso son sometidos a pruebas para evaluar si sus valores contables son plenamente recuperables. De acuerdo con la NIC 36 "Deterioro de los activos" las pérdidas por reducciones en el valor recuperable son reconocidas por el monto en el cual el valor contable del activo (o grupo de activos) excede su valor recuperable (el mayor entre su valor razonable menos los costos de disposición y su valor en uso) y es reconocido en el estado de resultados como deterioro de otros activos.

Cuando el valor en libros exceda al valor recuperable, se ajusta el valor en libros hasta su valor recuperable, modificando los cargos futuros en concepto de depreciación, de acuerdo con su nueva vida útil remanente.

Plantaciones en desarrollo: es una planta viva que se utiliza en la elaboración o suministro de productos agrícolas, se espera que produzca durante más de un periodo, y tiene una probabilidad remota de ser vendida como productos agrícolas, excepto por ventas incidentales de raleos y podas.

3.3.8 PROPIEDADES DE INVERSIÓN

Se reconocen como propiedades de inversión los terrenos y edificios que tiene Grupo Nutresa con el fin de obtener una renta o plusvalía, en lugar de mantenerlas para su uso o venta en el curso ordinario de las operaciones.

Las propiedades de inversión se miden inicialmente al costo. El costo de adquisición de una propiedad de inversión comprende su precio de compra y cualquier desembolso directamente atribuible. El costo de una propiedad de inversión autoconstruida, es su costo a la fecha en que la construcción o desarrollo estén terminados.

Con posterioridad al reconocimiento inicial, las propiedades de inversión se miden al costo neto de la depreciación acumulada y de pérdidas por deterioro del valor acumuladas, si las hubiera.

La depreciación se calcula en forma lineal a lo largo de la vida útil estimada del activo entre 20 y 60 años. Los valores residuales y las vidas útiles se revisan y ajustan prospectivamente en cada cierre de ejercicio, en caso que sea requerido.

Las propiedades de inversión se dan de baja, ya sea en el momento de su disposición, o cuando se retira del uso en forma permanente, y no se espera ningún beneficio económico futuro. La diferencia entre el producido neto de la disposición y el valor en libros del activo se reconoce en resultado del período en el que fue dado de baja.

Se realizan transferencias a, o desde, las propiedades de inversión, solamente cuando exista un cambio en su uso. Para el caso de una transferencia desde una propiedad de inversión hacia propiedad, planta y equipo, el costo tomado en cuenta para su contabilización posterior es el valor en libros a la fecha del cambio de uso.

3.3.9 ACTIVOS INTANGIBLES

Un activo intangible es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física. Los activos intangibles adquiridos en forma separada se miden inicialmente a su costo. El costo de los activos intangibles adquiridos en combinaciones de negocios es su valor razonable a la fecha de adquisición.

Después del reconocimiento inicial, los activos intangibles se contabilizan al costo menos cualquier amortización acumulada y cualquier pérdida acumulada por deterioro del valor.

Las vidas útiles de los activos intangibles se determinan como finitas o indefinidas. Los activos intangibles con vidas útiles finitas se amortizan a lo largo de su vida útil de forma lineal y se evalúan para determinar si tuvieron algún deterioro del valor, siempre que haya indicios de que el activo intangible pudiera haber sufrido dicho deterioro. El período de amortización y el método de amortización para un activo intangible con una vida útil finita se revisan al menos al cierre de cada período. Los cambios en la vida útil esperada o en el patrón esperado de consumo de los beneficios económicos futuros del activo se contabilizan al cambiar el período o método de amortización, según corresponda, y se tratan como cambios en las estimaciones contables. El gasto por amortización de activos intangibles con vidas útiles finitas se reconoce en el estado de resultados integrales. La vida útil de los activos intangibles con vida finita está comprendida entre 3 y 100 años.

Los activos intangibles con vidas útiles indefinidas no se amortizan, sino que se someten a pruebas anuales para determinar si sufrieron un deterioro del valor, ya sea en forma individual o a nivel de la unidad generadora de efectivo. La evaluación de la vida indefinida se revisa en forma anual para determinar si dicha evaluación sigue siendo válida. En caso de no serlo, el cambio de la vida útil de indefinida a finita se realiza en forma prospectiva.

Las ganancias o pérdidas que surgen cuando se da de baja un activo intangible se miden como la diferencia entre el valor obtenido en la disposición y el valor en libros del activo, y se reconoce en el estado de resultados del período.

Costos de investigación y desarrollo

Los costos de investigación se contabilizan como gastos a medida que se incurre en ellos. Los desembolsos directamente relacionados con el desarrollo en un proyecto individual se reconocen como activo intangible cuando Grupo Nutresa puede demostrar:

- La factibilidad técnica de finalizar el activo intangible para que esté disponible para su uso o venta;
- Su intención de finalizar el activo y su capacidad de utilizar o vender el activo;
- Cómo el activo generará beneficios económicos futuros;
- La disponibilidad de recursos para finalizar el activo, y
- La capacidad de medir de manera fiable el desembolso durante el desarrollo.

En el estado de situación financiera, los activos que surgen de desembolsos por desarrollo se contabilizan al costo menos la amortización acumulada y las pérdidas acumuladas por deterioro del valor.

La amortización del activo comienza cuando el desarrollo ha sido completado y el activo se encuentra disponible para ser utilizado. Se amortiza a lo largo del período del beneficio

económico futuro esperado. Durante el período de desarrollo el activo se somete a pruebas de deterioro anuales para determinar si existe pérdida de su valor.

Los costos de investigación y los costos de desarrollo que no califican para su capitalización se contabilizan como gastos en el resultado del período.

3.3.10 DETERIORO DE VALOR DE ACTIVOS NO FINANCIEROS, UNIDADES GENERADORAS DE EFECTIVO Y PLUSVALÍA

Grupo Nutresa evalúa si existe algún indicio de que un activo o unidad generadora de efectivo pueda estar deteriorado en su valor; y estima el valor recuperable del activo o unidad generadora de efectivo, en el momento en que detecta un indicio de deterioro, o anualmente (al 31 de diciembre) para la plusvalía, activos intangibles con vida útil indefinida y los que aún no se encuentran en uso.

Grupo Nutresa utiliza su juicio en la determinación de las Unidades Generadoras de Efectivo (UGE's) para efectos de las pruebas de deterioro de valor, y ha definido como UGE las entidades legalmente constituidas dedicadas a la producción, asignando a cada una de ellas los activos netos de las entidades legalmente constituidas dedicadas a la prestación de servicios a las unidades productoras (en forma transversal o individual). La evaluación del deterioro se realiza al nivel de la UGE's o Grupo de UGE's que contiene el activo a evaluar.

El valor recuperable de un activo es el mayor valor entre el valor razonable menos los gastos de venta, ya sea de un activo o de una unidad generadora de efectivo, y su valor en uso, y se determina para un activo individual, salvo que el activo no genere flujos de efectivo que sean sustancialmente independientes de los de otros activos o grupos de activos; en este caso el activo deberá agruparse a una unidad generadora de efectivo. Cuando el valor en libros de un activo o de una unidad generadora de efectivo exceda su valor recuperable, el activo se considera deteriorado y se reduce el valor a su monto recuperable.

Al calcular el valor en uso o el valor razonable, los flujos de efectivo estimados, ya sea de un activo o de una unidad generadora de efectivo, se descuentan a su valor presente mediante una tasa de descuento que refleja las consideraciones de mercado del valor del dinero en el tiempo y los riesgos específicos del activo. Para la aplicación del valor razonable se descontarán los gastos de disposición.

Las pérdidas por deterioro del valor de operaciones continuadas se reconocen en el estado de resultado integral en la sección estado de resultados en aquellas categorías de gastos que se correspondan con la función del activo deteriorado. Las pérdidas por deterioro atribuibles a una unidad generadora de efectivo se asignan inicialmente a la plusvalía y una vez agotado esté, de forma proporcional, con base en el valor en libros de cada activo, a los demás activos no corrientes de la unidad generadora de efectivo.

El deterioro del valor para la plusvalía se determina evaluando el valor recuperable de cada unidad generadora de efectivo (o grupo de unidades generadoras de efectivo) a las que se relaciona la plusvalía. Las pérdidas por deterioro de valor relacionadas con la plusvalía no se pueden revertir en períodos futuros.

Para los activos en general, excluida la plusvalía, al final de cada período se efectúa una evaluación sobre si existe algún indicio de que las pérdidas por deterioro del valor reconocidas previamente ya no existen o hayan disminuido. Si existe tal indicio, Grupo Nutresa efectúa una estimación del valor recuperable del activo o de la unidad generadora de efectivo. Una pérdida por deterioro del valor reconocida previamente solamente se revierte si hubo un cambio en los supuestos utilizados para determinar el valor recuperable de un activo desde la última vez en que se reconoció la última pérdida por deterioro del valor. La reversión se limita de manera tal que el valor en libros del activo no exceda su monto recuperable, ni exceda el valor en libros que se hubiera determinado, neto de la depreciación, si no se hubiese reconocido una pérdida por deterioro del valor para el activo en los años anteriores. Tal reversión se reconoce en el estado de resultados integrales en la sección estado de resultados.

3.3.11 IMPUESTOS

Comprende el valor de los gravámenes de carácter general obligatorio a favor del Estado y a cargo de las compañías, por concepto de las liquidaciones privadas que se determinan sobre las bases impositivas del período fiscal, de acuerdo con las normas tributarias del orden nacional y territorial que rigen en cada uno de los países donde operan las compañías de Grupo Nutresa.

a) Impuesto sobre la renta

(i) Corriente

Los activos y pasivos corrientes por el impuesto sobre la renta del período se miden por los valores que se espera recuperar o pagar a la autoridad fiscal. El gasto por impuesto sobre la renta se reconoce en el impuesto corriente de acuerdo con la depuración efectuada entre la renta fiscal y la utilidad o pérdida contable afectada por la tarifa del impuesto sobre la renta del año corriente y conforme con lo establecido en las normas tributarias de cada país. Las tasas y las normativas fiscales utilizadas para computar dichos valores son aquellas que estén aprobadas al final del período sobre el que se informa, en los países en los que Grupo Nutresa opera y genera utilidades imponibles. Los activos y los pasivos corrientes por el impuesto sobre la renta se compensan si se relacionan con la misma autoridad fiscal y se tiene la intención de liquidarlos por el valor neto o a realizar el activo y a liquidar el pasivo de forma simultánea.

(ii) Diferido

El impuesto sobre la renta diferido se reconoce utilizando el método del pasivo calculado sobre las diferencias temporarias entre las bases fiscales de los activos y pasivos y sus valores en libros. El impuesto diferido pasivo se reconoce generalmente para todas las diferencias temporarias imponibles, y el impuesto diferido activo se reconoce para todas las diferencias temporarias deducibles y por la compensación futura de créditos fiscales y pérdidas fiscales no utilizadas en la medida en que sea probable la disponibilidad de ganancias impositivas futuras contra las cuales se puedan imputar. Los impuestos diferidos no son objeto de descuento financiero.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos no se reconocen si la diferencia temporaria surge del reconocimiento inicial de un activo o un pasivo en una transacción que no constituya una combinación de negocios y que, al momento de la transacción, no afectó ni la ganancia contable ni la ganancia o pérdida fiscal; y para el caso del pasivo por impuesto diferido cuando surja del reconocimiento inicial de la plusvalía.

Los pasivos por impuestos diferidos relacionados con las inversiones en asociadas y participaciones en negocios conjuntos, no se reconocen cuando la oportunidad de la reversión de las diferencias temporarias se pueda controlar y sea probable que dichas diferencias no se reverseen en el futuro cercano y los activos por impuestos diferidos relacionados con las inversiones en asociadas y participaciones en negocios conjuntos, se reconocen solamente en la medida en que sea probable que las diferencias temporarias se revertirán en un futuro cercano y sea probable la disponibilidad de ganancias impositivas futuras contra las cuales se imputarán esas diferencias deducibles. Los pasivos por impuestos diferidos relacionados con la plusvalía, se reconocen en la medida en que sea probable que las diferencias temporarias se revertirán en el futuro.

El valor en libros de los activos por impuesto diferido se revisa en cada fecha de presentación y se reducen en la medida en que ya no sea probable que exista suficiente ganancia impositiva para utilizar la totalidad o una parte del activo por dicho impuesto. Los activos por impuesto diferido no reconocidos se revalúan en cada fecha de presentación y se reconocen en la medida en que sea probable que las ganancias impositivas futuras permitan su recuperación.

Los activos y pasivos por impuesto diferido se miden a las tasas fiscales que se espera sean de aplicación en el período en que el activo se realice o el pasivo se cancele, con base en las tasas y normas fiscales que fueron aprobadas a la fecha de presentación, o cuyo procedimiento de aprobación se encuentre próximo a completarse para tal fecha.

El impuesto diferido se reconoce en el resultado del período, excepto el relacionado con partidas reconocidas fuera del resultado, en este caso se presentará en el otro resultado integral o directamente en el patrimonio.

b) Impuesto sobre la renta para la equidad CREE

El impuesto sobre la renta para la equidad – CREE, aplicable a las Compañías colombianas hasta el 31 de diciembre de 2016, es el gravamen con el que contribuyen las sociedades y personas jurídicas y asimiladas declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios en beneficio de los trabajadores, generación de empleo y la inversión social. La tarifa aplicable era del 9% con una sobretasa del 5% y 6% para los años 2015 y 2016, respectivamente.

Con la expedición de la Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016 se deroga el impuesto a la renta para la equidad – CREE y la sobretasa temporal para los años 2017 y 2018; y se determinan nuevas tarifas de impuesto a la renta.

c) Impuesto a la riqueza

La carga impositiva del impuesto a la riqueza se origina, para las compañías colombianas, por la posesión de la misma al 1° de enero de los años 2015, 2016 y 2017, a cargo de los contribuyentes del impuesto a la renta. Por lo tanto, aquellos contribuyentes con patrimonio bruto menos las deudas, cuyo valor sea superior a \$1.000, deberán determinar su impuesto bajo las condiciones establecidas en la normativa tributaria.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 6 de la Ley 1739 de 2014, que adiciona el artículo 297-2 del estatuto tributario, la causación del impuesto a la riqueza se realizará el 1° de enero de los años 2015, 2016 y 2017 y podrá ser imputado a las reservas patrimoniales sin afectar las utilidades del ejercicio, de conformidad con el artículo 10 de la misma ley.

3.3.12 BENEFICIOS A EMPLEADOS

a) Beneficios a corto plazo

Son beneficios (diferentes de los beneficios por terminación) que se espera liquidar totalmente antes de los doce meses siguientes al final del período anual sobre el que se informa en el que los empleados hayan prestado los servicios relacionados. Los beneficios a corto plazo se reconocen en la medida en que los empleados prestan el servicio, por el valor esperado a pagar.

b) Otros beneficios a los empleados a largo plazo

Son retribuciones (diferentes de los beneficios posempleo y de los beneficios por terminación) cuyo pago no vence dentro de los doce (12) meses siguientes al cierre del período anual en el cual los empleados han prestado sus servicios, tales como prima de antigüedad, sistema de compensación variable e intereses a las cesantías retroactivas. El costo de los beneficios a largo plazo se distribuye en el tiempo que medie entre el ingreso del empleado y la fecha esperada de la obtención del beneficio. Estos beneficios se proyectan hasta la fecha de pago y se descuentan a través del método de unidad de crédito proyectada.

c) Pensiones y otros beneficios posempleo

(i) Planes de contribuciones definidas

Los aportes a los planes de contribuciones definidas se reconocen como gastos en el estado de resultado integral en la sección resultado del período a medida que se devenga la aportación de los mismos.

(ii) Planes de beneficios definidos

Son planes de beneficios posempleo aquellos en los que Grupo Nutresa tiene la obligación legal o implícita de responder por los pagos de los beneficios que quedaron a su cargo. Las compañías subsidiarias con domicilio en Colombia, Ecuador, México y Perú tienen pasivo actuarial por disposición legal.

El costo de este beneficio se determina mediante el método de la unidad de crédito proyectada. El pasivo se mide anualmente por el valor presente de los pagos futuros esperados que son necesarios para liquidar las obligaciones derivadas de los servicios prestados por los empleados en el período corriente y en los anteriores.

La actualización del pasivo por ganancias y pérdidas actuariales se reconoce en el estado de situación financiera contra los resultados acumulados a través del otro resultado integral. Estas partidas no se reclasificarán a los resultados del período en períodos posteriores; el costo de los servicios pasados y presentes, y el interés neto sobre el pasivo se reconoce en el resultado del período, distribuido entre el costo de ventas, y los gastos de administración, de venta y de distribución, así mismo como las ganancias y pérdidas por reducciones de los beneficios y las liquidaciones no rutinarias.

El interés sobre el pasivo se calcula aplicando la tasa de descuento a dicho pasivo.

Los pagos efectuados al personal jubilado se deducen de los valores provisionados por este beneficio.

d) Beneficios por terminación

Son proporcionados por la terminación del período de empleo como consecuencia de la decisión de la entidad de resolver el contrato del empleado antes de la fecha normal de retiro; o la decisión del empleado de aceptar una oferta de beneficios a cambio de la terminación de un contrato de empleo. Los beneficios por terminación se medirán de acuerdo con lo establecido en las normas legales y los acuerdos establecidos entre Grupo Nutresa y el empleado en el momento en que se publique oficialmente la decisión de terminar el vínculo laboral con el empleado.

3.3.13 ARRENDAMIENTOS

Al momento de determinar la clasificación de un acuerdo o contrato en calidad de arrendamiento, se basa en la esencia de la naturaleza del mismo a la fecha de su celebración, evaluando si el cumplimiento del acuerdo recae sobre el uso de un activo específico o si se le confiere al grupo el derecho al

uso del activo, incluso si este derecho no está explícito en el acuerdo.

Los arrendamientos se clasifican en arrendamientos financieros u operativos. Se clasificarán como arrendamientos financieros siempre que los términos del arrendamiento transfieran sustancialmente los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo, registrándose el activo a su valor razonable al inicio del contrato o si fuere menor, al valor presente de los pagos mínimos del arrendamiento; la obligación presente de los pagos mínimos y la opción de compra se reconocerán en el estado de situación financiera como una obligación por arrendamiento financiero. Los pagos de arrendamiento se distribuyen entre el gasto financiero y la reducción de la obligación, el gasto se reconocerá inmediatamente en los resultados a menos que sean atribuibles a los activos, de acuerdo a los costos por préstamo.

Se clasificarán como arrendamientos operativos aquellos en los cuales los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo no son transferidos por parte del arrendador, y sus pagos se reconocerán como gasto de forma lineal a lo largo del plazo del arrendamiento.

3.3.14 PROVISIONES, PASIVOS Y ACTIVOS CONTINGENTES

a) Provisiones

Las provisiones se reconocen cuando, como consecuencia de un suceso pasado, Grupo Nutresa tiene una obligación presente, legal o implícita, cuya liquidación requiere una salida de recursos que se considera probable y que se puede estimar con certeza.

En los casos en los que Grupo Nutresa espera que la provisión se reembolse en todo o en parte, el reembolso se reconoce como un activo separado, únicamente en los casos en que tal reembolso sea prácticamente cierto.

Las provisiones se miden por la mejor estimación de la Administración de los desembolsos requeridos para liquidar la obligación presente. El gasto correspondiente a cualquier provisión se presenta en el estado de resultados integrales, neto de todo reembolso. El aumento de la provisión debido al paso del tiempo se reconoce como un gasto financiero.

b) Pasivos contingentes

Las obligaciones posibles que surgen de eventos pasados y cuya existencia será confirmada solamente por la ocurrencia o no ocurrencia de uno a más eventos futuros inciertos que no están enteramente bajo el control de Grupo Nutresa o las obligaciones presentes, que surgen de eventos pasados, pero que no es probable, sino posible, que una salida de recursos que incluye beneficios económicos sea requerida para liquidar la obligación o el monto de la obligación no puede ser medido con suficiente confiabilidad, no se reconocen en el estado de situación financiera, en cambio se revelan como pasivos contingentes.

c) Activos contingentes

Los activos de naturaleza posible, surgidos a raíz de sucesos pasados, cuya existencia ha de ser confirmada sólo por la ocurrencia, o en su caso por la no ocurrencia, de uno o más eventos inciertos en el futuro, que no están enteramente bajo el control de Grupo Nutresa, no se reconocen en el estado de situación financiera, en cambio se revelan como activos contingentes cuando es probable su ocurrencia. Cuando el hecho contingente sea cierto se reconoce el activo y el ingreso asociado en el resultado del período.

3.3.15 INGRESOS ORDINARIOS

Los ingresos se reconocen en la medida en que sea probable que los beneficios económicos fluyan hacia la entidad y los ingresos puedan ser medidos con fiabilidad.

Los criterios específicos de reconocimiento enumerados a continuación también deberán cumplirse para que los ingresos sean reconocidos.

a) Venta de bienes

Los ingresos de actividades ordinarias procedentes de la venta de bienes se reconocen cuando los riesgos significativos y las ventajas inherentes a la propiedad se hayan sustancialmente transferido al comprador.

b) Prestación de servicios

Los ingresos procedentes de la prestación de servicios se reconocen cuando estos son prestados o en función al grado de terminación (o grado de avance) de los contratos.

c) Intereses

Para todos los instrumentos financieros valorados a costo amortizado, los ingresos o gastos por interés se reconocen con la tasa de interés efectiva. La tasa de interés efectiva es la tasa que descuenta exactamente los pagos futuros estimados de efectivo o los recibidos a través de la vida esperada del instrumento financiero o un período más corto, en el valor neto en libros del activo financiero o pasivo financiero.

d) Ingresos por dividendos

Estos ingresos se reconocen cuando se establece el derecho de Grupo Nutresa a recibir el pago, que es generalmente cuando los accionistas decretan el dividendo, excepto cuando el dividendo represente una recuperación del costo de la inversión. Tampoco se reconoce ingreso por dividendos cuando el pago se realiza a todos los accionistas en la misma proporción en acciones del emisor.

3.3.16 GASTOS DE PRODUCCIÓN

Se registran en cuentas de gastos de producción los costos indirectos que no hayan contribuido a dar a los inventarios su condición y ubicación actual y que no son necesarios para el proceso productivo.

3.3.17 SUBVENCIONES

Las subvenciones del Gobierno se reconocen cuando existe seguridad razonable de que éstas se recibirán y de que se cumplirán todas las condiciones ligadas a ellas. Cuando la subvención se relaciona con una partida de gastos, se reconoce como ingresos sobre una base sistemática a lo largo de los períodos en los que los costos relacionados que se pretenden compensar se reconocen como gasto. Cuando la subvención se relaciona con un activo, se contabiliza como un ingreso diferido y se reconoce en resultados sobre una base sistemática a lo largo de la vida útil estimada del activo correspondiente.

3.3.18 VALOR RAZONABLE

Es el precio que sería recibido por vender un activo o pagado por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes del mercado independientes, en la fecha de la medición.

Grupo Nutresa utiliza técnicas de valuación que son apropiadas en las circunstancias y para las cuales se tiene suficiente información disponible para medir al valor razonable, maximizando el uso de datos observables relevantes y minimizando el uso de datos no observables.

El valor razonable se determina:

- Con base en precios cotizados en mercados activos para activos o pasivos idénticos a los que la Compañía puede acceder en la fecha de la medición (nivel 1).
- Con base en técnicas de valuación comúnmente usadas por los participantes del mercado que utilizan variables distintas de los precios cotizados que son observables para los activos o pasivos, directa o indirectamente (nivel 2).
- Con base en técnicas de valuación internas de descuento de flujos de efectivo u otros modelos de valoración, utilizando variables estimadas por Grupo Nutresa no observables para el activo o pasivo, en ausencia de variables observadas en el mercado (nivel 3).

Los juicios incluyen datos tales como el riesgo de liquidez, el riesgo de crédito y la volatilidad. Los cambios en las hipótesis acerca de estos factores podrían afectar al valor razonable reportado de los instrumentos financieros.

3.3.19 SEGMENTOS DE OPERACIÓN

Un segmento operativo es un componente de Grupo Nutresa que desarrolla actividades de negocio de las que puede obtener ingresos de las actividades ordinarias e incurrir en costos y gastos, sobre el cual se dispone de información financiera y cuyos resultados de operación son revisados regularmente por la máxima autoridad en la toma de decisiones de operación de Grupo Nutresa, que es su Junta Directiva, para decidir sobre la asignación de los recursos a los segmentos y evaluar su rendimiento.

La información financiera de los segmentos operativos se prepara bajo las mismas políticas contables utilizadas en la elaboración de los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa.

Se presenta información financiera por separado para aquellos segmentos de operación que superan los límites cuantitativos del 10% de los ingresos, ebitda y resultado operacional, así como los segmentos de información considerados relevantes para la toma de decisiones por parte de la Junta Directiva; los demás segmentos se presentan agrupados en una categoría de "Otros segmentos".

3.3.20 UTILIDAD BÁSICA POR ACCIÓN

Las utilidades básicas por acción se calculan dividiendo el resultado del período atribuible a los tenedores de acciones ordinarias entre el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el período.

El promedio de las acciones en circulación para los períodos terminados el 31 de diciembre de 2017 y 2016 es de 460.123.458.

Para calcular las utilidades por acción diluidas, se ajusta el resultado del período atribuible a los tenedores de acciones ordinarias, y el promedio ponderado del número de acciones en circulación por todos los efectos dilusivos inherentes a las acciones ordinarias potenciales.

3.3.21 IMPORTANCIA RELATIVA O MATERIALIDAD

La información es material o tendrá importancia relativa si puede, individualmente o en su conjunto, influir en las decisiones económicas tomadas por los usuarios con base en los estados financieros. La materialidad dependerá de la magnitud y la naturaleza del error o inexactitud, enjuiciados en función de las circunstancias particulares en que se hayan producido. La magnitud o la naturaleza de la partida o una combinación de ambas, podría ser el factor determinante.

3.4 CAMBIOS EN POLÍTICAS CONTABLES

El IASB hizo modificaciones a la NIC 16 Propiedades, Planta y Equipo y la NIC 41 Agricultura para distinguir las plantas productoras de otros activos biológicos. Las plantas productoras se utilizan únicamente para cultivar productos durante su vida productiva y se observa que son similares a un elemento de la maquinaria, por lo cual ahora se tratan en la NIC 16. Sin embargo, los productos agrícolas que crecen en las plantas productoras se mantendrán dentro del alcance de la NIC 41 y continuarán siendo medidos a su valor razonable menos los costos de venta.

El Grupo ha aplicado esta enmienda en los estados financieros a 31 de diciembre de 2017 y 2016, lo cual implicó la reclasificación de \$9.129 (2016: \$7.433) de activos biológicos a la propiedad, planta y equipo, en la categoría de "Plantaciones en desarrollo", correspondientes a las plantaciones de Cacao, las cuales tienen un ciclo productivo aproximado de 25 años con dos cosechas al año.

Previo a la clasificación, las plantaciones se medían a su costo histórico, de tal manera que el costo acumulado a 31 de diciembre de 2017 y 2016 se reclasifican a la propiedad,

planta y equipo y será la base para la amortización futura.

La aplicación de esta enmienda no tuvo impactos en el patrimonio ni en los resultados integrales de Grupo Nutresa en 2017.

Ver detalle de la política contable en la nota 16.

3.5 NUEVOS PRONUNCIAMIENTOS SOBRE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA: NUEVAS NORMAS, MODIFICACIONES E INTERPRETACIONES INCORPORADAS AL MARCO CONTABLE ACEPTADO EN COLOMBIA CUYA APLICACIÓN DEBE SER EVALUADA MÁS ALLÁ DEL 1° DE ENERO DE 2018 O QUE PUEDEN SER APLICADAS DE MANERA ANTICIPADA

Los Decretos 2496 de diciembre de 2015, 2131 de diciembre de 2016 y 2170 de diciembre de 2017 introdujeron al marco técnico normativo de información financiera nuevas normas, modificaciones o enmiendas emitidas o efectuadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés) a las Normas Internacionales de Información Financiera entre los años 2014 y 2016, para evaluar su aplicación en ejercicios financieros que comiencen en o más adelante del 1° de enero de 2018, aunque su aplicación podría ser efectuada de manera anticipada.

NIIF 9 "Instrumentos Financieros"

La versión completa de esta NIIF se publicó en julio 2016; aborda la clasificación, medición y baja en cuenta de activos y pasivos financieros, introduce nuevas reglas para contabilidad de cobertura y un nuevo modelo de deterioro para activos financieros.

La NIIF 9 mantiene, si bien simplifica, el modelo de valoración variado y establece tres categorías principales de valoración para los activos financieros: costo amortizado, valor razonable con cambios en otro resultado integral y valor razonable con cambios en resultados. La base de clasificación depende del modelo de negocio de la entidad y las características de los flujos de efectivo contractuales del activo financiero. Se requiere que las inversiones en instrumentos de patrimonio neto se valoren a valor razonable con cambios en resultados con la opción irrevocable al inicio de presentar los cambios en el valor razonable en otro resultado integral no reciclable. Ahora hay un nuevo modelo de pérdidas de crédito esperadas que sustituye al modelo de pérdidas por deterioro incurridas de la NIC 39. Para pasivos financieros no hubo cambios en la clasificación y valoración. La NIIF 9 simplifica los requerimientos para la efectividad de la cobertura. Bajo la NIC 39, una cobertura debe ser altamente eficaz, tanto de forma prospectiva como retrospectiva. La NIIF 9 sustituye esta línea exigiendo una relación económica entre la partida cubierta y el instrumento de cobertura y que el ratio cubierto sea el mismo que la entidad usa en realidad para su gestión del riesgo. La

documentación contemporánea sigue siendo necesaria, pero es distinta de la que se venía preparando bajo la NIC 39. La norma entra en vigor para ejercicios contables que comiencen a partir de 1° de enero de 2018.

Desde la adopción por primera vez de NIIF, el 1° de enero de 2014, Grupo Nutresa ha mantenido la clasificación y medición de los activos y pasivos financieros bajo las categorías propuestas por la NIIF 9. Además, la Compañía confirmó que sus actuales relaciones de cobertura continuarán como coberturas después de la adopción de la nueva NIIF 9.

El nuevo modelo de deterioro requiere el reconocimiento de provisiones por deterioro basadas en las pérdidas crediticias esperadas en lugar de solamente las pérdidas crediticias incurridas, como es el caso de la NIC 39. En el caso de Grupo Nutresa, esto aplica principalmente a las cuentas por cobrar a clientes. Con base en las evaluaciones realizadas hasta la fecha, no se esperan efectos importantes en la estimación del deterioro de cartera bajo el nuevo modelo de pérdida esperada.

NIIF 15 Ingresos provenientes de Contratos con Clientes

Emitida en mayo de 2016, es una nueva norma que es aplicable a todos los contratos con clientes, excepto arrendamientos, instrumentos financieros y contratos de seguros. El objetivo de la norma es brindar un modelo único e integral de reconocimiento de ingresos para todos los contratos con clientes, y mejorar la comparabilidad dentro de las industrias, entre industrias y entre mercados de capital. La nueva norma se basa en el principio de transferencia de control de un bien o servicio a un cliente para establecer el reconocimiento de un ingreso. Su aplicación es efectiva a partir del 1° de enero de 2018.

La Compañía ha completado una revisión inicial de los potenciales impactos de la adopción de NIIF 15 en sus estados financieros, y ha identificado que no habrá un efecto importante en la oportunidad y monto del reconocimiento de los ingresos de la Compañía.

NIIF 16 Arrendamientos

El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés) emitió la NIIF 16 con fecha de aplicación efectiva a partir del 1 de enero de 2019. La NIIF 16 reemplaza las guías existentes para la contabilización de arrendamientos, incluyendo NIC 17 arrendamientos, CINIF 4 determinación si un contrato contiene un arrendamiento, SIC 15 incentivos en operación de arrendamiento operativo y SIC 27 evaluación de la sustancia de transacciones que involucran la forma legal de un arrendamiento.

La NIIF 16 introduce un solo modelo de registro contable de los contratos de arrendamiento en el estado de situación financiera para los arrendatarios. Un arrendatario reconoce un activo por derecho de uso representando el derecho para usar el activo tomado en arrendamiento y un pasivo por arrendamiento representando su obligación para hacer los

pagos del arrendamiento. Hay exenciones opcionales para arrendamientos de corto plazo o arrendamiento de bienes de muy bajo valor. El tratamiento contable de los contratos de arrendamiento para los arrendadores permanece similar a las actuales normas contables en el cual el arrendador clasifica los contratos de arrendamiento como arrendamientos financieros u operativos.

La Compañía ha comenzado una evaluación potencial de los impactos cualitativos y cuantitativos en sus estados financieros, hasta ahora el impacto más significativo identificado es el reconocimiento de activos y pasivos de sus contratos de arrendamiento operativo especialmente de inmuebles utilizados en la operación del negocio. En adición, la naturaleza de los gastos correspondientes a los contratos de arrendamientos operativos en calidad de arrendatario cambiarán con la NIIF 16, de gastos por arrendamientos a cargos por depreciación de los derechos de uso del activo y gastos financieros en los pasivos por arrendamiento. Hasta la fecha, la Compañía se encuentra evaluando los efectos de la adopción de esta nueva norma.

NOTA 4 Juicios, estimaciones y supuestos contables significativos

La preparación de los estados financieros consolidados del Grupo requiere que la Administración deba realizar juicios, estimaciones y supuestos contables que afectan los montos de ingresos y gastos, activos y pasivos, y revelaciones relacionadas como así también la revelación de pasivos contingentes al cierre del período sobre el que se informa. El Grupo ha basado sus supuestos y estimaciones considerando los parámetros disponibles al momento de la preparación de los presentes estados financieros consolidados. En este sentido, la incertidumbre

sobre tales supuestos y estimaciones podría dar lugar en el futuro a resultados que podrían requerir de ajustes significativos a los importes en libros de los activos o pasivos afectados.

En la aplicación de las políticas contables del Grupo, la Administración ha realizado los siguientes juicios y estimaciones, que tienen efecto significativo sobre los importes reconocidos en los presentes estados financieros consolidados:

- Evaluación de la existencia de indicadores de deterioro de valor para los activos, la plusvalía y valoración de activos para determinar la existencia de pérdidas de deterioro de valor (activos financieros y no financieros). (Nota 18.1)
- Hipótesis empleadas en el cálculo actuarial de las obligaciones posempleo y de largo plazo con los empleados. (Nota 23.5)
- Vida útil y valores residuales de las propiedades, planta y equipos e intangibles. (Notas 16 y 19)
- Supuestos utilizados para el cálculo del valor razonable de los instrumentos financieros. (Notas 15 y 37)
- Determinación de la existencia de arrendamientos financieros u operativos, en función de la transferencia de riesgos y beneficios de los activos arrendados. (Nota 26)
- Recuperabilidad de los activos por impuestos diferidos. (Nota 20.4)
- Determinación de control, influencia significativa o control conjunto sobre una inversión. (Nota 3.1.1).

NOTA 5. Estado de resultados cuarto trimestre

A continuación, se presenta el estado de resultados y un análisis de sus principales rubros para el período comprendido entre el 1° de octubre y el 31 de diciembre.

	Notas	Octubre-Diciembre 2017	Octubre-Diciembre 2016
Operaciones continuadas			
INGRESOS OPERACIONALES	B	2.304.195	2.257.345
Costos de ventas	c	(1.286.481)	(1.286.878)
Utilidad bruta		1.017.714	970.467
Gastos de administración	c	(106.797)	(107.211)
Gastos de venta	c	(706.711)	(659.603)
Gastos de producción	c	(37.668)	(40.685)
Diferencia en cambio de activos y pasivos operativos		(1.075)	(1.065)
Otros ingresos (egresos) netos operacionales	d	3.560	4.708
UTILIDAD OPERATIVA		169.023	166.611
Ingresos financieros		3.661	3.274
Gastos financieros	e	(67.764)	(85.987)
Dividendos del portafolio		65	51
Diferencia en cambio de activos y pasivos no operativos		(5.867)	26
Participación en asociadas y negocios conjuntos		5.853	3.949
Otros ingresos (egresos) netos		(23)	28.492
Utilidad antes de impuesto de renta e interés no controlante		104.948	116.416
Impuesto sobre la renta corriente	f	(25.079)	(37.143)

Impuesto sobre la renta diferido	f	17.240	5.954
Utilidad del ejercicio de operaciones continuadas		97.109	85.227
Operaciones discontinuadas, después de impuestos		105	(1.652)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		97.214	83.575
Resultado del período atribuible a:			
Participaciones controladoras		95.949	82.657
Participaciones no controladoras		1.265	918
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		97.214	83.575
EBITDA	A	243.961	228.625

Tabla 6

a) Ebitda

	Cuarto trimestre	
	2017	2016
UTILIDAD OPERATIVA	169.023	166.611
Depreciaciones y amortizaciones	74.722	61.678
Diferencia en cambio no realizada de activos y pasivos operativos	216	336
	243.961	228.625

Tabla 7

- Ebitda por segmentos de operación

	Cuarto trimestre							
	Utilidad operacional		Depreciaciones y amortizaciones		Diferencia en cambio no realizada de activos y pasivos operativos		Ebitda	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Cárnicos	41.729	40.039	9.822	9.288	93	(168)	51.644	49.159
Galletas	46.127	43.417	10.057	7.402	122	(11)	56.306	50.808
Chocolates	43.468	28.436	9.737	8.694	130	(162)	53.335	36.968
TMLUC	16.029	11.015	10.931	10.574	54	(134)	27.014	21.455
Café	13.538	21.884	5.676	5.666	(78)	397	19.136	27.947
Alimentos al consumidor	4.304	16.969	17.400	9.182	19	46	21.723	26.197
Helados	2.961	3.455	7.804	7.863	(50)	(154)	10.715	11.164
Pastas	3.511	3.395	1.889	1.929	(72)	501	5.328	5.825
Otros	(2.644)	(1.999)	1.406	1.080	(2)	21	(1.240)	(898)
Total segmentos	169.023	166.611	74.722	61.678	216	336	243.961	228.625

Tabla 8

b) Ingresos de actividades ordinarias

- Ingreso de actividades ordinarias por segmentos

	Cuarto trimestre					
	Clientes externos		Intersegmentos		Total	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Cárnicos	508.883	514.081	8.277	6.321	517.160	520.402
Galletas	474.290	465.161	2.948	2.779	477.238	467.940
Chocolates	400.914	384.160	6.029	4.622	406.943	388.782
TMLUC	241.321	241.718	758	296	242.079	242.014
Café	242.018	251.723	9.028	6.164	251.046	257.887
Alimentos al consumidor	187.094	171.002	-	-	187.094	171.002

Helados	106.865	101.743	1.082	949	107.947	102.692
Pastas	72.971	73.275	105	12	73.076	73.287
Otros	69.839	54.482	-	-	69.839	54.482
TOTAL SEGMENTOS	2.304.195	2.257.345	28.227	21.143	2.332.422	2.278.488
Ajustes y eliminaciones					(28.227)	(21.143)
Consolidado	2.304.195	2.257.345	28.227	21.143	2.304.195	2.257.345

Tabla 9

- Ingreso de actividades ordinarias por áreas geográficas

	Cuarto trimestre	
	2017	2016
Colombia	1.449.366	1.439.465
Centroamérica	227.151	213.189
Estados Unidos	170.722	179.501
Chile	187.653	182.852
México	73.796	72.389
Perú	66.780	59.719
República Dominicana y Caribe	41.877	36.806
Ecuador	34.897	32.931
Venezuela	-	708
Otros	51.953	39.785
Total	2.304.195	2.257.345

Tabla 10

- Ingreso de actividades ordinarias por tipo de producto

	Cuarto trimestre	
	2017	2016
Alimentos	1.303.582	1.266.769
Bebidas	493.912	511.290
Golosinas y snacks	380.998	349.708
Otros	125.703	129.578
Total	2.304.195	2.257.345

Tabla 11

c) Gastos por naturaleza

	Cuarto trimestre	
	2017	2016
Consumo de inventarios y otros costos	976.514	995.264
Beneficios de empleados	391.154	348.619
Otros servicios ⁽¹⁾	202.052	209.273
Otros gastos ⁽²⁾	119.494	127.867
Servicios de transporte	88.852	79.565
Depreciaciones y amortizaciones	74.722	61.678
Arrendamientos	53.701	39.451
Servicios temporales	62.138	76.207
Energía y gas	37.213	35.312
Material publicitario	38.461	33.980
Mantenimiento	31.385	29.713
Honorarios	29.758	29.665
Impuestos diferentes a impuesto de renta	20.302	16.985
Seguros	8.765	8.646
Deterioro de activos	3.146	2.152
Total	2.137.657	2.094.377

Tabla 12

- (1) Otros servicios incluyen mercadeo, aseo y vigilancia, espacios en canales, alimentación, servicios públicos, plan de acción comercial, software, bodegaje.
- (2) Los otros gastos incluyen repuestos, gastos de viaje, envases y empaques, combustibles y lubricantes, contribuciones

y afiliaciones, comisiones, taxis y buses, suministros y edificaciones, papelería y útiles de oficina, suministros de aseo y laboratorio, gastos legales.

d) Otros ingresos (egresos) operacionales, netos

	Cuarto trimestre	
	2017	2016
Indemnizaciones y recuperaciones ⁽¹⁾	2.684	10.527
Enajenación y retiro de propiedad, planta y equipo e intangibles	2.152	(940)
Donaciones	(1.008)	(6.613)
Subvenciones del gobierno	897	902
Multas, sanciones, litigios y procesos judiciales, neto ⁽²⁾	(2.677)	1.063
Otros ingresos y egresos	1.512	(231)
Total	3.560	4.708

Tabla 13

- (1) En 2016, incluye principalmente ingresos por reconocimiento de indemnizaciones por el siniestro ocurrido en una planta de producción en Bogotá.
- (2) En 2016, incluye reversiones de provisiones para litigios

producto de los análisis de probabilidad de ocurrencia realizados al fin del año.

e) Gastos financieros

	Cuarto trimestre	
	2017	2016
Intereses de préstamos	43.356	62.039
Intereses de bonos	8.598	11.421
Intereses por arrendamientos financieros	32	121
TOTAL GASTOS POR INTERESES	51.986	73.581
Beneficios a empleados	7.543	4.380
Otros gastos financieros	8.235	8.026
Total gastos Financieros	67.764	85.987

Tabla 14

f) Gasto por impuesto de renta

	Cuarto trimestre	
	2017	2016
Impuesto de renta	24.452	27.019
Sobretasa renta	627	-
Impuesto para la equidad – CREE	-	6.059
Sobretasa CREE	-	4.065
TOTAL	25.079	37.143
Impuesto diferido	(17.240)	(5.954)
Total gasto por impuesto	7.839	31.189

Tabla 15

El gasto por impuestos en el cuarto trimestre se ve afectado principalmente por el reconocimiento en el impuesto corriente del impuesto asociado a los ingresos obtenidos por las entidades controladas del exterior que deben ser gravados en cabeza de la casa matriz de acuerdo con la reforma tributaria en Colombia, y por el cambio en la tarifa de impuestos en Estados Unidos que impacta el impuesto diferido. La nota 20 incluye información más detallada con

relación a los cambios normativos y su efecto en el gasto por impuestos.

NOTA 6.
Segmentos de operación

Los segmentos de operación reflejan la estructura de Grupo Nutresa y la forma en que la Administración, en especial la

Junta Directiva, evalúa la información financiera para la toma de decisiones en materia operativa. Para la Administración, los negocios son considerados combinando áreas geográficas y tipo de productos. Los segmentos para los cuales se presenta información financiera son:

- Cárnicos: producción y comercialización de carnes procesadas (salchichas, salchichones, jamones, mortadelas y hamburguesas), carnes maduradas (jamón serrano, chorizo español, salami), platos listos congelados, productos larga vida (enlatados) y champiñones.
- Galletas: producción y comercialización de galletas dulces de las líneas saborizadas, cremadas y wafers, saladas tipo cracker y pasabocas.
- Chocolates: producción y comercialización de chocolatinas, chocolate (en barra y modificadores), golosinas de chocolate, pasabocas, barras de cereal y nueces.
- TMLUC: es la sigla de Tresmontes Lucchetti. En esta unidad de negocio se producen y comercializan: bebidas instantáneas frías, pastas, café, snacks, aceites comestibles, jugos, sopas, postres y té.
- Café: producción y comercialización de cafés tostados y molidos, café soluble (en polvo, granulado y liofilizado) y extractos de café.
- Alimentos al consumidor: formatos establecidos para venta directa al consumidor como restaurantes y heladerías. Se ofrecen productos del tipo hamburguesas, carnes preparadas, pizzas, helados y yogures.
- Helados: incluye paletas de agua o leche, conos, litros de helados, postres, vasos y galletas de helado.
- Pastas: se producen y comercializan en Colombia pastas alimenticias en los formatos de corta, larga, al huevo, con verduras, con mantequilla e instantáneas.

La Junta Directiva supervisa los resultados operativos de las

unidades de negocios de manera separada con el propósito de tomar decisiones sobre la asignación de recursos y evaluar su rendimiento financiero. El rendimiento financiero de los segmentos se evalúa sobre la base de los ingresos operacionales y ebitda generado, los cuales, se miden de forma uniforme con los estados financieros consolidados. Las operaciones de financiación, inversión y la gestión de impuestos son administrados de manera centralizada, por lo tanto no son asignados a los segmentos de operación.

Los informes de gestión y los que resultan de la contabilidad de la Compañía, utilizan en su preparación las mismas políticas descritas en la nota de criterios contables y no existen diferencias a nivel total entre las mediciones de los resultados, respecto de los criterios contables aplicados.

Las transacciones entre segmentos corresponden principalmente a ventas de productos terminados, materias primas y servicios. El precio de venta entre segmentos corresponde al costo del producto ajustado con un margen de utilidad. Estas transacciones se eliminan en el proceso de consolidación de estados financieros.

Los activos y pasivos operativos son gestionados por la Administración de cada una de las Compañías de Grupo Nutresa y evaluados por cada segmento de negocio para evaluar el retorno de la inversión y la asignación de recursos a cada segmento. Los activos y pasivos financieros son administrados de manera centralizada y no son asignados a los segmentos de operación.

No existen clientes individuales cuyas transacciones representen más del 10% de los ingresos de Grupo Nutresa.

6.1 INGRESOS OPERACIONALES:

a) Ingreso de actividades ordinarias por segmentos

	Clientes externos		Intersegmentos		Total	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Cárnicos	1.824.182	1.991.966	25.668	16.939	1.849.850	2.008.905
Galletas	1.768.435	1.737.656	11.505	14.659	1.779.940	1.752.315
Chocolates	1.463.734	1.420.720	22.180	20.784	1.485.914	1.441.504
TMLUC	978.246	980.900	2.223	1.266	980.469	982.166
Café	1.001.950	956.445	10.068	7.187	1.012.018	963.632
Alimentos al consumidor	696.955	657.034	-	-	696.955	657.034
Helados	423.460	436.396	2.712	2.042	426.172	438.438
Pastas	293.596	286.731	421	268	294.017	286.999
Otros	245.046	208.792	-	-	245.046	208.792
TOTAL SEGMENTOS	8.695.604	8.676.640	74.777	63.145	8.770.381	8.739.785
Ajustes y eliminaciones					(74.777)	(63.145)
Consolidado	8.695.604	8.676.640				

Tabla 16

b) Información por áreas geográficas

El desglose de las ventas realizadas a clientes externos, detallado por las principales ubicaciones geográficas donde el Grupo opera, fue el siguiente:

	2017	2016
Colombia	5.495.394	5.362.653
Centroamérica	827.060	828.011
Estados Unidos	708.453	707.255
Chile	706.723	709.093
México	310.562	295.616
Perú	198.208	180.463
República Dominicana y Caribe	156.773	145.384
Ecuador	124.890	121.140
Venezuela	334	188.536
Otros	167.207	138.489
Total	8.695.604	8.676.640

Tabla 17

La información de las ventas se realiza considerando la ubicación geográfica del cliente final.

c) Información por tipos de productos

Dado que algunos segmentos de operación se definen también como ubicación geográfica, se presentan los ingresos por ventas a clientes externos por categoría de productos:

	2017	2016
Alimentos	4.724.057	4.728.118
Bebidas	2.053.646	2.020.927
Golosinas y snacks	1.470.386	1.390.596
Otros	447.515	536.999
Total	8.695.604	8.676.640

Tabla 18

6.2 EBITDA

	Cuarto trimestre							
	Utilidad operacional		Depreciaciones y amortizaciones		Diferencia en cambio no realizada de activos y pasivos operativos		Ebitda	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
Cárnicos	172.199	220.376	37.260	35.963	24	(12.865)	209.483	243.474
Galletas	185.035	182.661	35.241	29.104	97	(1.046)	220.373	210.719
Chocolates	169.132	112.469	36.969	34.189	377	(33)	206.478	146.625
TMLUC	87.989	60.003	38.489	36.058	377	111	126.855	96.172
Café	97.817	132.338	23.105	21.401	(154)	1.299	120.768	155.038
Alimentos al consumidor	32.760	64.815	53.441	29.380	(1)	1	86.200	94.196
Helados	11.445	23.015	30.822	30.671	70	(283)	42.337	53.403
Pastas	21.282	18.635	7.657	7.460	122	(36)	29.061	26.059
Otros	(3.134)	659	5.016	3.866	742	(1.258)	2.624	3.267
Total segmentos	774.525	814.971	268.000	228.092	1.654	(14.110)	1.044.179	1.028.953

Tabla 19

NOTA 7.

Inversiones en subsidiarias

A continuación se detalla la información financiera de las principales compañías subsidiarias que representan el 94% del patrimonio bruto de Grupo Nutresa. Esta información fue tomada de los estados financieros individuales de las

compañías subsidiarias al 31 de diciembre, certificados y dictaminados con sujeción a lo prescrito por las normas legales vigentes en cada país donde opera; los cuales son homologados para aplicar de manera homogénea las políticas y prácticas contables de la matriz, y convertidos al peso colombiano para el proceso de consolidación.

	2017					2016				
	Activos	Pasivos	Patrimonio	Resultado del período	Otro resultado integral del período	Activos	Pasivos	Patrimonio	Resultado del período	Otro resultado integral del período
Subsidiarias participadas directa o indirectamente al 100% por Grupo Nutresa										
Grupo Nutresa S.A.	9.106.859	96.209	9.010.650	430.279	386.085	8.543.254	103.221	8.440.033	399.098	260.195
Nutresa Chile S.A.	1.593.797	62.256	1.531.541	(1.936)	(141)	1.467.723	55.097	1.412.626	508	(31)
Compañía de Galletas Noel S. A. S.	2.104.680	844.884	1.259.796	122.749	16.967	2.045.660	880.477	1.165.183	99.128	(63.543)
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	1.680.375	544.653	1.135.722	103.404	31.026	1.621.352	595.814	1.025.538	58.332	(46.393)
American Franchising Corp. (AFC)	993.409	-	993.409	(23)	-	999.897	6	999.891	(17)	-
Alimentos Cárnicos S.A.S.	1.984.270	1.088.887	895.383	67.357	71.034	1.886.086	1.130.322	755.764	61.005	(4.608)
Tresmontes S. A.	1.267.098	518.850	748.248	15.306	1.373	1.171.679	497.826	673.853	15.592	(391)
Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A.	746.902	92.584	654.318	34.395	417	720.246	85.335	634.911	(56.484)	(3.319)
Lucchetti Chile S.A. (Newco)	716.414	69.960	646.454	614	122	656.474	61.699	594.775	5.989	(212)
Industria Colombiana de Café S.A.S.	1.336.268	773.567	562.701	21.382	25.612	1.350.441	731.123	619.318	39.909	(14.275)
Compañía Nacional de Chocolates del Perú S.A.	454.011	65.519	388.492	12.546	10	428.651	63.547	365.104	3.783	232
Abimar Foods Inc.	298.767	66.681	232.086	18.790	2.783	292.741	160.786	131.955	16.586	(1.218)
Inmobiliaria Tresmontes Lucchetti S.A. (Newco)	253.838	22.725	231.113	1.942	142	233.649	22.689	210.960	3.061	(28)
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.	673.403	458.108	215.295	(14.190)	(260)	779.130	551.423	227.707	4.774	(2.551)
Industria de Alimentos Zenú S. A. S.	339.259	133.827	205.432	16.227	340	350.471	141.653	208.818	23.528	(20.486)
Tresmontes Lucchetti S. A.	578.069	383.260	194.809	20.976	1.624	538.607	379.983	158.624	18.343	(521)
Novaventa S. A. S.	227.444	83.048	144.396	28.177	28	182.521	66.068	116.453	21397	-
Productos Alimenticios Doria S. A. S.	322.205	185.819	136.386	9.563	(391)	307.682	180.184	127.498	6.840	(1.452)
Tresmontes Lucchetti México S. A. De C. V.	195.144	65.668	129.476	7.933	(113)	178.190	61.523	116.667	(14.232)	1.337
Inmobiliaria y Rentas Tresmontes Lucchetti	129.792	548	129.244	3.739	124	115.489	-	115.489	-	-
Otras sociedades ⁽¹⁾	2.766.309	1.784.229	982.080	37.050	(167)	2.726.853	1.842.241	884.612	28.536	(45.967)
Subsidiarias con participaciones no controladoras										
Novaceites S.A.	75.708	15.938	59.770	3.647	238	63.801	12.325	51.476	4.010	(13)
Setas Colombianas S.A.	65.751	14.711	51.040	3.897	-	65.958	16.127	49.831	5.051	-
Helados Bon	51.734	16.532	35.202	11.280	(349)	44.026	15.039	28.987	9.629	(553)
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.S.	54.783	52.969	1.814	151	(9)	44.196	42.527	1.669	(25)	9
Fondo de Capital Privado "Cacao para el Futuro" – Compartimento A	46.469	17.617	28.852	734	-	40.132	12.014	28.118	720	-

Tabla 20

1) Otras sociedades incluyen \$982.080 (2016: \$884.612) de patrimonio por las siguientes sociedades: Alimentos Cárnicos de Panamá S.A., Compañía Nacional de Chocolates DCR. S.A., Nutresa S.A. de C.V., Serer S.A. de C.V., Pastas Comarrico S. A. S., Industrias Aliadas S.A.S., Tropical Coffee Company S. A. S., Molino Santa Marta S.A.S., Comercial Pozuelo Nicaragua S.A., Comercial Pozuelo Panamá S. A., Cia. Americana de Helados S.A., Americana de Alimentos S.A. de C.V., Comercial Nutresa S.A.S., Distribuidora POPS S.A., Corp. Distrib. de Alimentos S.A (Cordialsa), Comercial Pozuelo Guatemala S.A., Industrias Lácteas Nicaragua S.A., Comercial Pozuelo El Salvador S.A. de C.V., Cordialsa Usa, Inc., TMLUC Argentina S.A., Comercializadora Tresmontes Lucchetti S.A. de C.V., TMLUC Perú S.A., Tresmontes Lucchetti Servicios S.A., Fideicomiso Grupo Nutresa, Gestión Cargo Zona Franca S.A.S., Opperar Colombia

S.A.S., Servicios Nutresa S.A.S., Promociones y Publicidad Las Américas S.A., TMLUC Servicios Industriales, S. A. de CV, Servicios Tresmontes Lucchetti S.A. de C.V., Aldage Inc., Litoempaques S.A.S., Servicios Nutresa Costa Rica S.A., Tresmontes Lucchetti Agroindustrial S. A., PJ COL S. A. S., LYC S. A. S., Schadel Ltda., New Brands S. A., IRCC S. A. S., Tabelco S. A. S., LYC Bay Enterprise INC., Sun Bay Enterprise INC., Gabon Capital LTD., Baton Rouge Holdings LTD., Perlita Investments LTD., El Corral Capital INC (antes denominada El Corral Investments INC.).

NOTA 8. Efectivo y equivalentes de efectivo

El efectivo y equivalentes de efectivo a 31 de diciembre incluía lo siguiente:

	2017	2016
Caja y bancos	307.520	149.987
Inversiones temporales	128.123	69.335
Total	435.643	219.322

Tabla 21

Las colocaciones a corto plazo se realizan por periodos variables entre un día y tres meses, según las necesidades de efectivo inmediatas del Grupo, y devengan intereses a las tasas de interés de las respectivas colocaciones a corto plazo. Los saldos en bancos devengan intereses a tasas variables sobre la base de las tasas diarias de depósitos bancarios. La rentabilidad promedio del efectivo y sus equivalentes en todas las monedas es de 3,6% (2016 – 4,1%)

Al cierre de diciembre se tienen destinados \$39.438 (2016: \$34.588) como depósitos para respaldar contratos de derivados en calidad de garantía o ajustes por llamados a margen.

Sobre todos los demás valores no existen restricciones para su disponibilidad.

Al 31 de diciembre de 2017, el Grupo contaba con \$3.200.000 (2016: \$2.500.000) disponibles en líneas de crédito comprometidas no utilizadas

NOTA 9. Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar

Los deudores y cuentas por cobrar se detallan a continuación:

	2017	2016
Clientes	916.102	811.653
Cuentas por cobrar a trabajadores	41.087	39.201
Cuentas por cobrar a partes relacionadas (Nota 38)	18.010	17.515
Préstamos a particulares	1.664	2.298
Dividendos por cobrar (ver Nota 38)	6.185	12.496
Otras cuentas por cobrar	10.268	38.621
Deterioro de valor	(9.239)	(9.092)
Total deudores y cuentas por cobrar	984.077	912.692
Porción corriente	957.568	889.197
Porción no corriente	26.509	23.495

Tabla 22

A 31 de diciembre, las cuentas por cobrar a clientes presentan la siguiente estratificación:

	2017	2016
No vencidas	657.786	610.866
Hasta 90 días	234.759	178.150
Entre 91 y 180 días	10.830	9.556

Entre 181 y 365 días	9.767	8.116
Más de 365 días	2.960	4.965
Total	916.102	811.653

Tabla 23

Para garantizar el cobro de las deudas comerciales y otras cuentas por cobrar se constituyen pagarés en blanco con cartas de instrucciones, se solicitan anticipos, garantías bancarias y en algunos casos garantías prendarias. Para las deudas de los empleados se constituyen hipotecas, prendas y se suscriben pagarés.

De acuerdo con la evaluación realizada por la Compañía

sobre la información histórica y el análisis de cartera al 31 de diciembre de 2017 y 2016, no se encuentra evidencia objetiva de que los saldos por cobrar vencidos presenten riesgos materiales de deterioro que impliquen ajustes al deterioro registrado en los estados financieros en esas fechas.

La conciliación del deterioro reconocido sobre las cuentas por cobrar se presenta a continuación:

	2017	2016
VALOR EN LIBROS A 1° DE ENERO	9.092	13.169
Pérdida por deterioro reconocida durante el período	13.477	11.082
Utilizaciones durante el período	(13.318)	(14.340)
Reversión de pérdida por deterioro durante el período	(11)	(529)
Diferencia en cambio	(1)	(377)
Otros cambios	-	87
Valor en libros a 31 de diciembre	9.239	9.092

Tabla 24

Grupo Nutresa da de baja, contra el deterioro de valor reconocido en una cuenta correctora, los valores de la cartera deteriorada considerada manifiestamente pérdida cuando se evidencien saldos a cargo de clientes comerciales inactivos, con vencimiento superior a 360 días proyectado al 31 de diciembre de cada año. Grupo Nutresa reconoce la totalidad de las pérdidas

por deterioro de valor a través de una cuenta correctora y no de forma directa.

El valor en libros de las cuentas por cobrar a clientes está denominado en las siguientes monedas:

	2017	2016
Pesos colombianos	414.274	381.628
Dólares de los Estados Unidos de América	214.023	158.975
Otras monedas	287.805	271.050
Total	916.102	811.653

Tabla 25

NOTA 10. Inventarios

El saldo de inventarios al 31 de diciembre comprendía:

	2017	2016
Materias primas	283.142	304.804
Productos en proceso	65.170	55.754
Productos terminados	374.351	369.609
Material de empaque	100.794	98.802
Materiales y repuestos consumibles	84.850	77.168
Inventarios en tránsito	77.161	127.783
Ajustes al valor neto realizable	(2.652)	(5.503)
Total	982.816	1.028.417

Tabla 26

El costo de los inventarios reconocido como costo de la mercancía vendida durante el período con respecto a las operaciones continuas en el estado de resultados consolidados corresponde a \$4.445.093 (2016: \$4.674.748).

Se realizaron castigos de inventarios reconocidos en el gasto por \$61.825 durante el período 2017 (2016: \$65.478); estos castigos se encuentran dentro del rango normal esperado por el Grupo de acuerdo con el proceso productivo y asociado a factores propios del tipo de producto como las fechas de vencimiento, rotación, y el manejo de alimentos.

El deterioro de los inventarios es determinado en función a

un análisis efectuado sobre las condiciones y la rotación de las existencias, la estimación se registra con cargo a los resultados del ejercicio por \$22 (2016: \$944).

A 31 de diciembre de 2017 y 2016 no se tienen inventarios comprometidos como garantía de pasivos. El Grupo espera realizar sus inventarios en un plazo inferior a 12 meses.

NOTA 11. Activos biológicos

Los activos biológicos al 31 de diciembre correspondían:

	2017	2016
Activos biológicos – Reses	45.131	42.763
Activos biológicos – Cerdos	32.592	29.414
Cultivos	3.795	3.500
Total	81.518	75.677

Tabla 27

A continuación, se presentan las cantidades y ubicación principal de los activos biológicos:

	Cantidades		Ubicación
	2017	2016	
Activos biológicos – Reses ⁽¹⁾	30.282 Uds	30.400 Uds.	Antioquia, Córdoba, Cesar, Santander, Sucre y Caldas – Colombia
Activos biológicos – Cerdos ⁽¹⁾	86.408 Uds	73.251 Uds.	Antioquia y Caldas – Colombia
	11.826 Uds	12.418 Uds.	Provincia de Oeste – Panamá
Cultivos			
Cultivos de champiñones ⁽²⁾	40.290 m ²	40.290 m ²	Yarumal – Colombia

Tabla 28

(1) La actividad ganadera y porcícola en Colombia es realizada mediante las figuras de granjas propias, granjas en participación y granjas arrendadas; su producción es utilizada como materia prima para el desarrollo de los productos del negocio cárnico.

Los cerdos y reses en Colombia se miden al valor razonable, utilizando como referencia los valores de mercado publicados por la Asociación Nacional de Porcicultores y las subastas en las ferias ganaderas en cada localidad; esta medición se ubica en el nivel 2 de jerarquía de valor razonable de la NIIF 13. A 31 de diciembre de 2017, el precio por kilo promedio de los cerdos en pie utilizados en la valoración es de \$5.700 (2016: \$6.009); para las reses se utilizó un precio por kilo promedio de \$3.879 (2016- \$4.034).

Los cerdos que se producen en Panamá ascendían a \$4.973 en diciembre de 2017 (2016: \$4.709), y se miden desde su reconocimiento inicial bajo el modelo del costo, teniendo en cuenta que no hay con un mercado activo en dicho país.

(2) Los cultivos de champiñones son utilizados por Setas

Colombianas S. A. en su proceso productivo, ubicados en Yarumal – Colombia. Se mide bajo el modelo del costo, teniendo en cuenta que no existe un mercado activo para estos cultivos y que el ciclo productivo es de corto plazo, cercano a los 90 días.

La ganancia del período por los cambios en el valor razonable menos los costos de venta de los activos biológicos a en 2017 fue de \$4.743 (2016: \$8.696), y se incluye en el estado de resultados como ingresos operacionales.

Al final del período sobre el que se informa y el período comparativo no existen restricciones sobre la titularidad de los activos biológicos del Grupo, ni compromisos contractuales significativos para su desarrollo o adquisición, y no se han ignorado como garantía para el cumplimiento de deudas.

NOTA 12. Otros activos

Los otros activos estaban compuestos por:

	2017	2016
Impuestos corrientes (Nota 20.2)	184.192	208.803
Gastos pagados por anticipado (1)	29.436	29.009
Instrumentos financieros derivados (Nota 21.6)	7.847	9.020
TOTAL OTROS ACTIVOS CORRIENTES	221.475	246.832
Impuestos no corrientes (Nota 20.2)	47.343	970
Gastos pagados por anticipado (1)	6.638	5.915
Otros instrumentos financieros medidos a valor razonable (2)	46.371	40.109
Otros activos no corrientes	-	1.667
TOTAL OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	100.352	48.661
Total otros activos	321.827	295.493

Tabla 29

- (1) Los gastos pagados por anticipado corresponden principalmente a seguros por \$15.621 (2016: \$12.397), arrendamientos por \$1.158 (2016: \$1.068) y contratistas \$333 (2016 - \$4.223).
- (2) Los otros instrumentos financieros medidos a valor razonable corresponden a los derechos mantenidos por el Fondo de Capital Privado "Cacao para el Futuro" – Compartimento A, en plantaciones de cacao. Ver en la nota 37 información sobre la medición del valor razonable de este activo.

NOTA 13.

Activos no corrientes mantenidos para la venta

Grupo Nutresa ha venido desarrollando algunos proyectos de construcción de centros de distribución bajo la modalidad "build to suit" ("construido a la medida") para almacenamiento de producto terminado para la distribución secundaria en diferentes ciudades de Colombia. Esta iniciativa está enmarcada bajo la estrategia de desarrollo sostenible en construcciones y, además, garantiza las condiciones de bienestar para

el recurso humano y el producto. Bajo este enfoque, Grupo Nutresa realiza el diseño y construcción de los inmuebles, los cuales, una vez terminados, son vendidos a un fondo inmobiliario, para luego ser tomados en arrendamiento operativo por Grupo Nutresa logrando así una importante liberación de capital de trabajo.

A diciembre 31 de 2016 el saldo ascendía a \$100.330, que incluía maquinaria y equipo por \$631, terrenos adquiridos por \$15.586 y construcciones en curso por \$84.113, principalmente, por inversiones en cinco proyectos inmobiliarios asociados a dichos centros de distribución. Durante el 2017 se realizó la venta de estos inmuebles por \$148.419, y se efectuaron inversiones adicionales por \$41.614. El saldo de estos activos al 31 de diciembre de 2017, se espera que sean vendidos en el transcurso del año 2018.

NOTA 14.

Inversiones en asociadas y negocios conjuntos

La inversión en asociadas y negocios conjuntos al 31 diciembre comprendían:

	País	% participación	Valor en libros		2017		2016	
			2017	2016	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral
ASOCIADAS								
Bimbo de Colombia S. A.	Colombia	40	139.867	132.627	6.745	495	5.406	(1.084)
Dan Kaffee Sdn. Bhd	Malasia	44	26.987	22.733	174	4.080	1.158	(2.311)
Estrella Andina S. A. S.	Colombia	30	9.574	6.025	(943)	(8)	(459)	-
NEGOCIOS CONJUNTOS								
Oriental Coffee Alliance Sdn. Bhd	Malasia	50	3.372	3.125	52	195	(2)	(19)
Otras inversiones			651		(34)	-		
Total asociadas y negocios conjuntos			180.451	164.510	5.994	4.762	6.103	(3.414)

Tabla 30

Bimbo de Colombia S. A. es una sociedad anónima con domicilio en Tenjo-Colombia dedicada principalmente a elaboración de productos de panadería.

Dan Kaffe Sdn. Bhd es una sociedad dedicada a la producción de extracto congelado de café y café instantáneo seco. Es un aliado estratégico para el negocio de café por sus altos estándares de producción, ubicación ideal y potencial de crecimiento, ya que permite combinar la experiencia de clase mundial de Colcafé en el café soluble con profundo conocimiento del socio japonés del mercado asiático, el sabor y los ingredientes, tecnologías avanzadas, capacidades de aprovisionamiento de materias primas y red comercial generalizada en toda la región.

Estrella Andina S. A. S. es una sociedad simplificada por

acciones dedicada a la comercialización de comidas preparadas en tiendas de café.

Oriental Coffee Alliance Sdn. Bhd es una sociedad dedicada a la venta de productos de Dan Kaffe Malaysia (DKM), así como la de algunos productos de Colcafé y del Grupo en el continente asiático. Esta asociación con Mitsubishi Corporation le permite a Grupo Nutresa avanzar en los objetivos inicialmente trazados con la adquisición de DKM, de ampliar su papel en la industria global del café, diversificar la producción y el origen de sus cafés solubles, e incursionar en el mercado de rápido crecimiento de café en Asia.

A continuación, se presenta el movimiento del valor en libros las inversiones en asociadas y negocios conjuntos:

	2017	2016
Saldo inicial al 1° de enero	164.510	109.021
Incrementos de aportes (*)	5.185	52.800
Participación en el resultado del periodo	5.994	6.103
Participación en el otro resultado integral	4.762	(3.414)
Saldo al 31 de diciembre	180.451	164.510

Tabla 31

(*) Incremento de aportes en asociadas y negocios conjuntos

- En mayo de 2017, se realizó una ampliación del capital de Estrella Andina S. A. S., en la cual, Grupo Nutresa invirtió \$4.500, sin generar cambios en el porcentaje de participación. Además, se realizaron otras inversiones por \$686.
- En enero de 2017 se realizó un pago por \$16.217 (2016: \$36.583) correspondiente al saldo por pagar de la capitalización realizada en 2016 a Bimbo de Colombia S. A. En marzo de 2016, la Asamblea General de Accionistas de Bimbo de Colombia S.A. autorizó una ampliación de capital por \$132.000 con el fin de desarrollar los proyectos de

inversión previstos para este año; Grupo Nutresa realizó una inversión de \$52.800 sin generar cambios en su porcentaje de participación. Grupo Nutresa considera que los flujos futuros derivados de esta inversión serán suficientes para cubrir el valor en libros de la inversión.

Durante el período cubierto por estos estados financieros, no se recibieron dividendos por estas inversiones.

A continuación, se presenta la información financiera resumida sobre las entidades asociadas y negocios conjuntos utilizada en la aplicación del Método de Participación Patrimonial:

	2017					2016				
	Activos	Pasivos	Patrimonio	Resultado del periodo	Resultado integral del periodo	Activos	Pasivos	Patrimonio	Resultado del periodo	Resultado integral del periodo
Asociadas										
Bimbo de Colombia S.A.	635.443	285.776	349.667	16.278	395	511.912	218.613	293.299	13.516	(876)
Dan Kaffe Sdn. Bhd	82.498	20.233	62.265	378	1.859	70.726	16.054	54.672	2.533	(1.185)
Estrella Andina S.A.S.	35.391	3.307	32.084	(2.802)	-	22.880	2.964	19.916	(1.531)	-
Negocios conjuntos										
Oriental Coffee Alliance Sdn. Bhd	3.797	386	3.411	107	42	4.079	1.063	3.016	(5)	-

Tabla 32

Ninguna de las asociadas y negocios conjuntos mantenidos por el Grupo se encuentra listada en un mercado de valores, por lo tanto, no existe un precio de mercado cotizado y comparable para la inversión.

NOTA 15.

Otros activos financieros no corrientes

Grupo Nutresa clasifica como instrumentos financieros medidos a valor razonable con cargo a los otros resultados integrales las inversiones de portafolio que no son mantenidas para negociar.

El resultado del periodo incluye los ingresos por los dividendos sobre dichos instrumentos y que son reconocidos por Nutresa en la fecha en que se establece el derecho a recibir los pagos futuros que es la fecha del decreto de dividendos por

parte de la compañía emisora. Los otros resultados integrales incluyen las variaciones en el valor razonable de estos instrumentos financieros.

El detalle de los instrumentos financieros es el siguiente:

Valor en libros	Número de acciones ordinarias poseídas	% de participación en el total de acciones ordinarias	2017	2016
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	59.387.803	12,66	2.393.328	2.268.614
Grupo Argos S. A.	79.804.628	12,36	1.666.321	1.538.633
Otras sociedades (*)			74.314	77.959
			4.133.963	3.885.206

Tabla 33

	2017		2016	
	Ingreso por dividendos	Utilidad por medición a valor razonable	Ingreso por dividendos	Utilidad por medición a valor razonable
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	28.981	124.714	27.081	148.470
Grupo Argos S. A.	24.740	127.688	22.904	245.798
Otras sociedades	665	-	560	755
	54.386	252.402	50.545	395.023

Tabla 34

El valor del dividendo por acción decretado para el año 2017 por parte de estos emisores fue de \$310 (pesos) y de \$488 (pesos) anuales por acción correspondientes a Grupo Argos S. A. y a Grupo de Inversiones Suramericana S. A., respectivamente. Grupo Argos S. A. pagará dividendos en forma trimestral por valor de \$77,5 (pesos). Los dividendos decretados por Grupo de Inversiones Suramericana S. A. fueron recibidos en su totalidad en abril de 2017, en 805.638 acciones preferenciales, las cuales, fueron vendidas entre abril y mayo de 2017. Los dividendos recibidos generaron un efecto en el flujo de efectivo \$61.928 (2016: \$49.661)

Para el 2016 el valor anual por acción fue de \$287 (pesos) (\$71,75 pesos trimestrales) para Grupo Argos S. A. y de \$456 (pesos) (\$114 pesos trimestrales) para Grupo de Inversiones Suramericana S. A.

El ingreso por dividendos reconocidos en marzo de 2017 y 2016 para las inversiones de portafolio, corresponde al total del dividendo anual decretado por los emisores, por lo que no se espera ingresos similares para lo restante del año.

A 31 de diciembre de 2017 se encuentran por cobrar por

concepto de dividendos de instrumentos financieros \$6.185 (2016: \$12.496), ver nota 9.

A 31 de diciembre de 2017, existían prendas sobre 30.775.000 de acciones (2016: 36.875.000) de Grupo de Inversiones Suramericana S. A. a favor de entidades financieras en Colombia como garantía real de obligaciones contraídas por Grupo Nutresa y sus subsidiarias.

Ver en la nota 37 información sobre la medición a valor razonable de estas inversiones.

(*) Estas inversiones corresponden principalmente a las que Grupo Nutresa tiene en Venezuela en Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S.A. y Cordialsa Noel Venezuela S.A. Ver nota 3.1.1.

NOTA 16. Propiedades, planta y equipo, neto

A continuación, se presenta el movimiento de las propiedades, planta y equipo durante el periodo

	Terrenos	Edificios	Maquinaria y equipo de producción	Equipo de transporte	Equipo de cómputo	Equipo de oficina	Mejoras en propiedad ajena	Activos en curso	Plantaciones en desarrollo(*)	Total
Costo	781.644	891.388	2.260.229	23.464	33.963	51.888	116.709	143.713	7.433	4.310.431
Depreciaciones y/o deterioro	(311)	(140.005)	(680.856)	(14.040)	(18.765)	(30.941)	(34.567)	-	-	(919.485)
Saldo al 1 de enero de 2017	781.333	751.383	1.579.373	9.424	15.198	20.947	82.142	143.713	7.433	3.390.946
Adquisiciones	1.551	4.626	14.107	4.013	4.008	2.150	29.696	183.873	-	244.024
Retiros	-	-	(3.375)	(4.149)	39	(155)	(13)	4	-	(7.649)
Depreciación	-	(33.902)	(181.536)	(2.882)	(5.464)	(6.344)	(21.404)	-	-	(251.532)
Deterioro	-	-	(158)	-	(2)	-	-	-	-	(160)

Traslados	(251)	5.609	161.980	1.509	759	8.185	2.024	(190.629)	-	(10.814)
Efecto de las diferencias por conversión	7.296	7.473	11.555	110	491	648	33	1.554	-	29.160
Capitalizaciones y consumo	-	-	-	-	-	-	-	-	1.696	1.696
Costo	790.239	911.066	2.442.413	23.645	39.833	61.512	142.000	138.515	9.129	4.558.352
Depreciaciones y/o deterioro	(310)	(175.877)	(860.467)	(15.620)	(24.804)	(36.081)	(49.522)	-	-	(1.162.681)
Saldo al 31 de diciembre de 2017	789.929	735.189	1.581.946	8.025	15.029	25.431	92.478	138.515	9.129	3.395.671

Costo	778.971	910.913	2.059.609	22.433	30.186	47.113	102.462	180.986	5.699	4.138.372
Depreciaciones y/o deterioro	(327)	(103.136)	(560.123)	(12.614)	(17.110)	(29.256)	(26.385)	-	-	(748.951)
Saldo al 1 de enero de 2016	778.644	807.777	1.499.486	9.819	13.076	17.857	76.077	180.986	5.699	3.389.421
Adquisiciones	-	872	11.950	2.092	6.243	4.754	19.971	283.676	-	329.558
Retiros	(96)	(4.335)	(7.299)	(653)	(35)	(19)	(117)	(3.194)	-	(15.748)
Depreciación	-	(33.195)	(157.513)	(2.913)	(4.273)	(4.683)	(12.459)	-	-	(215.036)
Deterioro	-	-	(173)	(5)	(4)	-	-	-	-	(182)
Traslados	10.537	17.444	275.066	1.664	812	4.038	(878)	(307.161)	-	1.522
Clasificación a instrumentos financieros (Venezuela)	(526)	(18.509)	(12.381)	(34)	(73)	(59)	-	(6.778)	-	(38.360)
Ajustes en economías hiperinflacionarias	262	10.274	8.319	6	(32)	85	-	3.527	-	22.441
Efecto de las diferencias por conversión	(7.488)	(28.945)	(38.082)	(552)	(516)	(1.026)	(452)	(7.343)	-	(84.404)
Capitalizaciones y consumo	-	-	-	-	-	-	-	-	1.734	1.734
Costo	781.644	891.388	2.260.229	23.464	33.963	51.888	116.709	143.713	7.433	4.310.431
Depreciaciones y/o deterioro	(311)	(140.005)	(680.856)	(14.040)	(18.765)	(30.941)	(34.567)	-	-	(919.485)
Saldo al 31 de diciembre de 2016	781.333	751.383	1.579.373	9.424	15.198	20.947	82.142	143.713	7.433	3.390.946

Tabla 35

(*) Las plantaciones de cacao propias son experimentales y tienen como finalidad fomentar el desarrollo del cultivo de cacao a través de sistemas agroforestales (Cacao –Maderables) con los agricultores del país.

Actualmente se tiene un área sembrada de 170 hectáreas, de un proyecto que alcanzará en 2022, alrededor de 200 hectáreas cultivadas. La planta logra su máxima producción a los siete años aproximadamente, con dos cosechas al año y una vida útil esperada de 25 años. La Administración del Grupo estableció que el proyecto, no ha alcanzado su nivel óptimo de operación y puesta a punto, con lo cual, en diciembre de 2017, la Compañía aplicó la enmienda a la NIC 41 Agricultura y a la NIC 16 Propiedad, planta y equipo, que da a las plantas productoras el tratamiento de propiedad, planta y equipo; como parte de este cambio en políticas contables, se trasladaron a Propiedad, planta y equipo \$9.129 correspondiente al costo histórico de las plantaciones en el momento de la reclasificación. Ver en la nota 3.4

información sobre el cambio en políticas contables.

A diciembre 31 de 2017 y 2016 se encontraban en garantía, propiedades planta y equipo por \$178.910, para cubrir obligaciones financieras o cupos de crédito.

Los principales adquisiciones durante 2017 corresponden a la apertura de tiendas para el negocio de Alimentos al consumidor, cuyos desembolsos se encuentran asociados con las mejoras locativas realizadas en los puntos de venta; la compra de máquinas dispensadoras; la apertura de nuevas líneas de producción de pastas, y reposición de activos en los negocios. En 2016 se enmarcaron en la compra de la planta de sacrificio de ganado bovino en el negocio cárnico y nuevas líneas de producción de pastas y galletas.

Grupo Nutresa al final de cada ejercicio evalúa las vidas útiles de sus propiedades, planta y equipo. Durante el ejercicio se ha determinado que no existen cambios significativos en la estimación de las vidas útiles.

NOTA 17.

Propiedades de inversión

A continuación, se detalla el movimiento de las propiedades de inversión durante 2017 y 2016:

	Terrenos	Edificios	Total
Costo	68.336	4.040	72.376
Depreciaciones y/o deterioro	-	(534)	(534)
Saldo al 1 de enero de 2017	68.336	3.506	71.842
Depreciación		(184)	(184)
Traslados	647		647
Efecto de las diferencias por conversión		1	1
Costo	68.983	4.041	73.024
Depreciaciones y/o deterioro	-	(718)	(718)
Saldo al 31 de diciembre de 2017	68.983	3.323	72.306
Costo	68.336	14.777	83.113
Depreciaciones y/o deterioro	-	(720)	(720)
Saldo al 1 de enero de 2016	68.336	14.057	82.393
Depreciación	-	(184)	(184)
Traslados	-	(2.641)	(2.641)
Efecto de las diferencias por conversión	-	(7.726)	(7.726)
Costo	68.336	4.040	72.376
Depreciaciones y/o deterioro	-	(534)	(534)
Saldo al 31 de diciembre de 2016	68.336	3.506	71.842

Tabla 36

Al 31 de diciembre de 2017 y 2016 no existían compromisos materiales para la adquisición o construcción de propiedades de inversión.

Los ingresos incluidos en el resultado del periodo derivados de rentas provenientes de las propiedades de inversión ascendieron a \$1.162 (2016: \$1.158).

NOTA 18. Plusvalía

El movimiento del valor en libros de las plusvalías asignadas a cada uno de los segmentos del Grupo fue el siguiente:

2017				
Segmento reportable	UGE	Saldo al 1° de enero de 2017	Diferencias por conversión	Saldo al 31 de diciembre de 2017
Alimentos al consumidor	Grupo El Corral	534.811	-	534.811
	Grupo Pops	170.494	-	170.494
	Helados Bon	51.530	-	51.530
Café	Industrias Aliadas S. A. S.	4.313	-	4.313
Cárnico	Setas Colombianas S. A.	906	-	906
Chocolates	Nutresa de México	180.071	2.231	182.302
Galletas	Abimar Foods Inc.	96.546	-	96.546
	Galletas Pozuelo	34.099	(827)	33.272
TMLUC	Grupo TMLUC	961.684	82.368	1.044.052
		2.034.454	83.772	2.118.226
2016				
Segmento reportable	UGE	Saldo al 1° de enero de 2016	Diferencias por conversión	Saldo al 31 de diciembre de 2016
Alimentos al consumidor	Grupo El Corral	534.811	-	534.811
	Grupo Pops	170.494	-	170.494
	Helados Bon	51.530	-	51.530

Café	Industrias Aliadas S. A. S.	4.313	-	4.313
Cárnico	Setas Colombianas S. A.	906	-	906
Chocolates	Nutresa de México	182.642	(2.571)	180.071
Galletas	Abimar Foods Inc.	96.546	-	96.546
	Galletas Pozuelo	36.995	(2.896)	34.099
TMLUC	Grupo TMLUC	955.166	6.518	961.684
		2.033.403	1.051	2.034.454

Tabla 37

18.1 EVALUACIÓN DEL DETERIORO DE VALOR DE LAS PLUSVALÍAS

La plusvalía no está sujeta a amortización. El Grupo revisa anualmente la existencia de deterioro de valor comparando el valor en libros de los activos netos asignados a la Unidad Generadora de Efectivo (UGE's) con su valor recuperable. Durante el período actual y anterior, no se reconocieron pérdidas por deterioro de valor de las plusvalías. Para cada UGE o grupo de UGE's objeto de evaluación, el valor recuperable es mayor que su valor en libros.

El importe recuperable para las UGE asociadas a todos los segmentos se estimó con base al valor razonable menos los costos de disposición (VRMCD), aplicando la metodología de flujos de caja descontados menos los costos de disposición. Para aplicar esta metodología se utiliza como tasa de descuento el costo promedio ponderado de capital (WACC por sus siglas en inglés), el cual pondera el costo de los accionistas con el costo de la deuda. La estimación de las variables tanto para el costo de capital como para la deuda se basa en información de mercado disponible a la fecha de valuación. Todos los flujos han sido descontados según la tasa específica para la región relevante e incorporando las variables determinantes de cada UGE en la estimación del WACC. La tasa de descuento promedio utilizada se encuentra en un rango establecido entre 7,3% y 11,1% (2016 – entre 8% y 14%).

Los flujos de caja han sido proyectados para un período de 10 años, el cual recoge 5 años de planes explícitos y 5 años adicionales donde se proyecta un período de estabilización con una convergencia decreciente equivalente al comportamiento económico nominal esperado y al crecimiento de largo

plazo en la perpetuidad, dando más consistencia a la evolución normal de los negocios y sus proyecciones; estos flujos han sido establecidos mediante la experiencia del Grupo, utilizando las mejores estimaciones por parte de la Administración y ajustándolas con base en los resultados históricos. Dichas proyecciones incluyen aquellos proyectos que se encuentran autorizados.

Los ingresos operacionales incluidos en los flujos futuros corresponden a los ingresos de los negocios que conforman la UGE o Grupo de UGE's, y el comportamiento proyectado considera la evolución esperada del mercado y las estrategias de crecimiento aprobadas por la Dirección para los años en el período de proyección, determinante al momento de precisar la evolución del margen bruto el cual incluye un estudio de los factores del costo a partir de las eficiencias proyectadas por parte de la Administración.

Grupo Nutresa utiliza una tasa de crecimiento específica que es inferior a la tasa de crecimiento promedio a largo plazo para la industria y se encuentra en un rango entre 0% y 1,5%, dependiendo del desarrollo económico del país en que se halla localizada la UGE, e indexada a la inflación correspondiente.

Grupo Nutresa considera que no hay situaciones previsibles que puedan afectar los supuestos claves utilizados en la evaluación del deterioro de tal manera que el valor en libros de una UGE exceda su valor recuperable.

NOTA 19. Otros activos intangibles

	Marcas	Software y licencias	Concesiones y franquicias(*)	Otros	Total
Costo	1.145.839	35.660	54.877	7.131	1.243.507
Amortización y deterioro	(58.147)	(20.631)	(755)	(303)	(79.836)
Saldo al 1° de enero de 2017	1.087.692	15.029	54.122	6.828	1.163.671
Adquisiciones	-	3.448	422	5.399	9.269
Amortización	(3.974)	(3.972)	(9.561)	(456)	(17.963)
Traslados	227	150	(20)	1.359	1.716
Efecto de las diferencias por conversión	24.399	223	(9)	44	24.657
Costo	1.170.638	40.847	54.951	13.931	1.280.367
Amortización y deterioro	(62.294)	(25.969)	(9.997)	(757)	(99.017)
Saldo al 31 de diciembre de 2017	1.108.344	14.878	44.954	13.174	1.181.350

Costo	1.160.527	41.242	54.351	3.627	1.259.747
Amortización y deterioro	(54.714)	(24.465)	(564)	(47)	(79.790)
Saldo al *1 de enero de 2016	1.105.813	16.777	53.787	3.580	1.179.957
Adquisiciones	-	4.448	607	3.053	8.108
Amortización	(4.125)	(5.679)	(192)	(256)	(10.252)
Traslados	-	(510)	-	458	(52)
Efecto de las diferencias por conversión	(13.996)	(7)	(80)	(7)	(14.090)
Costo	1.145.839	35.660	54.877	7.131	1.243.507
Amortización y deterioro	(58.147)	(20.631)	(755)	(303)	(79.836)
Saldo al 31 de diciembre de 2016	1.087.692	15.029	54.122	6.828	1.163.671

Tabla 38

(*) El aumento presentado en las amortizaciones para las concesiones y franquicias corresponde a la evaluación al cierre de cada ejercicio de las vidas útiles remanentes.

19.1 MARCAS

Corresponde a las marcas adquiridas mediante combinación de negocios o transacciones con terceros.

A continuación se muestra el valor de las marcas asignadas a cada segmento y la clasificación por vida útil al 31 de diciembre de 2017:

2017				
	Segmento reportable	Marcas Vida útil definida	Marcas Vida útil indefinida	Total
Alimentos al consumidor		-	267.865	267.865
Cárnico		901	-	901
Chocolates		-	17.341	17.341
Galletas		-	178.846	178.846
Helados		284.035	-	284.035
TMLUC		-	359.356	359.356
Total		284.936	823.408	1.108.344
2016				
	Segmento reportable	Marcas Vida útil definida	Marcas Vida útil indefinida	Total
Alimentos al consumidor		-	268.327	268.327
Cárnico		1.031	-	1.031
Chocolates		-	16.840	16.840
Galletas		-	183.293	183.293
Helados		287.196	-	287.196
TMLUC		-	331.005	331.005
Total		288.227	799.465	1.087.692

Tabla 39

Las marcas con vida útil definida tienen una vida útil remanente de 90 años.

Marcas por valor neto en libros de \$823.408 (2016: \$799.465) se consideran de vida útil indefinida debido a que no se identifica una base consistente en referencia a los flujos que se espera puedan generar cada una de las marcas; estos activos no se amortizan y son objeto de evaluación de deterioro anualmente.

19.1.1 DETERIORO DEL VALOR DE LAS MARCAS CON VIDA ÚTIL INDEFINIDA

Las marcas que cuentan con vida útil indefinida son sometidas anualmente a un análisis de deterioro utilizando la proyección de los flujos de caja futuros para la determinación de su valor razonable; en esta evaluación, se tienen en cuenta variables como la tasa de descuento, la tasa de crecimiento a largo plazo, entre otras variables, similares a las utilizadas en la evaluación del deterioro de las plusvalías (ver nota 16.1). Durante 2017 y 2016 no se reconocieron pérdidas por deterioro de marcas.

Con relación a los activos intangibles con vida útil definida, Grupo Nutresa considera que no hay situaciones que puedan afectar las proyecciones de los resultados esperados en los años remanentes de vida útil y, en su opinión, al 31 de diciembre de 2017 y 2016, no se tienen indicios de deterioro de activos intangibles con vida útil definida.

NOTA 20. Impuesto sobre la renta y otros impuestos

20.1 NORMATIVIDAD APLICABLE

Las disposiciones fiscales vigentes y aplicables establecen que las tasas nominales de impuesto sobre la renta para Grupo Nutresa son las siguientes:

Impuesto de renta %	2016	2017	2018	2019	2020
Colombia (*)	40,0	40,0	37,0	33,0	33,0
Chile	24,0	25,5	27,0	27,0	27,0
Costa Rica	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Ecuador	22,0	22,0	22,0	22,0	22,0
El Salvador	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Estados Unidos	34,0	34,0	21,0	21,0	21,0
Guatemala	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
México	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Nicaragua	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Panamá	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
Perú	28,0	29,5	29,5	29,5	29,5
Rep. Dominicana	27,0	27,0	27,0	27,0	27,0

Tabla 40

(*) Las compañías de Grupo Nutresa que tienen suscritos contratos de estabilidad jurídica, a partir de enero de 2017 generan tributo a la tarifa estabilizada del 33% y no del 40% (renta 34% más sobretasa renta 6%) como lo estableció la Ley 1819 de 2016.

a) Colombia:

Hasta el año gravable 2016, las rentas fiscales se gravaban

a la tarifa del 25% a título de impuesto de renta, además, al impuesto sobre la renta para la equidad - CREE, le era aplicable una tarifa del 9% con una sobretasa del 6%.

La reforma tributaria estructural –Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016– fuera de derogar el impuesto de renta para la equidad "CREE", a partir del 1 de enero de 2017 modificó la tarifa del impuesto de renta así:

	Antes de la reforma	Con reforma	Variación nominal
2017	Renta: 25% CREE: 9% Sobretasa CREE: 8% (RL*>800 millones) Total: 42%	Renta: 34% Sobretasa renta: 6% (RL*>800 millones) Total: 40%	Reducción del 2%
2018	Renta: 25% CREE: 9% Sobretasa CREE: 9% (RL*>800 millones) Total: 43%	Renta: 33% Sobretasa renta: 4% (RL*>800 millones) Total: 37%	Reducción del 6%
2019 en adelante	Renta: 25% CREE: 9% Total: 34%	Renta: 33% Total: 33%	Reducción del 1%

Tabla 41

*RL: Renta Liquidada

Adicionalmente, la reforma tributaria introdujo limitaciones en deducciones y descuentos tributarios, así como cargas fiscales adicionales como la obligación de tributar por las rentas pasivas obtenidas por las empresas extranjeras controladas

por las empresas residentes en Colombia. Por su parte, aun cuando la norma tributaria comienza a fundarse en los marcos técnicos contables NIIF, mantiene exclusiones taxativas en la norma que implican el reconocimiento de ingresos o deducciones en periodos distintos a los contables y diferencias en los sistemas de reconocimiento y medición.

Las restricciones en deducciones corresponden principalmente a la no deducibilidad de la diferencia en cambio no realizada, limitación en la deducción por atenciones a los empleados, la exigencia del pago y el devengo del impuesto de industria y comercio para su deducción, los topes en las tasas de depreciación anual y establecimiento de términos de tiempo para el reconocimiento del plan de fidelización de clientes. Por otra parte, las donaciones realizadas a las entidades pertenecientes al régimen tributario especial no serán deducibles, pero permitirán el descuento en el impuesto equivalente al 25% del valor donado.

Los descuentos tributarios aplicados en la declaración de renta, no podrán exceder del 25% del impuesto sobre la renta a cargo del contribuyente en el respectivo año gravable, con la posibilidad de aplicarse el exceso en el periodo gravable siguiente a aquel en que se efectuó la donación, si el descuento se trata de donaciones a empresas pertenecientes al régimen tributario especial.

La firmeza de las declaraciones tributarias pasó de 2 a 3 años. Sin embargo, para las empresas sometidas al régimen de precios de transferencia, la firmeza será de 6 años y las declaraciones que originen o compensen pérdidas fiscales quedarán en firme en 12 años.

Las pérdidas fiscales, que no tenían vencimiento para su compensación con las rentas líquidas en las declaraciones tributarias de periodos futuros, quedaron a partir de la vigencia de la Ley 1819 de 2016 con un límite para su compensación de 12 años.

Otros cambios introducidos por la reforma tributaria fueron el incremento de la tarifa general de Iva del 16% al 19%, modificación de la tarifa de renta para las personas jurídicas que sean usuarios de zona franca pasando del 15% al 20% y el cambio en la presunción que la renta líquida del contribuyente no es inferior al 3.5% del patrimonio líquido del periodo inmediatamente anterior, cuando era solo del 3%.

b) Chile

En Chile, la ley implementó sistemas separados para las "rentas de capital" y las "rentas de trabajo". Las primeras se gravan con el Impuesto de Primera Categoría, que afecta principalmente a empresas. Este impuesto tiene una tasa fija de 24%, 25,5% y 27% para los años 2016, 2017 y 2018 y siguientes, respectivamente, sobre la base imponible, la cual se calcula efectuándose agregados o disminuciones ordenados por la ley. El impuesto que se pague de esta manera es imputable contra el Global Complementario, el cual grava la totalidad de los ingresos de las personas naturales residentes en el país; o el Adicional, que grava las rentas de fuente chilena, de personas naturales y jurídicas que residen fuera del país, según sea el caso.

c) Costa Rica

El impuesto sobre la renta se calcula con base real sobre la

utilidad del ejercicio, con adelantos durante el año estimados. La provisión para impuestos sobre la renta llevada a resultados incluye, además del impuesto gravable sobre la renta del ejercicio, el efecto impositivo aplicable a las diferencias temporales entre las partidas contables y fiscales utilizadas para el cálculo del impuesto de renta. El valor del impuesto sobre tales diferencias se registra en una cuenta de impuesto de renta diferido. La tasa de impuesto a la renta es del 30%.

d) Ecuador

De acuerdo con la Ley de Régimen Tributario, las sociedades constituidas en el Ecuador, tienen incentivos fiscales de aplicación para las inversiones que se ejecuten en cualquier parte del territorio nacional, que consiste en la reducción progresiva de puntos porcentuales en el impuesto a la renta, y están sometidas a la tarifa impositiva del 22%.

e) Estados Unidos

La reforma tributaria de Estados Unidos, que entra en vigencia a partir del 1° de enero de 2018, estableció una nueva tasa corporativa del 21% en reemplazo del 34% que se estaba aplicando; además del impuesto especial sobre utilidades mantenidas en el exterior del 15% si se mantienen en efectivo y del 8% si se encuentran invertidas en activos. Igualmente, se crean medidas de planeación fiscal internacional que busca combatir la erosión de la base fiscal y se establece la exención para los dividendos de subsidiarias extranjeras. Al cierre del año 2017, la compañía reconoció el impuesto diferido a la tasa corporativa del 21%, por ser la tasa aplicable en el año gravable 2018 y siguientes.

Normas fiscales aplicables a partir del año 2018

Mediante el artículo 137 de la Ley 1819 de 2016, en Colombia se estableció la obligación de llevar un sistema de control o conciliación de diferencias que surjan entre los nuevos marcos técnicos normativos contables y el Estatuto Tributario colombiano. Para esto, se expidió el Decreto 1998 del 30 de noviembre de 2017 y la Resolución 73 de diciembre 29 de 2017 que reglamentan la conciliación fiscal referida en la Ley 1819 de 2016 y que deberá ser implementada en el año 2018 para informar el año gravable 2017 como parte integral de la declaración de renta del mismo año gravable.

Adicionalmente, en consideración al artículo 108 de la Ley 1819 de 2016 y a la acción 13 del proyecto BEPS OCDE/G20, se expide la Resolución 71 de diciembre 29 de 2017 que establece el procedimiento para la presentación del Informe País por País que hace parte del enfoque estandarizado en tres niveles de la documentación sobre precios de transferencia y que contendrá información relativa a la asignación global de ingresos e impuestos pagados por el grupo multinacional y los indicadores relativos a la actividad económica a nivel global, correspondiente al año gravable 2016 como plazo de presentación en febrero del año 2018.

20.2 ACTIVOS POR IMPUESTO CORRIENTE

Los activos por impuestos, se presentan en el estado de

	2017	2016
Impuesto de renta y complementarios ⁽¹⁾	146.579	123.903
Impuesto sobre la renta para la equidad – CREE ⁽²⁾	9.452	16.805
Impuesto al patrimonio ⁽³⁾	-	49.486
Impuesto a las ventas	25.360	15.801
Otros impuestos	2.801	2.808
Total activos por impuesto corriente (Nota 12)	184.192	208.803
Reclamaciones en proceso (3)	47.343	970
Total activos por impuesto no corriente (Nota 12)	47.343	970
Total activos por impuestos	231.535	209.773

Tabla 42

- (1) Los activos por impuesto de renta y complementarios incluían autorretenciones por \$10.487 (2016: \$8.648), saldos a favor por \$93.599 (2016: \$94.883), anticipos de impuestos por \$37.201 (2016: \$20.162), descuentos tributarios por \$1.602 (2016: \$56), y retenciones de impuestos por \$3.690 (2016: \$154).
- (2) Los activos por impuesto sobre la renta para la equidad – CREE incluían saldos a favor por \$9.452 (2016- \$14.910) y autorretenciones por \$0 (2016- \$1.895).
- (3) Grupo Nutresa tiene seis (6) empresas que firmaron en el año 2009 con el gobierno colombiano contratos de estabilidad jurídica; uno de los impuestos estabilizados fue el impuesto al patrimonio, que por disposición de la autoridad tributaria tuvo que ser declarado y pagado. Sin embargo, existe el derecho jurídico de solicitar su devolución por el pago de lo no debido por valor de \$49.486. Amparados en el artículo 594-2 del Estatuto Tributario, que indica que las obligaciones tributarias presentadas por los no obligados a declarar no producen efectos legales, en la Sentencia 05001-23-31-000-2012-00612-01 [21012] y Sentencia 18636 del 30 de agosto de 2016, se adelantan las reclamaciones del pago de lo no debido, quedando pendiente por resolverse el valor de \$46.435, valor clasificado como activo no corriente pues se espera su resolución en un término superior a doce meses siguientes a la fecha de este

	2017	2016
Impuesto de renta y complementarios	63.412	39.336
Impuesto sobre la renta para la equidad – CREE	-	8.478
Impuesto a las ventas por pagar	95.321	79.453
Retenciones en la fuente por pagar	31.081	28.556
Otros impuestos	17.962	7.539
Total	207.776	163.362

Tabla 43

El Grupo aplica las leyes vigentes con criterio profesional para determinar y reconocer la provisión para el impuesto a las ganancias corriente y diferido en sus estados financieros consolidados. La determinación tributaria final depende de las nuevas exigencias normativas, la existencia de ganancias

situación financiera dentro del rubro de "otros activos corrientes" y "otros activos no corrientes". El saldo incluía:

informe. A diciembre 31 de 2017, ante el rechazo de las dos primeras cuotas del impuesto al patrimonio, se decidió acudir a la vía judicial ante lo Contencioso Administrativo para que se resuelva a favor el derecho reclamado. Así mismo se actuará para los rechazos que se esperan obtener por parte de la DIAN que argumenta la prescripción de la acción de reclamación de las dos primeras cuotas. Para las cuotas del impuesto al patrimonio de la tercera a la octava, al haber obtenido la admisión de algunas solicitudes de devolución, se espera de igual forma obtener la admisión para todas las solicitudes correspondiente a dichas cuotas.

Producto de estas reclamaciones, se reconoció en 2016 un ingreso por \$11.521 clasificado en el estado de resultados integrales como "Otros ingresos" y \$37.965 en el estado de cambios en el patrimonio. Durante 2017 se ha reconocido a favor de Grupo Nutresa reclamaciones por \$6.364, que incluyen \$3.313 por reconocimiento de intereses registrados en el estado de resultados integrales en el rubro de "Otros ingresos".

20.3 IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTOS POR PAGAR

El saldo por pagar por impuestos corrientes comprendía:

	2017	2016
Impuesto de renta y complementarios	63.412	39.336
Impuesto sobre la renta para la equidad – CREE	-	8.478
Impuesto a las ventas por pagar	95.321	79.453
Retenciones en la fuente por pagar	31.081	28.556
Otros impuestos	17.962	7.539
Total	207.776	163.362

fiscales suficientes para el aprovechamiento de beneficios fiscales como el tratamiento de ingresos no gravados y deducciones especiales de acuerdo a la normativa vigente y aplicable y al análisis de probabilidad de favorabilidad de las opiniones de expertos. El Grupo reconoce pasivos para situaciones

observadas en auditorías tributarias preliminares sobre la base de estimados de si corresponde el pago de impuestos adicionales. Cuando el resultado tributario final de estas situaciones es diferente de los montos que fueron inicialmente registrados, las diferencias se imputan al impuesto a la renta

corriente y diferido activo y pasivo, en el período en el que se determina este hecho.

20.4 GASTO POR IMPUESTO A LA RENTA

El gasto por impuesto de renta fue el siguiente:

	2017	2016
Impuesto de renta	140.020	127.915
Sobretasa renta	4.936	-
Impuesto para la equidad – CREE	-	27.819
Sobretasa CREE	-	17.132
Total	144.956	172.866
Impuesto diferido (*)	(47.179)	(29.533)
Total gasto por impuesto	97.777	143.333

Tabla 44

(*) El incremento del ingreso por impuesto diferido obedece principalmente al efecto de la reforma tributaria en Estados Unidos aprobada en diciembre de 2017, la cual modifica la tarifa de renta del 34% al 21%, generando un menor impuesto a pagar a futuro por \$12.897. Otros rubros que componen el impuesto diferido son el reconocimiento de la diferencia en cambio no realizada, créditos fiscales y diferencias en las bases de depreciación contables y fiscales, que constituirán un beneficio fiscal futuro.

La reforma tributaria en Colombia, incorporada con la Ley 1819 de 2016, estableció restricciones que aumentan el gasto de impuesto para Grupo Nutresa, tales como la no deducibilidad de la diferencia en cambio no realizada y la limitación de deducciones por atenciones a empleados y de descuentos tributarios. Adicionalmente, el gasto está afectado por la tributación de rentas pasivas obtenidas de las empresas controladas del exterior (ECE), principalmente por concepto de

arrendamientos y regalías de empresas cuya operación se encuentra en Chile. Este régimen se encuentra pendiente de reglamentación por parte del gobierno, especialmente frente a la posibilidad de aplicar para estos casos convenios para evitar la doble imposición.

Sin embargo, con la aplicación de los contratos de estabilidad jurídica vigentes, se niveló el impacto de la reforma tributaria y se lograron ahorros al aplicar normas estabilizadas como tarifa de renta y deducción especial de activos fijos reales productivos.

La eliminación del impuesto para la equidad "CREE", también tuvo un efecto positivo en el gasto por impuesto de renta corriente.

20.5 IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO

El detalle del saldo del impuesto de renta diferido activo y pasivo fue el siguiente:

	2017	2016
Impuesto diferido activo		
Goodwill tributario TMLUC	161.838	169.179
Beneficios a empleados	56.491	56.713
Cuentas por pagar	8.407	5.231
Pérdidas fiscales	130.085	95.981
Créditos fiscales	8.571	5.341
Deudores	14.375	14.044
Otros activos	35.305	10.505
Total impuesto diferido activo (1)	415.072	356.994
Impuesto diferido pasivo		
Propiedades, planta y equipo	356.742	343.415
Intangibles ⁽²⁾	294.047	244.174
Inversiones	8.496	6.421
Inventarios	1.480	531
Otros pasivos	42.202	111.159
Total impuesto diferido pasivo	702.967	705.700
Impuesto diferido pasivo neto	287.895	348.706

Tabla 45

- (1) El activo por impuesto diferido se reconoce y se soporta sobre la base de que el Grupo está generando rentas gravables positivas y se encuentra proyectada para generar a futuro las rentas suficientes para compensar créditos y pérdidas fiscales de periodos anteriores antes de su vencimiento, además de obtener beneficios fiscales futuros por el Goodwill tributario en Chile, beneficios a empleados y demás rubros reconocidos en el activo por impuesto diferido. Las proyecciones de las rentas gravables y los datos reales anuales son revisados para determinar el impacto y los ajustes sobre los valores del activo y su recuperabilidad en periodos futuros.
- (2) El pasivo por impuesto diferido por intangibles corresponde principalmente a la diferencia en la amortización contable y fiscal de las marcas, y al impuesto diferido reconocido en el estado financiero consolidado, con relación a las plusvalías por combinaciones de negocios realizadas antes de 2013. Las diferencias temporarias relacionadas con las inversiones en subsidiarias, para las cuales no se han reconocido pasivos por impuesto diferido son \$7.644.813 (2017) y \$6.597.239 (2016), cuyo pasivo por impuesto diferido sería de \$2.522.788 (2017) y \$2.204.150 (2016). El movimiento del impuesto diferido durante el periodo fue el siguiente:

	2017	2016
Saldo inicial, pasivo neto	348.706	372.231
Gasto por impuestos diferidos reconocidos en el resultado del periodo	(47.179)	(29.533)
Impuesto diferido asociado con componentes de otro resultado integral	1.631	(5.295)
Efecto de la variación en las tasas de cambio de moneda extranjera	(15.916)	11.303
Otros efectos	653	-
Saldo final, pasivo neto	287.895	348.706

Tabla 46

El impuesto a las ganancias relacionado con componentes de otro resultado integral está determinado por nuevas mediciones de planes de beneficios a empleados por \$4 (2016: \$(5.419)), la participación en asociadas y negocios conjuntos que se contabilizan mediante el método de participación por \$(1.550) (2016: \$(176)) y por los activos financieros medidos a valor razonable por \$(85) (2016: \$(300)).

20.6 TASA EFECTIVA DE IMPUESTOS

La tasa de impuesto teórica es calculada utilizando el promedio ponderado de las tasas de impuestos establecidas en la norma tributaria de cada uno de los países donde operan las empresas de Grupo Nutresa. En 2017, la tasa teórica presenta disminución de 3.91% gracias a la participación que tienen en la utilidad de Grupo Nutresa, las empresas que tienen establecida la tarifa de renta, tributando al 33% y no al 40% como lo indica la reforma tributaria.

El reconocimiento de impuesto diferido con una tasa inferior a la tasa de impuesto de renta corriente, de acuerdo con tasa futura de renta establecida en las normas colombianas vigentes, impacta en la tasa efectiva por las diferencias temporarias en la determinación del tributo.

La tasa efectiva de impuestos se encuentra por debajo de la tasa teórica, principalmente por:

- (1) Las diferencias permanentes como ingresos por dividendos de portafolio no gravados y la aplicación de normas estabilizadas en Colombia como la deducción especial en activos fijos reales productivos, cuyo impacto en la tasa efectiva es de (5,24%).
- (2) Cambio de la tarifa de renta aprobada en la reforma tributaria de Estados Unidos en diciembre de 2017, la cual fue disminuida en 13 puntos porcentuales. Esto implica necesariamente que las diferencias temporarias que se revierten en un futuro y que se encontraban reconocidas al 34%, quedaron ajustadas a la nueva tarifa 21%, teniendo un impacto de 2,46% en la tasa efectiva.
- (3) Las disminuciones de la tasa efectiva descritas anteriormente, son contrarrestadas con la aplicación del régimen ECE, lo cual implica pagar impuestos por las rentas pasivas de las empresas controladas en el exterior, representando un aumento en la tasa efectiva de 1,73%.

A continuación, se presenta la conciliación de la tasa de impuestos aplicable y la tasa efectiva de impuestos:

	2017		2016	
	Valor	%	Valor	%
Ganancia contable	523.187		544.868	
Gasto impuesto a la tasa impositiva aplicable	163.758	31,30	191.845	35,21
Dividendos de portafolio no gravados	(19.755)	-3,78	(19.493)	-3,58
Deducción especial por activos fijos reales productivos	(7.674)	-1,47	(11.864)	-2,18
Amortizaciones	(7.690)	-1,47	(12.757)	-2,34
Impuesto corriente por rentas en entidades controladas del exterior	9.044	1,73	-	-

Cambio en tarifa de impuesto diferido (USA-Colombia)	(33.863)	-6,47	-	-
Otros efectos impositivos	(6.043)	-1,16	(4.398)	-0,81
Total gasto por impuestos (Nota 20.4)	97.777	18,69	143.333	26,31

Tabla 47

20.7 EXCESOS DE RENTA PRESUNTIVA Y PÉRDIDAS FISCALES

A 31 de diciembre de 2017, las pérdidas fiscales de las compañías subsidiarias ascienden a \$480.467 (2016: \$393.592). A partir de la expedición de la Ley 1819 de 2016, la compensación de las pérdidas fiscales en Colombia tiene como límite 12 periodos gravables siguientes al año en que se generaron. Las pérdidas fiscales reconocidas en el activo por impuesto diferido, correspondiente a Chile, no tienen vencimiento.

Los excesos de renta presuntiva sobre la renta ordinaria de las compañías subsidiarias pendientes por compensar ascienden a \$26.160 (2016: \$16.087). De acuerdo con las disposiciones tributarias vigentes los excesos de renta presuntiva sobre la renta ordinaria pueden ser compensados con la renta líquida ordinaria, dentro de los cinco años siguientes, reajustados fiscalmente. Los excesos de renta presuntiva reconocidas en el activo por impuesto diferido, correspondiente a México, no tienen vencimiento.

Fecha de expiración	Pérdidas fiscales	Excesos de renta presuntiva
2020	-	2.729
2021	-	7.207
2022	-	12.305
2029	2.851	-
Sin fecha de expiración	477.616	3.919
	480.467	26.160

Tabla 48

20.8 IMPUESTO A LA RIQUEZA

De acuerdo con lo establecido en el artículo 6 de la Ley 1739 de 2014, que adiciona el artículo 297-2 del estatuto tributario, la causación del impuesto a la riqueza se realizará el 1° de enero de los años 2015, 2016 y 2017 y podrá ser imputado a las reservas patrimoniales sin afectar las utilidades del ejercicio, de conformidad con el artículo 10 de la misma ley. Para el año 2017, se reconocieron, con cargo a las reservas a disposición del máximo órgano social \$8.712 por este concepto (2016: \$21.992).

Según lo dispuesto por la norma mencionada anteriormente, el impuesto a la riqueza para el año 2016 se liquidaba con una tarifa marginal entre el 0,15% y 1%; para 2017, la tarifa oscila entre 0,05% y 0,40%.

20.9 INFORMACIÓN SOBRE PROCESOS LEGALES EN CURSO

En agosto de 2016, compañías chilenas del negocio Tresmontes Lucchetti, subsidiarias de Grupo Nutresa, recibieron resolución del Servicio de Impuestos Internos (SII) de Chile, en la cual dicha entidad está objetando las declaraciones de impuestos a la renta presentadas sobre los resultados del ejercicio gravable 2014 de dichas empresas. El objeto de discusión en dicha resolución es el beneficio tributario que, según la ley, corresponde a las reorganizaciones empresariales realizadas, y que genera las devoluciones de impuestos solicitadas. Por lo anterior; la Administración de estas compañías en Chile presentó el 24 de agosto de 2016 la reclamación tributaria ante

los Tribunales Tributarios y Aduaneros de Santiago de Chile, de acuerdo con lo dispuesto en la ley. La Compañía continúa con el proceso legal en curso, y no se evidencian cambios en la evaluación realizada por la Compañía.

Al 31 de diciembre de 2017, Industria de Alimentos Zenú S. A. S. y Alimentos cárnicos S. A. S., subsidiarias de Grupo Nutresa, se encuentran en procesos de discusión con la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales por el desconocimiento de la deducción por amortización de la plusvalía generada en la adquisición de acciones, incluida en las declaraciones de renta del año gravable 2011. Ya fue agotado el proceso en sala administrativa, por lo tanto, se procedió con las respectivas demandas ante los tribunales contencioso administrativo de Antioquia y del Valle respectivamente. Las solicitudes de saldos a favor de las declaraciones de renta del año gravable 2011 de estas dos empresas, con ocasión a esta discusión, fueron consideradas indebidas por parte de la Dian, lo que generó un proceso que se encuentra para Industria de Alimentos Zenú S.A.S. en discusión en sala administrativa y para Alimentos Cárnicos S.A.S. en vía judicial.

Grupo Nutresa S.A. adelanta demanda por el desconocimiento de deducciones y compensación de pérdidas fiscales en las declaraciones de renta de los años gravables 2008 y 2009. Debido al desconocimiento, la Administración rechazó las devoluciones de saldo a favor de dichos años gravables, lo que hizo necesaria la demanda contra las resoluciones que decidieron el rechazo.

Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S. se

encuentra discutiendo en Sala Administrativa la deducción especial por activos fijos reales productivos de la declaración de renta del año gravable 2013, la cual está amparada en el contrato de estabilidad jurídica suscrito con el Estado. Adicionalmente, se adelanta demanda ante la jurisdicción Contencioso Administrativo por el rechazo de la devolución del pago de lo no debido del impuesto al patrimonio pagado por las empresas con contrato de estabilidad jurídica suscrito con el Estado colombiano

NOTA 21. Obligaciones financieras

21.1 PASIVOS FINANCIEROS A COSTO AMORTIZADO

Las obligaciones financieras mantenidas por Grupo Nutresa son clasificadas como medidas utilizando el método del costo amortizado según el modelo de negocios del Grupo. A continuación, se presenta el valor en libros al cierre del periodo:

	2017	2016
Préstamos	2.636.499	2.731.152
Bonos	381.453	379.094
Arrendamientos (Nota 26)	13.258	14.872
Total	3.031.210	3.125.118
Corriente	557.133	847.689
No corriente	2.474.077	2.277.429

Tabla 49

Las obligaciones financieras, principalmente los préstamos en dólares tomados por compañías colombianas, incorporan ajustes que incrementan el costo amortizado por \$4.638 (Diciembre 2016: \$0) como consecuencia de la medición al valor razonable de las coberturas de tasas de cambio, tal como se describe en la Nota 21.6 más adelante.

21.2 BONOS

Grupo Nutresa cuenta con dos emisiones de bonos:

- En julio de 2008, Compañía Nacional de Chocolates de Perú S. A. realizó una emisión de bonos corporativos garantizados teniendo a Grupo Nutresa como garante. La emisión se realizó por 118.520.000 soles con vencimiento a 10 años (2018) a una tasa de interés fija de 8,84% E.A. pagaderos semestre vencido y amortización al

vencimiento. En 2017 los gastos por concepto de intereses ascienden a \$9.373 (2016: \$9.282). El saldo de esta obligación en pesos, a diciembre de 2017, incluyendo intereses causados, es de \$108.987 (2016: \$105.923), la cual se espera cancelar en su totalidad durante 2018.

- En agosto de 2009 se realizó en Colombia una emisión de bonos corporativos a través del Fideicomiso Grupo Nutresa, administrado por Alianza Fiduciaria S. A., la emisión se realizó por \$500.000 con vencimiento en cuatro tramos de 5, 7, 10 y 12 años, con intereses pagaderos trimestre vencido y amortización al vencimiento de cada tramo. En 2017 se causaron gastos por concepto de intereses de \$27.120 (2016: \$44.889). La emisión tiene un saldo a diciembre de 2017, incluyendo intereses causados, de \$272.466 (2016 – \$273.171) con las siguientes características:

	Duración	Tasa de interés	2017	2016
2019		IPC + 5,33%	136.870	137.224
2021		IPC + 5,75%	135.596	135.947
Total			272.466	273.171

Tabla 50

21.3 MADURACIÓN

	Período	2017	2016
1 año (incluye intereses por pagar)		557.133	847.689
2 a 5 años		2.174.804	1.908.160
Más de 5 años		299.273	369.269
Total		3.031.210	3.125.118

Tabla 51

21.4 SALDO POR DIVISAS

Moneda	2017		2016	
	Moneda original	COP	Moneda original	COP
COP	2.650.164	2.650.164	2.633.967	2.633.967
CLP	55.494.273.054	269.370	76.243.034.981	341.738
USD	901.126	2.689	14.493.425	43.490
PEN	118.520.000	108.987	118.605.495	105.923
Total		3.031.210		3.125.118

Tabla 52

Los saldos por divisas se presentan después de coberturas cambiarias.

Para evaluar la sensibilidad del saldo de las obligaciones financieras frente a las variaciones en las tasas de cambio, se toman todas las obligaciones a 31 de diciembre de 2017 en monedas distintas al peso colombiano, y que no cuentan con coberturas de flujo de caja. Un incremento del 10% en las tasas de cambio con referencia al dólar (COP/USD) generaría un incremento de \$10.899 en el saldo final.

21.5 TASAS DE INTERÉS

Tasa	2017	2016
Deuda indexada IBR	997.913	1.257.520
Deuda indexada DTF	931.646	809.037
Deuda indexada IPC	513.684	510.213
Deuda indexada TAB(Chile)	260.048	283.413
Deuda indexada LIBOR	-	39.853
Total deuda a tasa de interés variable	2.703.291	2.900.036
Deuda a tasa de interés fijo	327.919	225.082
Total deuda	3.031.210	3.125.118
Tasa promedio	7,24%	9,5%

Tabla 53

Para dar una idea de la sensibilidad del gasto financiero a los tipos de interés, se ha supuesto un incremento de +100pb, escenario en el cual el gasto financiero anual del Grupo se incrementaría en \$30.084.

Las variaciones en las tasas de interés pueden afectar el gasto por intereses de los pasivos financieros referenciados a una tasa de interés variable. Para la Compañía, el riesgo de tasas de interés proviene principalmente de las operaciones de endeudamiento, incluyendo los títulos representativos de deuda, el otorgamiento de créditos bancarios y arrendamientos. Estos están expuestos a los cambios en las tasas base (IPC – IBR– DTF – TAB [Chile] – LIBOR) que son utilizadas para determinar la tasa aplicable sobre los bonos y préstamos.

La siguiente tabla muestra la estructura del riesgo financiero referenciado por la tasa:

A continuación, se presenta información sobre el comportamiento de las principales tasas de referencia al cierre de 2017 y 2016:

Tasa cierre	2017	2016
IBR (3 meses)	4,51%	6,92%
DTF (90 días)	5,21%	6,86%
IPC	4,09%	5,75%
TAB(90 días)	3,04%	4,09%
LIBOR (3 meses)	1,69%	1,00%

Tabla 54

21.6 INSTRUMENTOS FINANCIEROS DERIVADOS Y COBERTURAS

Grupo Nutresa, ocasionalmente, recurre al endeudamiento en dólares con el fin de obtener tasas de interés más competitivas en el mercado, y utiliza derivados financieros para mitigar el riesgo de la tasa de cambio en estas operaciones; estos derivados son designados como coberturas contables, lo

que implica que la medición al valor razonable del instrumento derivado se reconoce como un ajuste al costo amortizado de la obligación financiera designada como partida cubierta. La deuda en USD con cobertura a 31 de diciembre de 2017 asciende a USD 62.909.845 (2016 – USD 0).

Además, Grupo Nutresa utiliza derivados financieros para gestionar y cubrir las posiciones de flujo de caja frente al

dólar, en las diferentes geografías donde opera; estos derivados, no designados como contabilidad de cobertura, son medidos a valor razonable, y se incluyen en el estado de situación financiera en las categorías de "otros activos corrientes" y "otros pasivos corrientes" según corresponda. El Grupo no

utiliza instrumentos financieros derivados para propósitos especulativos.

A continuación, se presenta el detalle de los activos y pasivos por instrumentos financieros derivados:

	2017		2016	
	Activo	Pasivo	Activo	Pasivo
Coberturas				
Valor razonable de tipos de cambio en obligaciones financieras	-	(4.638)	-	-
Total derivados de cobertura	-	(4.638)	-	-
Derivados no designados				
Forward y opciones sobre moneda	3.103	(3.080)	8.457	(7.678)
Forward y opciones sobre tasas de interés	-	(1.150)	-	-
Forward y opciones sobre commodities	4.744	(663)	563	(2.013)
Total derivados no designados	7.847	(4.893)	9.020	(9.691)
Valor neto derivados financieros		(1.684)		(671)

Tabla 55

La valoración de instrumentos financieros derivados no designados, generó un gasto en el estado de resultados de \$1.194 (2016: \$16.870), registrado como parte de la diferencia en cambio de activos y pasivos financieros.

Todos los derivados financieros son medidos mensualmente a valor razonable, de acuerdo con la metodología de valoración de Black Scholes. Estas partidas son clasificadas en el nivel 2 de la jerarquía de valor razonable, establecida en la

NIIF 13. (Ver Nota 37)

NOTA 22.

Proveedores y cuentas por pagar

El saldo de los proveedores y cuentas por pagar se detalla a continuación:

	2017	2016
Proveedores	535.404	471.127
Costos y gastos por pagar	353.354	317.650
Dividendos por pagar (Ver Nota 27.3)	68.409	64.203
Retenciones y aportes de nómina	36.232	36.018
Total	993.399	888.998
Porción corriente	993.241	888.840
Porción no corriente	158	158

Tabla 56

Los proveedores presentan una rotación promedio de 37 días (2016: 34) y no generan intereses:

NOTA 23.

Beneficios a empleados

A continuación, se presenta el saldo de los pasivos por beneficios a empleados:

	2017	2016
Beneficios corto plazo	96.134	86.056
Beneficio poempleo	167.643	168.640
Planes aportaciones definidas	34.293	31.955
Planes de beneficios definidos (Nota 23.2)	133.350	136.685
Otros beneficios a empleados largo plazo (Nota 23.3)	135.527	123.640
Total pasivo por beneficios a empleados	399.304	378.336
Porción corriente	172.730	161.592
Porción no corriente	226.574	216.744

Tabla 57

23.1 NORMATIVIDAD APLICABLE

Colombia:

Aportaciones definidas:

Cesantías: auxilio equivalente a un mes de salario vigente por cada año de servicio y proporcionalmente por fracción de año. Las cesantías de todos los trabajadores que celebraron contratos laborales después de la entrada en vigencia de la Ley 50 de 1990 y a los trabajadores antiguos que se acogieron a este sistema, son depositados en un fondo de cesantías y se contabilizan como un plan de aportaciones definidas.

Aportes a fondos de pensiones: el régimen de pensiones concede al trabajador la posibilidad de recibir una pensión vitalicia al finalizar su ciclo laboral, para que pueda contar con recursos fijos que le permitan una estabilidad económica en su vejez. El aporte al fondo de pensiones es del 16% del ingreso base de cotización del empleado. Este se divide en un 12% aportado por el empleador y un 4% a cargo del trabajador. Actualmente, Colombia tiene dos modalidades, bajo las que se puede cotizar para jubilarse: Régimen de Ahorro Individual con Solidaridad (RAIS) y Régimen de Prima Media (RPM). El primero es manejado por los fondos privados y el segundo está a cargo Colpensiones, una entidad pública.

Beneficios definidos:

Pensiones: Grupo Nutresa cuenta para el año 2017 con 246 beneficiarios (2016 – 256) del plan de beneficios definidos por pago de pensiones de jubilación de acuerdo a las normas legales (modelo régimen solidario de prima media con prestación definida). El plan consiste en que el empleado a su retiro recibirá un monto mensual por concepto de pensión, reajustes pensionales de acuerdo con las normas legales, rentas de supervivencia, auxilio funerario y mesadas adicionales en junio y diciembre, establecidas legalmente. Estos valores dependen de factores tales como: edad del empleado, años de servicio y salario. No existen actualmente empleados activos que puedan acceder a este beneficio.

Cesantías retroactivas: de acuerdo con las normas laborales colombianas, los empleados vinculados antes de la entrada en vigencia de la Ley 50 de 1990, tienen derecho de recibir, un mes de salario vigente por cada año de servicios y

proporcionalmente por fracción de año como auxilio de cesantía, por cualquier causa que termine el empleo, incluyendo: jubilación, discapacidad, muerte, entre otras. El beneficio se liquida en el momento de retiro del empleado con base en el último salario devengado. Pueden existir distribuciones antes de la fecha de retiro a solicitud del trabajador, las cuales no son distribuibles de manera obligatoria. La retroactividad de las cesantías se liquida a 618 trabajadores pertenecientes al régimen laboral anterior a la Ley 50 de 1990 (2016 – 668 beneficiarios).

Ecuador:

Jubilación Patronal: de acuerdo con disposiciones del Código del Trabajo, los empleados que por veinticinco años o más hubieren prestado sus servicios en forma continuada o interrumpida tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores sin perjuicio de la jubilación que les corresponde en su condición de afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS. El cálculo consiste en la suma equivalente al 5% del promedio de la remuneración anual percibida de los cinco últimos años. Este rubro se multiplica por los años de servicio y el resultado se divide para el coeficiente de edad establecido en el código del Trabajo.

Bonificación por desahucio: es el aviso por escrito con el que una persona trabajadora le hace saber a la parte empleadora que su voluntad es la de dar por terminado el contrato de trabajo. El pago del beneficio es obligatorio, aún en los casos en que la relación laboral termine por acuerdo entre las partes de conformidad al numeral 2 del artículo 169 del Código del Trabajo. El empleador entregará al trabajador el veinticinco por ciento del equivalente a la última remuneración mensual por cada uno de los años de servicio prestados.

Chile:

Indemnizaciones: corresponde a la obligación establecida en los contratos o convenios colectivos de trabajo por indemnización por años de servicio de los trabajadores. Los empleados tendrán derecho a un mes de remuneración por cada año laborado.

23.2 PENSIONES Y OTROS BENEFICIOS POSEMPLEO

A continuación, se presentan la conciliación de los movimientos de los planes de beneficios definidos:

	Pensiones		Cesantías retroactivas		Otros planes beneficios definidos		Total	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016
VALOR PRESENTE DE OBLIGACIONES A 1 DE ENERO	51.780	49.433	18.651	15.666	66.254	50.275	136.685	115.374
(+) Costo del servicio	119	2.088	611	531	6.550	3.196	7.280	5.815
(+) Gastos por intereses	1.497	3.073	1.774	1.336	6.465	4.189	9.736	8.598
(+/-) Ganancias o pérdidas actuariales	1.381	4.102	1.174	5.652	99	7.636	2.654	17.390
(+/-) Otros	(27.263)	(293)	6	-	27.459	2.463	202	2.170

(-) Pagos	(2.596)	(6.308)	(6.211)	(4.534)	(17.090)	(600)	(25.897)	(11.442)
(+/-) Diferencia en tipo de cambio	(1)	(315)	-	-	2.691	(905)	2.690	(1.220)
Valor presente de obligaciones a 31 de diciembre	24.917	51.780	16.005	18.651	92.428	66.254	133.350	136.685

Tabla 58

Las ganancias y pérdidas actuariales se reconocen en el estado de resultados en la sección de otros resultados integrales.

A continuación se presentan las estimaciones de los pagos

por beneficios definidos sin descontar, previstas para los próximos cinco años para el Grupo:

Año de vencimiento	Valor sin descontar
2018	19.740
2019	8.784
2020	5.963
2021	8.833
2022	7.851
Años siguientes	303.570
Total	354.741

Tabla 59

El tiempo estimado para terminación de los beneficios es de 42 años.

De acuerdo con las normas fiscales aplicables en Colombia, el pasivo pensional se calcula utilizando variables establecidas

por el regulador. La diferencia entre los cálculos del pasivo pensional de acuerdo con las normas de contabilidad e información financiera aceptadas en Colombia y la norma fiscal se detalla a continuación:

	Pasivo NIIF	Pasivo Fiscal
Pasivo pensional cálculo actuarial	23.991	20.297
Tasa de descuento	5,85%	4,80%
Tasa de reajuste salarial	3,50%	5,74%

Tabla 60

Durante el período, se realizaron ganancias y pérdidas actuariales, reconocidas previamente en el "Otro resultado integral" por \$2.552 originados en la liquidación de otros planes de beneficios definidos; este monto, fue transferido a las utilidades acumuladas según lo indicado en la NIC 19.

Beneficios posempleo en planes de aportaciones definidas

Con relación a los planes de aportaciones definidas, el Grupo cumple su obligación legal, realizando contribuciones de carácter predeterminado a una entidad pública o privada. En estos planes el Grupo no tiene obligación legal ni implícita de realizar contribuciones adicionales en el caso en que el fondo no tenga suficientes activos para atender a los beneficios que se relacionen con los servicios que los empleados han prestado en el período corriente y en los anteriores.

El Grupo registró gastos por aportes patronales a planes de aportación definida para pensiones durante el periodo por \$75.086 (2016: \$69.225); y gastos por aportes a cesantías de Ley 50 durante el periodo por \$40.757 (2016: \$41.754).

23.3 OTROS BENEFICIOS A EMPLEADOS A LARGO PLAZO

Los beneficios a largo plazo incluyen principalmente primas de

antigüedad y sistemas de remuneración variable.

La prima de antigüedad se paga al empleado por cada cinco años de prestación de servicios. El pasivo se reconoce de forma gradual a medida que el empleado presta los servicios que lo harán acreedor. Su medición se realiza anualmente mediante el uso de técnicas actuariales. Las ganancias y pérdidas actuales que surgen por la experiencia y de cambios en los supuestos actuariales, se cargan o abonan en el resultado del periodo en el que surgen.

La Compañía no tiene activos específicos destinados a respaldar los beneficios a largo plazo. El pasivo por beneficios largo plazo se determina de forma separada para cada plan, mediante el método de valoración actuarial de la unidad de crédito proyectada, usando supuestos actuariales a la fecha del periodo que se informa. El costo de servicio actual, costo de servicio pasado, costo por interés, ganancias y pérdidas actuariales, así como cualquier liquidación o reducción del plan se reconoce inmediatamente en resultados.

A continuación, se presenta la conciliación de los movimientos de los otros beneficios a empleados largo plazo:

	Prima de antigüedad		Otros beneficios a largo plazo		Total	
	2017	2016	2017	2016	2017	2016
VALOR PRESENTE DE OBLIGACIONES A 1° DE ENERO	63.075	62.865	60.565	36.370	123.640	99.235
(+) Costo del servicio	5.337	6.115	31.976	22.486	37.313	28.601
(+) Gastos por intereses	5.505	5.235	2.889	2.588	8.394	7.823
(+/-) Ganancias o pérdidas actuariales	10.879	(1.570)	2.882	(1.832)	13.761	(3.402)
(+/-) Otros	-	(1.150)	(28)	38.415	(28)	37.265
(-) Pagos	(9.417)	(8.387)	(38.761)	(37.083)	(48.178)	(45.470)
(+/-) Diferencia en tipo de cambio	24	(33)	601	(379)	625	(412)
Valor presente de obligaciones a 31 de diciembre	75.403	63.075	60.124	60.565	135.527	123.640

Tabla 61

23.4 GASTOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS

Los montos reconocidos como gastos por concepto de beneficios a empleados fueron:

	2017	2016
Beneficios corto plazo	1.327.321	1.270.140
Beneficio posempleo	123.123	116.794
Planes aportaciones definidas	115.843	110.979
Planes de beneficios definidos	7.280	5.815
Otros beneficios a empleados largo plazo	35.634	25.199
Beneficios por terminación del contrato	12.752	11.996
TOTAL	1.498.830	1.424.129

Tabla 62

23.5 SUPUESTOS ACTUARIALES

El promedio de los principales supuestos actuariales utilizados en la medición actuarial de los planes definidos y a largo plazo son:

	2017	2016
Tasa de descuento	2.5% - 11%	6.11% - 12%
Tasa de incremento salarial	1.5% - 5%	3% - 7%
Tasa de rotación de empleados	1% - 12%	1% - 23%

Tabla 63

La tasa de descuento se estima con los supuestos del rendimiento de los bonos de deuda soberana del país del compromiso, denominados en porcentajes según el plazo de la obligación. Las tasas de la curva de rendimiento real son obtenidas de la información que diariamente publica el mercado; esta hipótesis, está basada en que el mercado colombiano no tiene la suficiente liquidez y profundidad en los bonos corporativos de alta calidad.

La tabla que se utiliza es la de mortalidad de rentistas discriminada por sexo. Dicha tabla es emitida por la Superintendencia Financiera mediante la Resolución 1555 de 2010 para Colombia. Ecuador utiliza la TM IESS 2002 y República Dominicana emplea la tabla GAM-83.

Las tasas de incremento salarial se determinaron con base

en el comportamiento histórico y las proyecciones de los índices de inflación y de precios al consumidor en cada uno de los países que opera el Grupo.

La tasa de rotación de empleados se estima con base en estudios de mercado y datos históricos de cada una de las compañías. Por ejemplo, en Colombia y Panamá se utiliza la tabla 2003 SOA Pensión plan Turnover Study.

23.6 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Un análisis cuantitativo de sensibilidad frente a un cambio en un supuesto clave significativo al 31 de diciembre de 2017 generaría el siguiente efecto sobre la obligación por beneficios definidos y de largo plazo:

	Pensiones	Cesantías retroactivas	Prima de antigüedad	Bonificación por retiro
Tasa de descuento +1%	(186)	(711)	(5.286)	(5.908)
Tasa de descuento -1%	200	773	5.942	5.457
Tasa de incremento salarial +1%	166	2.332	5.298	5.084
Tasa de incremento salarial -1%	(153)	(2.203)	(4.806)	(4.469)

Tabla 64

Los métodos y supuestos utilizados para preparar los análisis de sensibilidad del valor presente de las obligaciones no presentaron cambios frente a la metodología de Unidad de Crédito Proyectada (PUC), empleada el año anterior.

NOTA 24. Provisiones corrientes

	2017	2016
Contingencias legales	1.203	372
Devolución de mercancías	1.500	1.300
Contratos onerosos	-	1.062
Premios e incentivos	7.117	-
Total	9.820	2.734

Tabla 65

Contingencias legales: las provisiones por procesos legales se reconocen para atender las pérdidas probables estimadas en contra de Grupo Nutresa por litigios laborales, civiles, administrativos y regulatorios, las cuales se calculan sobre la base de la mejor estimación del desembolso requerido para cancelar la obligación a la fecha de preparación de los estados financieros. Tomando en consideración los informes de los asesores legales, la Administración considera que dichos litigios no afectarán de manera significativa la situación financiera o la solvencia del Grupo, incluso en el supuesto de conclusión desfavorable de cualquiera de ellos. No existen a 31 de diciembre de 2017 y 2016 procesos judiciales relevantes que deban ser revelados en los estados financieros.

Devolución de mercancías: se reconoce una provisión por las devoluciones de mercancías de los productos de temporada navideña que se espera que sean realizadas por los clientes en el período siguiente, principalmente en el negocio de galletas.

Contratos onerosos: corresponde a contratos de arrendamiento de Grupo El Corral sobre inmuebles en los cuales no

se desarrolla actualmente ninguna actividad comercial y, por lo tanto, no se generan ingresos, la cual, fue cancelada en diciembre de 2017, por entrega anticipada de mutuo acuerdo con el arrendatario.

Premios e incentivos: corresponde a los planes de reconocimiento a la gestión e innovación de los empleados y la fuerza de ventas. Hasta el 31 de diciembre de 2016, los pasivos correspondientes a estos premios e incentivos se incluían en las cuentas por pagar.

Activos y pasivos contingentes

No se identifican activos y pasivos contingentes que sean materiales cualitativa ni cuantitativamente y que deban ser revelados en los estados financieros a 31 de diciembre de 2017 y 2016.

NOTA 25. Otros pasivos

	2017	2016
Instrumentos financieros derivados (Nota 21.6)	4.893	9.691
Anticipos y avances recibidos (*)	9.329	35.104
Otros	598	5.551
Total	14.820	50.346
Porción corriente	14.261	49.746
Porción no corriente	559	600

Tabla 66

(*) El saldo en el 2016 corresponde principalmente a ingresos recibidos por anticipado por indemnizaciones en lucro cesante y daño emergente, a causa del siniestro presentado en abril de ese mismo año, en la planta de Alimentos Cárnicos en Bogotá (Fontibón), los cuales fueron legalizados en el 2017.

NOTA 26. Arrendamientos

26.1 GRUPO NUTRESA COMO ARRENDATARIO

El Grupo tiene arrendamientos, principalmente de equipos de cómputo, vehículos e inmuebles para almacenamiento, oficinas

y gestión comercial; estos contratos han sido evaluados sobre la base de los términos y las condiciones de los acuerdos, el plazo del arrendamiento, la vida económica del activo, entre otros, para evaluar la transferencia sustancial de los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad de estos activos.

26.1.1 ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS

El importe de propiedad, planta y equipo procedente de arrendamientos financieros asciende a \$24.650 a diciembre 31 de 2017 (2016: \$20.349). El pasivo financiero por estos arrendamientos asciende a \$13.258 (2016: \$14.872).

Los pagos mínimos por arrendamientos futuros en virtud de estos contratos y el valor presente de dichos pagos mínimos, son los siguientes:

	2017
Hasta 1 año	5.186
De 2 a 5 años	8.905
Mayor a 5 años	10.098
Total de los pagos	24.189
Menos cargos financieros	(10.931)
Valor presente	13.258

Tabla 67

El Grupo mantiene 55 arrendamientos financieros y contratos de alquiler con opción de compra relacionados con varios componentes de propiedad, planta y equipo. Estos contratos de arrendamiento contienen determinadas cláusulas para cada contrato en particular, las cuales establecen tasas de financiación que van desde DTF+2,23 y plazos de vencimiento entre 1 y 13 años.

tecnología, y maquinaria y equipo. Estos tienen un plazo promedio de siete años.

Para diciembre 31 de 2017 se presentaron gastos por arrendamientos operativos de \$216.297 (2016 - \$196.591). Principalmente provenientes de los arrendamientos de inmuebles que se utilizan para el desarrollo normal de la operación de la Compañía.

Los arrendamientos mínimos por pagar en virtud de los arrendamientos operativos no cancelables al 31 de diciembre, son los siguientes:

26.1.2 ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS

El Grupo ha celebrado contratos de arrendamientos operativos sobre edificios, terrenos, vehículos, equipo de cómputo y

	2017
Hasta 1 año	196.176
De 2 a 5 años	756.162
Mayor a 5 años	980.140
Total	1.932.478

Tabla 68

26.2 GRUPO NUTRESA COMO ARRENDADOR

Grupo Nutresa tiene propiedades en arrendamiento operativo (principalmente edificios) con valor en libros de \$9.055 (2016: 9.238) a 31 de diciembre de 2017 sobre las cuales se recibieron ingresos por \$1.162 (2016 - \$1.158) con plazos promedio entre

1 y 10 años.

El monto total de los ingresos mínimos futuros en virtud de los arrendamientos operativos no cancelables al 31 de diciembre, son los siguientes:

	2017
Hasta 1 año	1.336
De 2 a 5 años	5.936
Mayor a 5 años	8.221
Total	15.493

Tabla 69

NOTA 27. Patrimonio

27.1 CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO

Al 31 de diciembre de 2017 y 2016, el capital social de la sociedad Matriz presenta un saldo de \$2.301, compuesto por un total de 460.123.458 acciones, que se encuentran totalmente suscritas y pagadas. No se han presentado cambios en la composición del capital durante el período actual y el período comparativo.

Sobre las emisiones de acciones realizadas en períodos

anteriores, existe una prima en colocación de acciones por \$546.832.

Las acciones de la Compañía están inscritas en la Bolsa de valores de Colombia al 31 de diciembre de 2017 su valor de cotización fue \$27.820 por acción (\$24.900 al 31 de diciembre de 2016).

A 31 de diciembre de 2017 las acciones ordinarias se encuentran en poder de 11.900 accionistas (2016 – 13.167 accionistas). La estructura societaria de la compañía al 31 de diciembre de 2017 y 2016 se presenta a continuación:

Grupo de Inversionistas	2017		2016	
	Número de acciones	% participación	Número de acciones	% participación
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	161.398.558	35,1	162.883.420	35,40
Grupo Argos S.A.	45.243.781	9,8	45.243.781	9,80
Fondos colombianos	77.887.378	16,9	75.561.157	16,40
Fondos Internacionales	38.182.333	8,3	34.467.295	7,50
Otros inversionistas	137.411.408	29,9	141.967.805	30,90
Total acciones en circulación	460.123.458	100,0%	460.123.458	100

Tabla 70

27.2 RESERVAS

De las cuentas que conforman el patrimonio, las reservas a 31 de diciembre de 2017 y 2016 estaban constituidas por:

	2017	2016
Reserva legal	79.256	79.256
Reservas por hiperinflación (Nota 29)	-	396.367
Reservas ocasionales no distribuibles	1.558.597	1.558.597
Otras reservas	1.766.641	1.621.060
Total reservas	3.404.494	3.655.280
Utilidades acumuladas	(8.032)	-
Total	3.396.462	3.655.280

Tabla 71

Reserva legal: De acuerdo con la ley comercial colombiana, 10% de la ganancia neta de cada año debe apropiarse como reserva legal, hasta que el saldo de esta sea equivalente por lo menos a 50% del capital suscrito. La reserva no es distribuible antes de la liquidación de la Compañía, pero debe utilizarse para absorber pérdidas. El exceso sobre el mínimo requerido por ley es de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

Reservas por hiperinflación: Se reclasificaron al otro resultado integral por \$396.367.

Reservas ocasionales no distribuibles: Corresponde a la reserva voluntaria aprobada por la Asamblea de Accionistas, en reunión del 18 de marzo de 2016 sobre las utilidades acumuladas generadas en el proceso de adopción por primera vez de NIIF.

Otras reservas: Corresponde a reservas voluntarios,

sustancialmente de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

Utilidades acumuladas: Corresponde principalmente a realización del ORI por planes de beneficios a empleados por \$2.552 e instrumentos financieros por liquidación del Fondo Ganadero de Antioquia por \$544, además, el impuesto diferido reconocido en 2016 sobre las plusvalías en el estado de resultados consolidado por \$4.272, el cual no fue parte de las utilidades objeto de distribución de dividendos.

27.3 DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS

La Asamblea General de Accionistas de Grupo Nutresa S. A., en su reunión ordinaria del 29 de marzo de 2017, decretó un dividendo ordinario de \$44,5 por acción y por mes, equivalente a \$534 anual por acción (2016: \$498 anual por acción) sobre 460.123.458 acciones en circulación, durante los meses de abril de 2017 a marzo de 2018 inclusive, para un total de

\$245.706 (2016 – \$229.141). Además, se decretaron dividendos a los propietarios de interés no controlante de Setas de Colombia S. A. y Helados Bon S. A. por \$692 (2016: \$441).

Este dividendo fue decretado tomando de las utilidades del ejercicio 2016 \$242.945 y de las reservas ocasionales no gravadas \$2.761.

Durante 2017 se pagaron dividendos por \$243.051 (2016 – \$224.805), que incluyen dividendos pagados a los propietarios

de interés no controlante por \$692 (2016: \$441).

A 31 de diciembre de 2017 se encuentran pendientes por pagar \$68.409 (2016: \$ 64.203) por este concepto.

27.4 PARTICIPACIONES NO CONTROLADORAS

La composición de la participación no controladora al 31 de diciembre de 2017 y 2016 fue la siguiente:

Subsidiaria	País de Origen	% participación no controladora		2017		2016	
		2017	2016	Participación en patrimonio	Ganancia o (pérdida) neta atribuible a la participación no controladora	Participación no controladora en patrimonio	Ganancia o (pérdida) neta atribuible a la participación no controladora
Novaceites S.A.	Chile	50,00	50,00	29.801	1.823	27.071	2.005
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.S.	Colombia	30,00	30,00	543	45	495	-7
Setas Colombianas S.A.	Colombia	0,50	0,52	255	20	257	26
Helados Bon	República Dominicana	18,82	18,82	7.130	2.123	5.744	1.812
Fondo de Capital Privado "Cacao para el Futuro" – Compartimento A	Colombia	16,59	16,59	4.787	122	4.665	119
Schadel Ltda.	Colombia	0,12	0,12	9	-	9	2
Total				42.525	4.133	38.241	3.957

Tabla 72

Durante 2017, Setas Colombianas S.A. distribuyó dividendos por \$2.593 (2016: \$1.725), de los cuales \$14 fueron pagados a las participaciones no controladoras (2016: \$9), Helados Bon distribuyó dividendos por \$3.605 (2016: \$2.297), de los cuales \$678 fueron pagados a las participaciones no controladoras (2016: \$432).

NOTA 28. Otro Resultado Integral

A continuación, se presenta el detalle de cada uno de los componentes del otro resultado integral acumulado en los estados financieros consolidados:

	Resultados actuariales (28.1)	Instrumentos financieros (28.2)	Asociadas y negocios conjuntos (28.3)	Reservas por conversión (28.4)	Total otro resultado integral acumulado	Interés no controlante	Total ORI atribuido al interés controlante
Saldo al 1° de enero de 2017	(19.866)	3.632.476	3.467	136.016	3.752.093	(5.521)	3.746.572
Pérdidas/Ganancias por nuevas mediciones	(2.654)	252.402	4.762		254.510		254.510
Impacto por conversión del periodo				143.782	143.782		143.782
Impuesto diferido asociado	4	(85)	(1.550)		(1.631)		(1.631)
Realizaciones de Otros resultados integrales	2.552	544			3.096		3.096
Reclasificaciones patrimoniales		12.567		383.800	396.367		396.367
Participaciones no controladoras en el ORI del periodo					-	(842)	(842)
Saldo al 31 de diciembre de 2017	(19.964)	3.897.904	6.679	663.598	4.548.217	(6.363)	4.541.854

Saldo al 1° de enero de 2016	(7.895)	3.237.753	6.705	338.513	3.575.076	(5.598)	3.569.478
Pérdidas/Ganancias por nuevas mediciones	(17.390)	395.023	(3.414)		374.219		374.219
Impacto por conversión del período				(202.497)	(202.497)		(202.497)
Impuesto sobre la renta asociado	5.419	(300)	176		5.295		5.295
Participaciones no controladoras en el ORI del período					-	77	77
Saldo al 31 de diciembre de 2016	(19.866)	3.632.476	3.467	136.016	3.752.093	(5.521)	3.746.572

Tabla 73

28.1 RESULTADOS ACTUARIALES EN NUEVAS MEDICIONES DE PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS

El componente de nuevas mediciones de planes de beneficios definidos representa el valor acumulado de las ganancias o pérdidas actuariales, principalmente por pensiones de jubilación, cesantías retroactivas y otros beneficios por retiro en Colombia y Chile. El valor neto de las nuevas mediciones se transfiere a las utilidades acumuladas y no se reclasifica a los resultados del período.

Ver en la nota 23.1 información detallada sobre los planes posemplo de beneficios definidos que dan lugar a estas ganancias y pérdidas actuariales.

28.2 INSTRUMENTOS FINANCIEROS – INVERSIONES PATRIMONIALES MEDIDAS A VALOR RAZONABLE A TRAVÉS DE PATRIMONIO

El componente del otro resultado integral de inversiones patrimoniales medidas a valor razonable a través de resultados representa el valor acumulado de las ganancias o pérdidas por la medición a valor razonable, menos los montos transferidos a las utilidades acumuladas cuando estas inversiones han sido vendidas. Los cambios en el valor razonable no se reclasifican a los resultados del período.

Ver en la nota 15 información detallada sobre estas inversiones.

28.3 ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS – PARTICIPACIÓN EN LOS OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS

El componente del otro resultado integral de inversiones en asociadas y negocios conjuntos representa el valor acumulado de las ganancias o pérdidas por la participación en los otros resultados integrales de la participada. Estas utilidades acumuladas podrán ser trasladadas al resultado del período en los casos previsto por las normas contables.

Ver en la nota 14 información detallada sobre las inversiones en asociadas y negocios conjuntos.

28.4 RESERVAS POR CONVERSIÓN DE NEGOCIOS EN EL EXTRANJERO

Los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa incluyen subsidiarias extranjeras, ubicadas principalmente en Chile, Costa Rica, Estados Unidos, México, Perú, Panamá y otros países de Latinoamérica, que representan el 37,31% y el 36,18% de los activos totales consolidados en diciembre de 2017 y 2016 respectivamente. Los estados financieros de estas subsidiarias, son convertidos a pesos colombianos de acuerdo con las políticas contables de Grupo Nutresa.

A continuación, se presenta el impacto de las tasas de cambio en la conversión de activos, pasivos y resultados de las compañías en el exterior reconocido en el otro resultado integral:

		2017	2016
Chile	CLP	142.974	9.985
Costa Rica	CRC	(16.715)	(47.519)
Estados Unidos	USD	607	(6.213)
México	MXN	7.250	(48.148)
Perú	PEN	9.877	(11.019)
Venezuela	VEF	-	(95.066)
Panamá	PAB	79	(1.742)
Otros		(290)	(2.775)
Impacto por conversión del período		143.782	(202.497)
Reclasificaciones patrimoniales		383.800	-
Reserva por conversión al inicio del período		136.016	338.513
Reserva por conversión al final del período		663.598	136.016

Tabla 74

La conversión de estados financieros en la preparación de estados financieros consolidados no genera efectos impositivos.

Las diferencias de conversión acumuladas se reclasifican a los resultados del periodo, parcial o totalmente, cuando se disponga la operación en el extranjero.

Ver en la nota 3.3.2 información sobre las principales tasas de cambio utilizadas en la conversión de los estados financieros de las compañías del exterior.

NOTA 29. Economías hiperinflacionarias

Venezuela es considerado país hiperinflacionario desde 2009 por Grupo Nutresa. A partir de ese año, y hasta el 30 de septiembre de 2016, fecha en la cual las inversiones mantenidas en ese país fueron clasificadas como instrumentos financieros, según se indica en la nota 3.1.1, los estados financieros de las compañías Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S. A. y Cordialsa Noel de Venezuela S.A. se reexpresaron en términos

de la unidad de medida corriente en la fecha de cierre del periodo.

Tal como se menciona en la nota 3.1.1, los estados financieros de estas compañías fueron incorporados en los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa hasta el 30 de septiembre de 2016, fecha en la cual fueron clasificadas como instrumentos financieros. La pérdida por la posición monetaria neta para el periodo enero-septiembre de 2016, incluida en el estado de resultados del periodo, fue de \$32.946. La tasa de inflación utilizada para el cálculo de dicha pérdida fue 234,6% para el periodo enero-septiembre de 2016.

Las reservas hiperinflacionarias se reclasificaron al otro resultado integral por \$396.367.

NOTA 30. Gastos por naturaleza

Se presenta a continuación el detalle de los costos y gastos por naturaleza para el periodo:

	2017	2016
Consumo de inventarios	3.487.573	3.656.981
Beneficios de empleados (Nota 23.4)	1.498.830	1.424.129
Otros servicios(1)	694.323	680.388
Otros gastos(2)	458.008	466.716
Servicios de transporte	311.528	302.263
Depreciaciones y amortizaciones(3)	268.000	228.092
Arrendamientos	216.297	196.591
Servicios temporales	211.346	193.367
Servicios de maquila	193.452	178.551
Energía y gas	140.653	134.538
Material publicitario	135.380	120.825
Mantenimiento	110.851	108.698
Honorarios	98.802	94.873
Impuestos diferentes a impuesto de renta	74.415	70.590
Seguros	33.318	32.800
Deterioro de activos	13.667	10.289
Total	7.946.443	7.899.691

Tabla 75

(1) Otros servicios incluyen principalmente mercadeo, aseo y vigilancia, espacios en canales, alimentación, servicios públicos, plan de acción comercial, software, bodegaje.

(2) Los otros gastos incluyen repuestos, gastos de viaje, envases y empaques, combustibles y lubricantes, contribuciones

y afiliaciones, comisiones, taxis y buses, suministros y edificaciones, papelería y útiles de oficina, suministros de aseo y laboratorio, gastos legales.

(3) Los gastos por depreciaciones y amortizaciones afectaron los resultados del periodo así:

	2017	2016
Costo de ventas	155.052	139.786
Gastos de ventas	95.354	70.919
Gastos de administración	15.037	15.019
Gastos de producción	2.557	2.368
Total	268.000	228.092

Tabla 76

NOTA 31.

Otros ingresos (egresos) netos

31.1 OTROS INGRESOS (EGRESOS) OPERACIONALES, NETOS

Se presenta a continuación el detalle de otros ingresos (egresos) operacionales netos:

	2017	2016
Indemnizaciones y recuperaciones (1)	18.500	28.207
Enajenación y retiro de propiedad, planta y equipo e intangibles	11.439	3.988
Subvenciones del gobierno (2)	5.314	5.547
Otros ingresos y egresos	1.254	(3.097)
Multas, sanciones, litigios y procesos judiciales	(3.570)	(854)
Donaciones	(7.828)	(11.642)
Total	25.109	22.149

Tabla 77

- 1) Corresponde principalmente a indemnizaciones por lucro cesante y daño emergente asociados con un siniestro ocurrido el 22 de abril de 2016 en una planta de producción en Bogotá. Durante 2017 se registraron ingresos por \$11.937 por este concepto; no se esperan ingresos adicionales en el futuro asociados a esta reclamación.
- (2) Corresponde al ingreso registrado en Abimar Foods Inc., por subvenciones recibidas de la Corporación de Desarrollo de Abilene – DCOA–Development Corporation of Abilene, entidad que provee asistencia financiera a compañías privadas para facilitar el mantenimiento y expansión del empleo o atraer mayores inversiones que contribuyan al desarrollo económico de Abilene. Esta subvención ha sido fundamental para el inicio de operaciones de la nueva línea de producción de galletas crackers. En 2017 se recibió en efectivo USD1.800.000 (COP\$5.314); y en 2016 se recibió en efectivo USD 500.000 (COP\$1.499) y además, una condonación de deuda por USD 1.300.000 (COP \$4.048).

31.2 OTROS INGRESOS (EGRESOS) NO OPERACIONALES

En 2017, los otros ingresos por \$3.290 incluyen los intereses reconocidos por la DIAN como parte de las reclamaciones de pagos no procedentes del impuesto al patrimonio en las sociedades que tienen contratos de estabilidad jurídica. En 2016, incluye \$11.521 por el reconocimiento del pago de lo no debido con relación al impuesto al patrimonio mencionado anteriormente. La Nota 20.2 contiene información detallada sobre estas reclamaciones. Además, en 2016 incluye \$16.971 por la actualización del valor razonable de bienes inmuebles propiedad de Cordialsa Noel Venezuela en el momento de la clasificación de la inversión como un instrumento financiero.

NOTA 32.

Efecto de la variación en las tasas de cambio

A continuación, se presenta el detalle de las diferencias en cambio de los activos y pasivos reconocidas en los resultados del periodo:

	2017	2016
Realizada	1.909	1.763
No realizada	(1.654)	14.110
Diferencia en cambio operativa	255	15.873
Diferencia en cambio no operativa	(21.401)	(8.642)
(Gasto) ingreso total por diferencia en cambio	(21.146)	7.231

Tabla 78

La diferencia en cambio operativa incluye principalmente pérdida por diferencia en cambio de cuentas por cobrar a clientes por \$1.550 (2016- \$3.346), y utilidades por diferencia en cambio de cuentas por pagar a proveedores por \$2.216 (2016- \$18.874). En el 2016 se incluye un ingreso de \$12.788 por diferencia en cambio de proveedores de las compañías ubicadas en Venezuela.

La nota 21.6 revela la información relacionada con las operaciones de cobertura que tienen impacto en las utilidades/

pérdidas por diferencia en cambio.

NOTA 33.

Ingresos y gastos financieros

33.1 INGRESOS FINANCIEROS

El saldo a 31 de diciembre comprendía:

	2017	2016
Intereses	10.082	8.972
Valoración de otros instrumentos financieros (*)	1.759	1.415
Otras	2.100	595
Total	13.941	10.982

Tabla 79

(*) Los ingresos por valoración de otros instrumentos financieros corresponden a la valoración de los derechos mantenidos por el Fondo de Capital Privado "Cacao para el Futuro". Ver en la nota 37 información sobre la metodología y variables utilizadas en la valoración.

33.2 GASTOS FINANCIEROS

El gasto financiero reconocido en el estado de resultados se detalla de la siguiente manera:

	2017	2016
Intereses de préstamos	203.010	220.988
Intereses de bonos	36.493	54.171
Intereses por arrendamientos financieros	318	653
Total gastos por intereses	239.821	275.812
Beneficios a empleados	33.570	16.419
Otros gastos financieros	34.157	32.406
Total gastos Financieros	307.548	324.637

Tabla 80

La disminución del gasto por intereses refleja la baja en las tasas de referencia durante el año disminuyendo así el costo promedio de la deuda y permitiendo la consecución de créditos con menores tasas asociadas. Ver nota 21.5.

NOTA 34.

Operaciones discontinuadas

2017: la administración de Abimar Foods Inc tomó la decisión del cierre de la planta de Marrieta después del análisis de la marcha de la operación y las perspectivas futuras. El cierre se llevó a cabo entre los cuatro primeros meses del año implicando gastos, principalmente, por la desvinculación de personal.

2016: durante el año se realizó el cierre de dos centros de distribución en el negocio de Helados y el cierre de la Compañía Panero en el negocio Alimentos al Consumidor, donde se realizaron significativos esfuerzos para cumplir con los planes propuestos y se pusieron en marcha iniciativas para hacerlos competitivos y alcanzar las metas; pero no se produjeron los resultados esperados ni los niveles de participación de mercado necesarios para garantizar la sostenibilidad de la operación.

A continuación, se presenta el detalle de los principales ingresos y gastos incurridos en el cierre de estos proyectos:

	2017	2016
Ingresos	10	188
Costos	69	(31)
Gastos	(1.147)	(1.990)
Pérdida operacional	(1.068)	(1.833)
Gastos Financieros	(2)	(11)
Pérdida neta	(1.070)	(1.844)

Tabla 81

NOTA 35.

Utilidad por acción

El importe de la ganancia por acción básica se calcula dividiendo la ganancia neta del ejercicio atribuible a los tenedores de instrumentos ordinarios de patrimonio de la controladora,

por el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio.

A continuación se muestra la información sobre ganancias y cantidad de acciones utilizadas en los cálculos de las ganancias por acción básica:

	2017	2016
Ganancia neta atribuible a los tenedores de instrumentos ordinarios de patrimonio de la controladora	420.207	395.734
Acciones en circulación	460.123.458	460.123.458
Utilidad neta por acción atribuible a las participaciones controladoras	913,25	860,06

Tabla 82

No existen instrumentos de patrimonio con potenciales efectos dilutivos en la utilidad por acción.

De acuerdo con la normatividad societaria vigente en Colombia, aplicable a la sociedad matriz de Grupo Nutresa, la distribución y pago de dividendos a los accionistas de la matriz no se realiza sobre estados financieros consolidados

sino sobre los estados financieros separados de Grupo Nutresa S.A. A continuación, se presenta la utilidad neta y la utilidad por acción de Grupo Nutresa S.A., presentada en sus estados financieros para el período anual terminado el 31 de diciembre de 2017 y 2016.

	2017	2016
Utilidad neta	430.279	399.098
Utilidad por acción	935,14	867,37

Tabla 83

NOTA 36.

Objetivos y política de riesgos financieros

Las actividades de la Compañía Matriz y sus subsidiarias están expuestas a diversos riesgos financieros: riesgo de mercado (incluyendo riesgo de tipo de cambio, riesgo de tasa de interés y riesgo por precios de insumos), riesgo de crédito de contraparte y riesgo de liquidez. La Política de Administración de Riesgos de la Compañía se centra en los riesgos que le impidan o ponen en peligro el logro de sus objetivos financieros buscando minimizar los efectos potenciales adversos sobre la rentabilidad financiera.

La Compañía emplea instrumentos financieros derivados para cubrir algunos de los riesgos descritos anteriormente, así mismo cuenta con un comité de riesgos que define y controla las políticas referentes a riesgos de mercado (precios de insumos, tasa de cambio, tasa interés) y crédito de contraparte.

36.1 RIESGO DE TIPO DE CAMBIO

La Compañía opera en el ámbito internacional y, por tanto, está expuesta al riesgo de tipo de cambio por operaciones con divisas, especialmente en dólar americano. El riesgo de tipo de cambio surge principalmente de operaciones comerciales y pasivos, donde, en algunos casos, se emplean instrumentos financieros derivados para mitigarlo. Las normas básicas existentes permiten la libre negociación de divisas extranjeras a través de los bancos y demás instituciones financieras a tasas libres de cambio. No obstante, la mayoría de las transacciones en moneda extranjera todavía requieren aprobación oficial.

El impacto de la conversión de los estados financieros de las subsidiarias cuya moneda funcional es diferente al peso colombiano se presenta en la nota 28. La Matriz y sus subsidiarias tenían los siguientes activos y pasivos en moneda extranjera, contabilizados por su equivalente en pesos al 31 de diciembre.

Moneda	2017		2016	
	USD	COP	USD	COP
Activos corrientes	420.158.276	1.253.752	381.985.875	1.146.229
Activos no corrientes	1.038.607.414	3.099.205	988.140.705	2.965.124
Total activos	1.458.765.690	4.352.957	1.370.126.580	4.111.353
Pasivos corrientes	(282.710.818)	(843.609)	(207.606.196)	(622.966)
Pasivos no corrientes	(143.257.916)	(427.482)	(135.117.723)	(405.449)
Total pasivos	(425.968.734)	(1.271.091)	(342.723.919)	(1.028.415)
Posición neta, activa	1.032.796.956	3.081.866	1.027.402.661	3.082.938

Tabla 84

El Grupo también mantiene obligaciones en moneda extranjera que se encuentran expuesta al riesgo de tipo de cambio (los saldos de las obligaciones financieras en otras monedas se detallan en la nota 21.4).

Para evaluar la sensibilidad del saldo de las obligaciones financieras frente a las variaciones en las tasas de cambio, se toman todas las obligaciones a 31 de diciembre de 2017 en monedas distintas al peso colombiano, y que no cuentan con coberturas de flujo de caja. Un incremento del 10% en las tasas de cambio con referencia al dólar (COP/USD) generaría un incremento de \$10.899 en el saldo final.

36.2 RIESGO DE TASA DE INTERÉS

Las variaciones en las tasas de interés pueden afectar el gasto por intereses de los pasivos financieros referenciados a una tasa de interés variable; asimismo, pueden modificar el valor razonable de los pasivos financieros que tienen una tasa de interés fija. Para la Compañía, el riesgo de tasas de interés proviene principalmente de las operaciones de deuda, incluyendo títulos representativos de deuda, otorgamiento de créditos de bancos y arrendamientos. Estos financiamientos se exponen al riesgo de tasa de interés, principalmente por los cambios en las tasas base (en su mayoría IPC – IBR – DTF – TAB [Chile] y en menor medida LIBOR – TIIE [México]) que

son utilizadas para determinar las tasas de interés aplicables sobre los bonos y préstamos. La Compañía utiliza instrumentos financieros derivados para cubrir parte del servicio de la deuda. La información sobre la estructura de riesgo financiero referenciado a tasa de interés fija y tasa de interés variable y las operaciones de cobertura correspondientes se encuentra en la nota 21.5.

Para dar una idea de la sensibilidad del gasto financiero a los tipos de interés, se ha supuesto una variación de +100pb en las tasas de interés de referencia de mercado, manteniendo el resto de las variables constantes; en este escenario el gasto financiero del Grupo, y a su vez la utilidad neta, cambiaría en \$30.084 para cierre de 2017, otros componentes del patrimonio neto no habrían sido impactados.

36.3 RIESGO DE PRECIOS DE INSUMOS

La Compañía está expuesta al riesgo de precio de los bienes y servicios que adquiere para el desarrollo de sus operaciones, para lo cual efectúa la negociación de contratos de compra para asegurar un suministro continuo y en algunos casos a precios fijos. También emplea instrumentos financieros derivados sobre commodities para cubrir este riesgo.

Dentro de las principales materias primas que tienen riesgo de fluctuación en precios está el Café, que participa un 10,7% en el costo total de producción, el trigo que participa un 7,3%, las carnes de res y cerdo que participan el 11,2% y el cacao que participa el 4,8%.

La Compañía posee instrumentos de patrimonio (acciones) por \$4.059.649 (2016: \$3.807.247) que están expuestos al riesgo de fluctuaciones en los precios y que son clasificadas en su estado de situación financiera como activos financieros a valor razonable a través de los otros resultados integrales.

36.4 RIESGO DE CRÉDITO DE CONTRAPARTE

Los activos líquidos son invertidos principalmente en cuentas de ahorros, carteras colectivas e instrumentos de renta fija a

corto plazo, los cuales cumplen con la política de riesgo de la Compañía, tanto por monto como por emisor. Adicionalmente, la Compañía realiza evaluación al riesgo de crédito de contraparte a las entidades financieras con las que tiene relación. A 31 de diciembre de 2017, el Grupo mantiene \$435.643 (2016: \$219.322) en efectivo e inversiones clasificadas como equivalentes de efectivo, en entidades del sector financiero con clasificación de riesgo AAA. Ninguna de estas inversiones presenta mora en el pago de los flujos de efectivo, ni han sido objeto de deterioro.

Con relación al riesgo de crédito en las ventas a terceros, la Compañía lleva a cabo procedimientos para la evaluación de clientes que incluyen la asignación de cupos de crédito y la evaluación crediticia del tercero, entre otros. La nota 9 revela información sobre las pérdidas por deterioro y el vencimiento de cartera.

36.5 RIESGO DE LIQUIDEZ

La Compañía Matriz y sus subsidiarias están en capacidad de financiar sus requerimientos de liquidez y recursos de capital a través de diversas fuentes, incluyendo:

- Efectivo generado de las operaciones
- Líneas de crédito corto y largo plazo
- Emisiones de deuda a mediano y largo plazo
- Emisión de acciones propias

La Administración supervisa las proyecciones de liquidez de la Compañía sobre la base de los flujos de caja esperados. La administración de liquidez del Grupo contempla, entre otros: i) proyecciones de los flujos de efectivo y evaluación del nivel de activos líquidos necesarios para cumplir con estas proyecciones; ii) monitoreo de la composición del capital de trabajo en el balance general, y iii) el mantenimiento de los planes de financiamiento de deuda.

El siguiente cuadro presenta el resumen del flujo de caja libre:

	2017
Ebitda	1.044.179
Más (Menos) partidas que no generan movimiento de efectivo	(14.656)
Inversión en capital de trabajo	82.070
CAPEX (*)	(239.992)
Operaciones discontinuas	(916)
Impuestos en efectivo	(150.378)
Flujo de caja operativo	720.307

Tabla 85

(*) Las inversiones en CAPEX se presentan netas e incluyen: compras de propiedades, planta y equipo, importes procedentes de la venta de activos productivos, y adquisición de intangibles y otros activos productivos.

NOTA 37. Medición del valor razonable

El siguiente cuadro muestra la jerarquía en la medición del valor razonable de los activos y pasivos del Grupo:

2017				
Tipo de activo	Jerarquías de medición del valor razonable			Valor razonable de los activos COP
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	
Activos/pasivos medidos a su valor razonable	4.059.649	117.436	74.314	4.251.399
*Recurrentes	4.059.649	117.436	-	4.177.085
Inversiones en acciones cotizadas (Nota 15)	4.059.649	-	-	4.059.649
Otros instrumentos financieros (Nota 12)	-	46.371	-	46.371
Derivados financieros, netos (Nota 21.6)	-	(1.684)	-	(1.684)
Activos biológicos (Nota 11)	-	72.749	-	72.749
*No recurrentes	-	-	74.314	74.314
Inversiones en acciones no cotizadas (Nota 15)	-	-	74.314	74.314
Total	4.059.649	117.436	74.314	4.251.399
2016				
Activos/pasivos medidos a su valor razonable	3.807.247	106.906	77.959	3.992.112
*Recurrentes	3.807.247	106.906	-	3.914.153
Inversiones en acciones cotizadas (Nota 15)	3.807.247	-	-	3.807.247
Otros instrumentos financieros (Nota 12)	-	40.109	-	40.109
Derivados Financieros, netos (Nota 21.6)	-	(671)	-	(671)
Activos biológicos (Nota 11)	-	67.468	-	67.468
*No recurrentes	-	-	77.959	77.959
Inversiones en acciones no cotizadas (Nota 15)	-	-	77.959	77.959
Total	3.807.247	204.970	77.959	4.090.176

Tabla 86

Inversiones en acciones cotizadas. El valor razonable de las acciones que cotizan en bolsa y que son clasificadas como de alta bursatilidad se determina con base en el precio de cotización en la Bolsa de Valores de Colombia; esta medición se sitúa en la Jerarquía 1 establecida por la NIIF 13 para la medición del valor razonable. En esta categoría se ubican las inversiones poseídas por Grupo Nutresa en Grupo de Inversiones

Suramericana S.A. y Grupo Argos S.A. Esta medición se realiza mensualmente y generó un ingreso de \$252.402 (2016 – 394.268) reconocido en los otros resultados integrales.

A continuación, se presenta el valor por acción utilizado en la valoración de las inversiones cotizadas en la Bolsa de Valores de Colombia:

Precio por acción (en pesos)	2017	2016
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	40.300	38.200
Grupo Argos S.A.	20.880	19.280

Tabla 87

Las inversiones en otras sociedades clasificadas en esta categoría son medidas al valor razonable, en una base no recurrente, solo cuando se encuentra disponible un valor de mercado. La Compañía considera que esta omisión a la medición recurrente de estas inversiones es inmaterial para la presentación de los estados financieros de Grupo Nutresa. No se han realizado cambios en la jerarquía de valor razonable para la medición de estas inversiones, ni cambios en las técnicas de valoración utilizadas.

Otros instrumentos financieros. Corresponde a los derechos mantenidos por el Fondo de Capital Privado Cacao Para el Futuro, valorada de acuerdo con el reglamento del fondo usando la metodología aprobada por la Superintendencia Financiera de Colombia. La valoración utiliza variables como

el precio del cacao de \$6,5/tonelada (2016 – \$6,4/tonelada), una productividad promedio de 1.800-1.900 toneladas por hectárea, costo de la deuda de 9,98% (2016 – 8,64%) y un plazo de redención esperado de 18 años.

El Fondo utiliza un modelo de proyección esperado de flujos del proyecto a 35 años, que corresponde a la vida útil esperada de un cultivo de Cacao. Este Modelo de Proyección tendrá en cuenta todas las variables que afectarán los flujos esperados de los cultivos de cacao, entre los que se encuentran:

- Productividad y precios de mercado del cacao, plátano, otros cultivos temporales y maderables.
- Costos de establecimiento, mantenimiento, recolección y comercialización del cacao, plátano y maderables.
- Costos asociados con la asistencia técnica, uso de tierras,

comisiones y demás gastos admisibles al Fondo según este reglamento.

- Capital de trabajo necesario para la operación.

El resultado de la valoración generó ingresos financieros por \$1.759 (2016- \$1.402).

Derivados Financieros. Todos los derivados financieros son medidos mensualmente a valor razonable, de acuerdo a la metodología de valoración de Black Scholes. Estas partidas son clasificadas en el nivel 2 de la jerarquía de valor razonable.

Las principales variables usando la metodología de valoración son las siguientes:

- Tasa de cambio spot
- Tasa de cambio futura pactada
- Fecha de vencimiento
- Tasa libre de riesgo en COP y USD
- Volatilidades de la tasa de cambio

La valoración de instrumentos financieros derivados no designados, generó una pérdida en el estado de resultados de \$1.194 (2016 – pérdida de \$16.870), registrado como parte de la diferencia en cambio de activos y pasivos no financieros.

Activos biológicos. Corresponde al inventario de cerdos y reses

en Colombia, los cuales son medidos al valor razonable, utilizando como referencia los valores de mercado publicados por la Asociación Nacional de Porcicultores y las subastas en las ferias ganaderas en cada localidad. A 31 de diciembre de 2017, el precio por kilo promedio de los cerdos en pie utilizados en la valoración es de \$5.700 (2016: \$6.009); para las reses se utilizó un precio por kilo promedio de \$3.879 (2016- \$4.034).

La ganancia del período por los cambios en el valor razonable menos el costo de venta de los activos biológicos en 2017 fue \$4.743 (2016: \$8.696), y se incluye en el estado de resultados como ingresos operacionales.

Inversiones en acciones no cotizadas. Estas inversiones corresponden principalmente a las inversiones que Grupo Nutresa tiene en Venezuela en Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S.A. y Cordialsa Noel Venezuela S.A. Ver nota 3.1.1.

NOTA 38. Información para revelar sobre partes relacionadas

El siguiente cuadro presenta los importes de las transacciones relevantes entre partes relacionadas al final del ejercicio:

2017								
Compañía	Saldo por cobrar (*) (Nota 9)	Saldo por pagar	Compras de bienes y Servicios	Ventas de bienes y Servicios	Ingreso por Dividendos	Dividendos Pagados	Ingreso por Intereses	Gasto por Intereses
Asociadas y negocios conjuntos								
Bimbo de Colombia S.A.	3.758	6.057	6.307	44.739				
Dan Kaffe (Malaysia) Sdn. Bhd	820	48	46	869				
Oriental Coffee Alliance (OCA)	-	10	144	-				
Entidades con influencia significativa sobre la entidad								
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	8.617	13.225	69.536	26.557	28.981	84.949	-	-
Otras partes relacionadas								
Grupo Bancolombia	752	972.145	60.416	2.888	-	-	79	76.023
Grupo Argos	6.252	1	-	1.005	24.739	23.753	-	-
Alpina Productos Alimenticios	106	14.548	18.859	825	-	-	-	-
Fundación Nutresa	1.992	-	2.881	-	-	-	-	-
Corporación Vidarium	1.898	-	1.292	-	-	-	-	-
Miembros junta directiva	-	136	880	-	-	-	-	-
2016								
Compañía	Saldo por cobrar (*) (Nota 9)	Saldo por pagar	Compras de bienes y Servicios	Ventas de bienes y Servicios	Ingreso por Dividendos	Dividendos Pagados	Ingreso por Intereses	Gasto por Intereses
Asociadas y negocios conjuntos								
Bimbo de Colombia S.A.	1.461	17.633	56.428	40.113	-	-	-	-
Dan Kaffe (Malaysia) Sdn. Bhd	30	3	(39)	2.332	-	-	-	-
Oriental Coffee Alliance (OCA)	-	20	256	-	-	-	-	-
Entidades con influencia significativa sobre la entidad								
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	21.482	9.320	67.477	29.246	27.081	79.182	-	-

Otras partes relacionadas								
Grupo Bancolombia	669	911.031	55.122	2.539	-	-	42	77.677
Grupo Argos	5.800	-	54	1.138	22.904	19.864	-	-
Fundación Nutresa	-	-	5.388	-	-	-	-	-
Corporación Vidarium	569	-	2.784	-	-	-	-	-
Miembros junta directiva	-	130	805	-	-	-	-	-

Tabla 88

(*) Incluye cuentas por cobrar a partes relacionadas \$18.010 (2016: \$17.515) y cuentas por cobrar por dividendos de instrumentos financieros por \$6.185 (2016: \$12.496).

Las compras y las ventas se realizaron en condiciones equivalentes a las del mercado. Los saldos pendientes se esperan liquidar en condiciones normales; no se han otorgado ni recibido garantías sobre estos saldos. No se ha reconocido ningún gasto en el periodo actual ni en periodos anteriores con respecto a cuentas incobrables o cuentas de cobro dudoso relacionados con los importes adeudados por partes relacionadas. Durante el periodo se realizaron pagos por \$103.929 (2016 - \$130.212) para 154 (2016 - \$172) empleados considerados como personal clave de la entidad.

NOTA 39.

Hechos posteriores a la fecha sobre la que se informa

El día 26 de enero de 2018 en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela se promulgó el convenio cambiario número 39 del Banco Central de Venezuela en donde se realizan cambios al sistema de tipo de cambio complementario flotante de mercado (DICOM) y su sistema de subastas, este

cambio se estima que genere cambios en el valor razonable de los instrumentos financieros no controlados que posee Grupo Nutresa en Venezuela. La primera subasta realizada bajo este nuevo mecanismo, el día 5 de febrero de 2018, fijó un precio de Bs25.000 por dólar americano para venta. Por lo anterior y con base en las políticas contables adoptadas por Grupo Nutresa el efecto que se genere por esta devaluación será registrado de acuerdo con lo establecido en la NIIF 9 en el otro resultado integral. Se estima que de seguir con la tendencia de la tasa de cambio antes mencionada, el efecto en el estado de situación financiera en su componente de otros resultados integrales puede ser de \$40.000 aproximadamente, los cuales serían reconocidos en los estados financieros intermedios al 31 de marzo de 2018.

Los presentes estados financieros consolidados fueron autorizados para su emisión por la Junta Directiva de Grupo Nutresa el 22 de febrero de 2018 y serán sometidos a la aprobación de la Asamblea de Accionistas el 20 de marzo de 2018.

Estados financieros
separados

Informe del Revisor fiscal



A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S.A.

22 de febrero de 2018

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

Responsabilidad de la gerencia sobre los estados financieros

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

Responsabilidad del revisor fiscal

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

Una auditoría consiste en desarrollar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los montos y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del revisor fiscal, incluyendo la evaluación del riesgo de incorrección material en los estados financieros debido a fraude o error. Al efectuar dicha valoración, el revisor fiscal considera el control interno relevante de la entidad para la preparación y presentación de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en función de las circunstancias. Una auditoría también incluye una evaluación de lo apropiado de las políticas contables usadas y de la razonabilidad de las estimaciones contables realizadas por la gerencia, así como la evaluación de la completa presentación de los estados financieros.

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

A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S.A.

22 de febrero de 2018

Opinión

En mi opinión, los estados financieros adjuntos, fielmente tomados de los libros, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S.A. al 31 de diciembre de 2017 y los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia.

Informe sobre otros requerimientos legales y reglamentarios

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

De acuerdo con lo anterior en mi concepto:

- a) La contabilidad de Grupo Nutresa S.A. durante el año 2017 ha sido llevada conforme a las normas legales y a la técnica contable y las operaciones registradas se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea de Accionistas.
- b) La correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones se llevan y se conservan debidamente.
- c) Existe concordancia entre los estados financieros que se acompañan y el informe de gestión preparado por los

administradores. Los administradores dejaron constancia en dicho informe de gestión, que no entorpecieron la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores.

- d) La información contenida en las declaraciones de autoliquidación de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, en particular la relativa a los afiliados y a sus ingresos base de cotización, ha sido tomada de los registros y soportes contables. Al 31 de diciembre de 2017 la Compañía no se encuentra en mora por concepto de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral.
- e) La Compañía ha implementado el sistema de autocontrol y gestión del riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo de acuerdo con lo establecido en la Circular Externa O62 de 2007 emitida por la Superintendencia Financiera.

Otros asuntos

En cumplimiento de las responsabilidades del revisor fiscal contenidas en los numerales 1 y 3 del artículo 209 del Código de Comercio, relacionadas con la evaluación de si los actos de los administradores de la Compañía se ajustan a los estatutos y a las órdenes y a las instrucciones de la Asamblea de Accionistas y si hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la sociedad o de terceros que estén en su poder, emití un informe separado de fecha 22 de febrero de 2018.



Bibiana Moreño Vásquez
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T
Designada por PricewaterhouseCoopers Ltda.
(Ver opinión adjunta)

Certificación de los **estados financieros**

LOS SUSCRITOS REPRESENTANTE LEGAL Y EL CONTADOR GENERAL DE GRUPO NUTRESA S.A.

CERTIFICAMOS:

22 de febrero de 2018

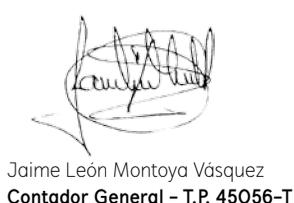
Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros de la Compañía, a 31 de diciembre de 2017 y 2016, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los libros y permite reflejar la situación patrimonial y los resultados de las operaciones de la Compañía.

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

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



Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente



Jaime León Montoya Vásquez
Contador General - T.P. 45056-T

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

Señores
Accionistas
Grupo Nutresa S.A.
Medellín

EL SUSCRITO REPRESENTANTE LEGAL DE GRUPO NUTRESA S.A.

CERTIFICA:

22 de febrero de 2018

Que los estados financieros y las operaciones de la Compañía, a 31 de diciembre de 2017 y 2016, no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la misma.

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

Para constancia se firma el 22 de febrero de 2018.



Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente

Estado de situación financiera

A 31 de diciembre de 2017 y 2016 (valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	2017	2016
ACTIVO			
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo		\$ 465	\$ 42
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	5	14.481	18.098
Otros activos	6	402	938
Total activo corriente		\$ 15.348	\$ 19.078
Activo no corriente			
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	5	2.965	2.972
Inversiones en subsidiarias	7	4.872.188	4.568.234
Inversiones en asociadas	8	149.441	138.652
Otros activos financieros no corrientes	9	4.061.685	3.809.367
Activo por impuesto diferido	10.2	5.227	4.945
Otros activos	6	6	7
Total activo no corriente		\$ 9.091.512	\$ 8.524.177
TOTAL ACTIVOS		\$ 9.106.860	\$ 8.543.255
PASIVO			
Pasivo corriente			
Proveedores y cuentas por pagar	11	69.855	80.968
Impuesto sobre la renta e impuestos por pagar		416	188
Pasivo por beneficios a empleados	12	1.205	1.068
Total pasivo corriente		\$ 71.476	\$ 82.224
Pasivo no corriente			
Proveedores y cuentas por pagar	11	158	168
Pasivo por beneficios a empleados	12	15.126	14.413
Pasivo por impuesto diferido	10.2	9.449	6.416
Total pasivo no corriente		\$ 24.733	\$ 20.997
TOTAL PASIVO		\$ 96.209	\$ 103.221
PATRIMONIO			
Capital emitido	13.1	2.301	2.301
Prima en emisión de capital	13.1	546.832	546.832
Reservas	13.2	3.746.020	3.592.671
Utilidades acumuladas	13.2	3	-
Otro resultado integral acumulado	14	4.285.216	3.899.132
Utilidad del periodo		430.279	399.098
TOTAL PATRIMONIO		\$ 9.010.651	\$ 8.440.034
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 9.106.860	\$ 8.543.255

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
 (Ver certificación adjunta)



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



Bibiana Moreno Vásquez
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T
 Designada por PricewaterhouseCoopers Ltda.
 (Ver opinión adjunta)

Estado de resultados integrales

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

	Notas	2017	2016
INGRESOS OPERACIONALES			
Dividendos del portafolio	9	\$ 54.204	\$ 50.453
Participación en el resultado del período de las subsidiarias	7	374.306	348.796
Participación en el resultado del período de las asociadas	8	5.802	4.947
Utilidad bruta		\$ 434.312	\$ 404.196
Gastos de administración	15	(4.077)	(3.950)
Diferencia en cambio de activos y pasivos operativos		(1)	(24)
Otros ingresos operacionales netos		3.901	1.401
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 434.135	\$ 401.623
Ingresos financieros		4	4
Gastos financieros		(1.419)	(1.032)
Diferencia en cambio de activos y pasivos no operativos		-	(6)
Utilidad antes de impuesto de renta		\$ 432.720	\$ 400.589
Impuesto sobre la renta corriente		(84)	(222)
Impuesto sobre la renta diferido	10.3	(2.357)	(1.269)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		\$ 430.279	\$ 399.098
Utilidad básica por acción (*)			
Básica atribuible a las participaciones controladoras (en pesos)	16	935,14	867,37
OTRO RESULTADO INTEGRAL			
Partidas que no serán reclasificadas posteriormente al resultado del período:			
(Pérdidas)/ganancias actuariales de planes de beneficios definidos	12.1	709	(1.739)
Inversiones medidas a valor razonable	14.2 - 9	252.401	394.268
Impuesto sobre la renta de los componentes que no serán reclasificados	14.1	(234)	653
Total partidas que no serán reclasificadas posteriormente al resultado del período		\$ 252.876	\$ 393.182
Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período:			
Participación en el resultado integral de subsidiarias	14.4	132.884	(132.079)
Participación en el resultado integral de asociadas	14.3 - 8	487	(1.084)
Impuesto diferido de componentes que serán reclasificados	14.3	(160)	176
Total partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período		\$ 133.211	\$ (132.987)
Otro resultado integral, neto de impuestos		\$ 386.087	\$ 260.195
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL PERÍODO		\$ 816.366	\$ 659.293

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)



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



Bibiana Moreño Vásquez
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T
Designada por PricewaterhouseCoopers Ltda.
(Ver opinión adjunta)

Estado de cambios en el patrimonio

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

	Capital emitido	Prima en emisión de capital	Reservas	Utilidades acumuladas	Utilidad del período	Otro resultado integral acumulado	Total patrimonio
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	2.301	546.832	3.592.671	-	399.098	3.899.132	8.440.034
Resultado del período	-	-	-	-	430.279	-	430.279
Otro resultado integral del período	-	-	-	-	-	386.087	386.087
Resultado integral del período	-	-	-	-	430.279	386.087	816.366
Traslado a resultados de ejercicios anteriores	-	-	-	399.098	(399.098)	-	-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 13.3)	-	-	(2.761)	(242.945)	-	-	(245.706)
Apropiación de reservas (Nota 13.3)	-	-	156.153	(156.153)	-	-	-
Impuesto a la riqueza (Nota 10.4)	-	-	(43)	-	-	-	(43)
Realizaciones otros resultados integrales	-	-	-	3	-	(3)	-
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017	2.301	546.832	3.746.020	3	430.279	4.285.216	9.010.651
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	2.301	546.832	1.836.225	1.558.597	427.096	3.638.937	8.009.988
Resultado del período	-	-	-	-	399.098	-	399.098
Otro resultado integral del período	-	-	-	-	-	260.195	260.195
Resultado integral del período	-	-	-	-	399.098	260.195	659.293
Traslado a resultados de ejercicios anteriores	-	-	-	427.096	(427.096)	-	-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 13.3)	-	-	(6.428)	(222.713)	-	-	(229.141)
Apropiación de reservas (Nota 13.3)	-	-	1.762.980	(1.762.980)	-	-	-
Impuesto a la riqueza (Nota 10.4)	-	-	(106)	-	-	-	(106)
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	2.301	546.832	3.592.671	-	399.098	3.899.132	8.440.034

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
 (Ver certificación adjunta)



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



Bibiana Moreno Vásquez
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T
 Designada por PricewaterhouseCoopers Ltda.
 (Ver opinión adjunta)

Estado de flujos de efectivo

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

	2017	2016
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Dividendos recibidos (Notas 7 y 9)	\$ 265.755	\$ 276.923
Dividendos pagados (Nota 13.3)	(240.744)	(224.277)
Cobros procedentes de la venta de bienes y servicios	2.575	1.452
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	(1.788)	(4.593)
Pagos a y por cuenta de los empleados	(6.548)	(5.735)
Impuestos a las ganancias reembolsados (pagados)	391	(684)
Otras entradas de efectivo	1.500	7.578
Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación	\$ 21.141	\$ 50.664
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Compras de patrimonio de asociadas y negocios conjuntos (Nota 8)	(20.717)	(36.583)
Capitalización en subsidiarias (Nota 7)	-	(13.090)
Otras entradas de efectivo	126	23
Flujos de efectivo netos utilizados de actividades de inversión	\$ (20.591)	\$ (49.650)
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		
Intereses pagados	-	(1.029)
Otras salidas de efectivo	(126)	(3)
Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de financiación	\$ (126)	\$ (1.032)
AUMENTO (DISMINUCIÓN) DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO POR OPERACIONES		
Efecto de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo	(1)	(6)
Aumento (disminución) neto de efectivo y equivalentes de efectivo	423	(24)
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del período	42	66
EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO AL FINAL DEL PERÍODO	\$ 465	\$ 42

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)



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



Bibiana Moreno Vásquez
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T
Designada por PricewaterhouseCoopers Ltda.
(Ver opinión adjunta)

Notas a los Estados financieros separados

Periodos comprendidos entre el 1° de enero y el 31 de diciembre de 2017 y 2016

(Valores expresados en millones de pesos colombianos, excepto los valores en monedas extranjeras, tasa de cambio y cantidad de acciones).

NOTA 1. Información Corporativa

1.1 ENTIDAD Y OBJETO SOCIAL

Grupo Nutresa S. A. (en adelante Grupo Nutresa, la Compañía, o Nutresa, indistintamente) es una sociedad anónima de nacionalidad colombiana, constituida el 12 de abril de 1920, con domicilio principal en la ciudad de Medellín y con vigencia hasta el 12 de abril de 2050. El objeto social de la Compañía consiste en la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades en empresas organizadas, bajo cualquiera de las formas autorizadas por la ley, sean nacionales o extranjeras, y que tengan por objeto la explotación de cualquier actividad económica lícita, o en bienes corporales o incorporeales con la finalidad de precautelación del capital.

Es la sociedad dominante de Grupo Nutresa un grupo integrado y diversificado de la industria de alimentos que opera principalmente en Colombia y Latinoamérica.

NOTA 2. Bases de preparación

Los estados financieros separados de Grupo Nutresa, para el período comprendido entre el 1o de enero y el 31 de diciembre de 2017, se han preparado de acuerdo con las Normas de Contabilidad e Información Financiera Aceptadas en Colombia, fundamentadas en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), junto con sus interpretaciones, marco de referencia conceptual, los fundamentos de conclusión y las guías de aplicación autorizadas y emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés) hasta el año 2015, y otras disposiciones legales definidas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Los estados financieros separados se preparan de conformidad con la NIC 27. Grupo Nutresa S. A., como matriz principal del Grupo, presenta estados financieros separados disponibles en nuestra página web www.gruponutresa.com.

2.1 BASES DE MEDICIÓN

Los estados financieros separados han sido preparados sobre la base del costo histórico, excepto por la medición a valor razonable de ciertos instrumentos financieros, como se describe en las políticas descritas más adelante. Los importes en libros de los activos y pasivos reconocidos que han sido designados como partidas cubiertas en coberturas del valor razonable, que de otro modo se contabilizarían por su costo amortizado, se han ajustado para registrar los cambios en los

valores razonables atribuibles a los riesgos que se cubren en las relaciones de cobertura eficaces.

2.2 MONEDA FUNCIONAL Y DE PRESENTACIÓN

Los estados financieros son presentados en pesos colombianos, que a la vez es la moneda funcional y la moneda de presentación de Grupo Nutresa S. A. Sus cifras están expresadas en millones de pesos colombianos, excepto la utilidad básica por acción y la tasa representativa del mercado que se expresan en pesos colombianos, y las divisas (por ejemplo, dólares, euros, libras esterlinas, entre otros) que se expresan en unidades.

2.3 CLASIFICACIÓN DE PARTIDAS EN CORRIENTES Y NO CORRIENTES

Grupo Nutresa S. A. presenta los activos y pasivos en el estado de situación financiera clasificados como corrientes y no corrientes. Un activo se clasifica como corriente cuando la entidad espera realizar el activo o tiene la intención de venderlo o consumirlo en su ciclo normal de operación; mantiene el activo principalmente con fines de negociación; espera realizar el activo dentro de los doce meses siguientes después del período sobre el que se informa; o el activo es efectivo o equivalente de efectivo a menos que este se encuentre restringido por un período mínimo de doce meses después del cierre del período sobre el que se informa. Todos los demás activos se clasifican como no corrientes. Un pasivo se clasifica como corriente cuando la entidad espera liquidar el pasivo en su ciclo normal de operación o lo mantiene principalmente con fines de negociación.

NOTA 3. Políticas contables significativas

A continuación se detallan las políticas contables significativas que Grupo Nutresa S. A. aplica en la preparación de sus estados financieros:

3.1 INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS

Una subsidiaria es una entidad controlada por alguna de las empresas que conforman Grupo Nutresa S. A. El control existe cuando alguna de las empresas del Grupo tiene el poder para dirigir las actividades relevantes de la subsidiaria, que generalmente son las actividades de operación y financiación, con el propósito de obtener beneficios de sus actividades, y está expuesta, o tiene derecho, a los rendimientos variables de esta.

Las inversiones en subsidiarias se miden en los estados financieros separados de Grupo Nutresa S. A. utilizando el método de participación patrimonial, según lo establecido por la normatividad en Colombia, donde la inversión se registra inicialmente al costo, y se ajusta con los cambios en la participación de Grupo Nutresa sobre los activos netos de la subsidiaria después de la fecha de adquisición menos cualquier pérdida por deterioro de valor de la inversión. Las pérdidas de la subsidiaria que exceden la participación de Grupo Nutresa S. A. en la inversión se reconocen como una provisión solo cuando es probable la salida de beneficios económicos y existe la obligación legal o implícita.

3.2 INVERSIONES EN ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS

Una asociada es una entidad sobre la cual Grupo Nutresa S. A. posee influencia significativa sobre las decisiones de política financiera y de operación, sin llegar a tener control o control conjunto.

Un negocio conjunto es una entidad que Grupo Nutresa S. A. controla de forma conjunta con otros participantes, donde estos mantienen un acuerdo contractual que establece el control conjunto sobre las actividades relevantes de la entidad.

En la fecha de adquisición, el exceso del costo de adquisición sobre la participación en el valor razonable neto de los activos identificables, pasivos y pasivos contingentes asumidos de la asociada o negocio conjunto, se reconoce como plusvalía. La plusvalía se incluye como el valor en libros de la inversión, y no se amortiza ni se somete individualmente a pruebas de deterioro de su valor.

Las inversiones en asociadas o negocios conjuntos se miden en los estados financieros separados mediante el método de la participación, bajo este método la inversión se registra inicialmente al costo, y se ajusta con los cambios en la participación de Grupo Nutresa S. A. sobre los activos netos de la asociada o negocio conjunto después de la fecha de adquisición menos cualquier pérdida por deterioro de valor de la inversión. Las pérdidas de la asociada o negocio conjunto que exceden la participación de la Compañía en la inversión se reconocen como una provisión solo cuando es probable la salida de beneficios económicos y existe la obligación legal o implícita.

Cuando es aplicable el método de participación, se realizan los ajustes necesarios para homologar las políticas contables de la asociada o negocio conjunto con las de Grupo Nutresa S. A., se incorpora la porción que le corresponde a la Compañía en las ganancias o pérdidas obtenidas por la medición de los activos netos a valor razonable en la fecha de adquisición, y se eliminan las ganancias y pérdidas no realizadas procedentes de las transacciones entre Grupo Nutresa S. A. y la asociada o negocio conjunto, en la medida de la participación de Grupo Nutresa S. A. en la asociada o negocio conjunto. El método de participación se aplica desde la fecha de

adquisición hasta cuando se pierde la influencia significativa o control conjunto sobre la entidad.

La participación en la utilidad o pérdida de una asociada o negocio conjunto se presenta en el estado de resultados integrales del período, neto de impuestos y participaciones no controladoras en las subsidiarias de la asociada o negocio conjunto; la participación en los cambios reconocidos directamente en el patrimonio y en el otro resultado integral de la asociada o negocio conjunto se presentan en el estado de cambios en el patrimonio y en el otro resultado integral. Los dividendos recibidos en efectivo de la asociada o negocio conjunto se reconocen reduciendo el valor en libros de la inversión.

Grupo Nutresa S. A. analiza la existencia de indicadores de deterioro de valor y si es necesario reconoce pérdidas por deterioro en la inversión en la asociada o negocio conjunto.

Cuando se pierde la influencia significativa sobre la asociada o el control conjunto sobre el negocio conjunto, Grupo Nutresa S. A. mide y reconoce cualquier inversión residual que conserve en ella a su valor razonable. La diferencia entre el valor en libros de la asociada o negocio conjunto (teniendo en cuenta las partidas correspondientes de otro resultado integral) y el valor razonable de la inversión residual retenida, con el valor procedente de su venta, se reconoce en el resultado del período.

3.3 MONEDA EXTRANJERA

Las transacciones que se efectúan en una moneda diferente a la moneda funcional de la Compañía se convierten utilizando el tipo de cambio vigente en la fecha de la transacción. Posteriormente, los activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera son convertidos utilizando los tipos de cambio de la fecha de cierre de los estados financieros, que se toma de la información publicada por la entidad oficial encargada de certificar esta información; las partidas no monetarias que se miden a su valor razonable se convierten utilizando las tasas de cambio a la fecha en la que se determina su valor razonable, y las partidas no monetarias que se miden a costo histórico se convierten utilizando las tasas de cambio vigentes a la fecha de las transacciones originales.

Todas las diferencias de cambio surgidas de activos y pasivos operativos, se reconocen en el estado de resultados como parte de los ingresos y egresos operacionales; las diferencias en cambio de otros activos y pasivos se reconocen como parte del ingreso o gasto financiero, a excepción de las partidas monetarias que proveen una cobertura eficaz para una inversión neta en un negocio en el extranjero y las provenientes de inversiones en acciones clasificadas como de valor razonable a través del patrimonio. Estas partidas y sus efectos impositivos se reconocen en el otro resultado integral hasta la disposición de la inversión neta, momento en el que se reconocen en el resultado del período.

3.4 EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

El efectivo y equivalentes de efectivo en el estado de situación financiera y en el estado de flujos de efectivo incluyen el dinero en caja y bancos, las inversiones de alta liquidez fácilmente convertibles en una cantidad determinada de efectivo y sujetas a un riesgo insignificante de cambios en su valor, con un vencimiento de tres meses o menos desde la fecha de su adquisición. Estas partidas se registran inicialmente al costo histórico, y se actualizan para reconocer su valor razonable a la fecha de cada período contable anual.

3.5 INSTRUMENTOS FINANCIEROS

Un instrumento financiero es un contrato que da lugar a un activo financiero en una entidad y, simultáneamente, a un pasivo financiero o instrumento de capital en otra entidad. Los activos y pasivos financieros se reconocen inicialmente a su valor razonable más (menos) los costos de transacción directamente atribuibles, excepto para aquellos que se miden posteriormente a valor razonable.

Al momento del reconocimiento inicial, Grupo Nutresa S. A. clasifica sus activos financieros para la medición posterior a costo amortizado o a valor razonable dependiendo del modelo de negocio de Grupo Nutresa S. A. para gestionar los activos financieros y las características de los flujos de efectivo contractuales del instrumento; o como derivados designados como instrumentos de cobertura en una cobertura eficaz, según corresponda.

(i) Activos financieros medidos a costo amortizado

Un activo financiero se mide posteriormente a costo amortizado, usando la tasa de interés efectiva si el activo es mantenido dentro de un modelo de negocio cuyo objetivo es mantenerlo para obtener los flujos de efectivo contractuales y los términos contractuales del mismo otorgan, en fechas específicas, flujos de efectivo que son únicamente pagos del capital e intereses sobre el valor del capital pendiente. Sin perjuicio de lo anterior, Grupo Nutresa S. A. puede designar un activo financiero de forma irrevocable como medido al valor razonable con cambios en resultados.

Grupo Nutresa S. A. ha definido que el modelo de negocio para las cuentas por cobrar a clientes es recibir los flujos de caja contractuales, razón por la cual son incluidos en esta categoría.

(ii) Activos financieros medidos a valor razonable

Los activos financieros diferentes de aquellos medidos a costo amortizado se miden posteriormente a valor razonable con cambios reconocidos en el resultado del período. Sin embargo, para las inversiones en instrumentos de capital que no se mantienen para propósitos de negociación, Grupo Nutresa S. A. elige de manera irrevocable presentar las ganancias o pérdidas por la medición a valor razonable en otro resultado integral. En la disposición de las inversiones a valor razonable a través del otro resultado integral, el valor acumulado de las

ganancias o pérdidas es transferido directamente a las ganancias retenidas y no se reclasifican al resultado del período. Los dividendos recibidos en efectivo de estas inversiones se reconocen en el estado de resultado integral del período.

Los valores razonables de las inversiones con cotización bursátil se basan en su precio de cotización vigente.

Los activos financieros medidos a valor razonable no son sometidos a pruebas de deterioro de valor.

(iii) Deterioro de activos financieros al costo amortizado

Los activos financieros medidos a costo amortizado son evaluados por indicadores de deterioro en cada fecha de balance. Los activos financieros están deteriorados cuando existe evidencia objetiva de que, como resultado de uno o más eventos que hayan ocurrido después del reconocimiento inicial del activo financiero, los flujos futuros estimados del activo financiero (o grupo de activos financieros) han sido afectados.

Los criterios que se utilizan para determinar que existe una evidencia objetiva de una pérdida por deterioro incluyen:

- Dificultades financieras importantes del emisor o de la contraparte.
- Incumplimiento en los pagos de capital e intereses.
- Probabilidad de que el prestamista entrará en quiebra o en una reorganización financiera.

El importe del deterioro es la diferencia entre el valor en libros del activo y el valor presente de las estimaciones de los flujos de efectivo futuros, descontados a la tasa efectiva original del activo financiero. El valor en libros del activo se reduce y la cantidad de la pérdida se reconoce en el resultado del período.

(iv) Baja en cuentas

Un activo financiero o una parte de él es dado de baja del estado de situación financiera cuando se vende, transfiere, expira o Grupo Nutresa pierde control sobre los derechos contractuales o sobre los flujos de efectivo del instrumento. Un pasivo financiero o una parte de él es dado de baja del estado de situación financiera cuando la obligación contractual ha sido liquidada o haya expirado. Cuando un pasivo financiero existente es reemplazado por otro proveniente de la misma contraparte bajo condiciones sustancialmente diferentes, o si las condiciones de un pasivo existente se modifican de manera sustancial, tal intercambio o modificación se trata como una baja del pasivo original y el reconocimiento de un nuevo pasivo, y la diferencia en los valores respectivos en libros se reconoce en el estado de resultados del período.

(v) Pasivos financieros

Los pasivos financieros se miden posteriormente a costo amortizado, usando la tasa de interés efectiva. Los pasivos financieros incluyen saldos con proveedores y cuentas por pagar, obligaciones financieras, y otros pasivos financieros derivados. Esta categoría también incluye los instrumentos

financieros derivados tomados por la Compañía y que no se designan como instrumentos de cobertura en relaciones de cobertura eficaces.

(vi) *Compensación de instrumentos financieros*

Los activos financieros y los pasivos financieros son objeto de compensación de manera que se informe el valor neto en el estado de situación financiera, solamente si (i) existe, en el momento actual, un derecho legalmente exigible de compensar los valores reconocidos, y (ii) existe la intención de liquidarlos por el valor neto, o de realizar los activos y cancelar los pasivos en forma simultánea.

3.6 IMPUESTOS

Comprenden el valor de los gravámenes de carácter general obligatorio a favor del Estado y a cargo de la Compañía, por concepto de la liquidación privada que se determinan sobre las bases impositivas del período fiscal, de acuerdo con las normas tributarias del orden nacional y territorial que rigen en el país donde opera Grupo Nutresa S. A.

a) Impuesto sobre la renta

(i) *Corriente*

Los activos y pasivos corrientes generados por el impuesto sobre la renta del período se miden por los valores que se espera recuperar o pagar a la autoridad fiscal. El gasto por impuesto sobre la renta se reconoce en el impuesto corriente de acuerdo con la depuración efectuada entre la renta fiscal y la utilidad o pérdida contable afectada por la tarifa del impuesto sobre la renta del año corriente y conforme con lo establecido en las normas tributarias vigentes en Colombia. Las tasas y las normativas fiscales utilizadas para computar dichos valores son aquellas que estén aprobadas al final del período sobre el que se informa. Los activos y los pasivos corrientes por el impuesto sobre la renta se compensan si se relacionan con la misma autoridad fiscal y se tiene la intención de liquidarlos por el valor neto o a realizar el activo y a liquidar el pasivo de forma simultánea.

(ii) *Diferido*

El impuesto sobre la renta diferido se reconoce utilizando el método del pasivo calculado sobre las diferencias temporarias entre las bases fiscales de los activos y pasivos y sus valores en libros. El impuesto diferido pasivo se reconoce generalmente para todas las diferencias temporarias imponibles, y el impuesto diferido activo se reconoce para todas las diferencias temporarias deducibles y por la compensación futura de créditos fiscales y pérdidas fiscales no utilizadas en la medida en que sea probable la disponibilidad de ganancias impositivas futuras contra las cuales se puedan imputar. Los impuestos diferidos no son objeto de descuento financiero.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos no se reconocen si la diferencia temporaria surge del reconocimiento inicial

de un activo o un pasivo en una transacción que no constituya una combinación de negocios y que, al momento de la transacción, no afectó ni la ganancia contable ni la ganancia o pérdida fiscal; y para el caso del pasivo por impuesto diferido cuando surja del reconocimiento inicial de la plusvalía.

Los pasivos por impuestos diferidos relacionados con las inversiones en asociadas y participaciones en negocios conjuntos, no se reconocen cuando la oportunidad de la reversión de las diferencias temporarias se pueda controlar y sea probable que dichas diferencias no se reversen en el futuro cercano y los activos por impuestos diferidos relacionados con las inversiones en asociadas y participaciones en negocios conjuntos, se reconocen solamente en la medida en que sea probable que las diferencias temporarias se revertirán en un futuro cercano y sea probable la disponibilidad de ganancias impositivas futuras contra las cuales se imputarán esas diferencias deducibles. Los pasivos por impuestos diferidos relacionados con la plusvalía, se reconocen en la medida en que sea probable que las diferencias temporarias se reviertan en el futuro.

El valor en libros de los activos por impuesto diferido se revisa en cada fecha de presentación y se reducen en la medida en que ya no sea probable que exista suficiente ganancia impositiva para utilizar la totalidad o una parte del activo por dicho impuesto. Los activos por impuesto diferido no reconocidos se reevalúan en cada fecha de presentación y se reconocen en la medida en que sea probable que las ganancias impositivas futuras permitan su recuperación.

Los activos y pasivos por impuesto diferido se miden a las tasas fiscales que se espera sean de aplicación en el período en que el activo se realice o el pasivo se cancele, con base en las tasas y normas fiscales que fueron aprobadas a la fecha de presentación, o cuyo procedimiento de aprobación se encuentre próximo a completarse para tal fecha.

El impuesto diferido se reconoce en el resultado del período, excepto el relacionado con partidas reconocidas fuera del resultado, en este caso se presentará en el otro resultado integral o directamente en el patrimonio.

b) Impuesto sobre la renta para la equidad – CREE

El impuesto sobre la renta para la equidad CREE, aplicable a las compañías colombianas hasta el 31 de diciembre de 2016, es el gravamen con el que contribuyen las sociedades y personas jurídicas y asimiladas declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios en beneficio de los trabajadores, generación de empleo y la inversión social. La tarifa aplicable era del 9% con una sobretasa del 5% y 6% para los años 2015 y 2016, respectivamente.

Con la expedición de la Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016, se deroga el impuesto a la renta para la equidad CREE y la sobretasa temporal para los años 2017 y 2018; y se determinan nuevas tarifas de impuesto a la renta.

c) Impuesto a la riqueza

La carga impositiva del impuesto a la riqueza se origina por la posesión de la misma al 1° de enero de los años 2015, 2016 y 2017, a cargo de los contribuyentes del impuesto a la renta. Por lo tanto, aquellos contribuyentes con patrimonio bruto menos las deudas, cuyo valor sea superior a \$1.000, deberán determinar su impuesto bajo las condiciones establecidas en la normativa tributaria.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 6 de la Ley 1739 de 2014, que adiciona el artículo 297-2 del estatuto tributario, la causación del impuesto a la riqueza se realizará el 1° de enero de los años 2015, 2016 y 2017 y podrá ser imputado a las reservas patrimoniales sin afectar las utilidades del ejercicio, de conformidad con el artículo 10 de la misma ley.

3.7 BENEFICIOS A EMPLEADOS**a) Beneficios de corto plazo**

Son beneficios (diferentes de los beneficios por terminación) que se espera liquidar totalmente antes de los doce meses siguientes al final del período anual sobre el que se informa, en el que los empleados hayan prestado los servicios relacionados. Los beneficios de corto plazo se reconocen en la medida en que los empleados prestan el servicio, por el valor esperado a pagar.

b) Otros beneficios a los empleados a largo plazo

Son retribuciones (diferentes de los beneficios posempleo y de los beneficios por terminación) cuyo pago no vence dentro de los doce (12) meses siguientes al cierre del período anual en el cual los empleados han prestado sus servicios, tales como prima de antigüedad y sistema de compensación variable. El costo de los beneficios a largo plazo se distribuye en el tiempo que medie entre el ingreso del empleado y la fecha esperada de la obtención del beneficio. Estos beneficios se proyectan hasta la fecha de pago y se descuentan a través del método de unidad de crédito proyectada.

c) Pensiones y otros beneficios posempleo**(i) Planes de beneficios definidos**

Son planes de beneficios definidos aquellos en los que Grupo Nutresa tiene la obligación legal o implícita de responder por los pagos de los beneficios que quedaron a su cargo.

El costo de este beneficio se determina mediante el método de la unidad de crédito proyectada. El pasivo se mide anualmente por el valor presente de los pagos futuros esperados que son necesarios para liquidar las obligaciones derivadas de los servicios prestados por los empleados en el período corriente y en los anteriores.

La actualización del pasivo por ganancias y pérdidas actuariales se reconoce en el estado de situación financiera contra los resultados acumulados a través del otro resultado integral, estas partidas no se reclasificarán a los resultados del período en períodos posteriores; el costo de los servicios pasados y presentes, y el interés neto sobre el pasivo se reconoce

en el resultado del período, distribuido entre el costo de ventas y los gastos de administración, de venta y de distribución, asimismo como las ganancias y pérdidas por reducciones de los beneficios y las liquidaciones no rutinarias.

El interés sobre el pasivo se calcula aplicando la tasa de descuento a dicho pasivo.

3.8 PROVISIONES, PASIVOS Y ACTIVOS CONTINGENTES**a) Provisiones**

Las provisiones se reconocen cuando, como consecuencia de un suceso pasado, Grupo Nutresa tiene una obligación presente, legal o implícita, cuya liquidación requiere una salida de recursos que se considera probable y que se puede estimar con certeza.

En los casos en los que Grupo Nutresa espera que la provisión se reembolse en todo o en parte, el reembolso se reconoce como un activo separado, únicamente en los casos en que tal reembolso sea prácticamente cierto.

Las provisiones se miden por la mejor estimación de la Administración de los desembolsos requeridos para liquidar la obligación presente. El gasto correspondiente a cualquier provisión se presenta en el estado del resultado integral del período, neto de todo reembolso. El aumento de la provisión debido al paso del tiempo se reconoce como un gasto financiero.

b) Pasivos contingentes

Las obligaciones posibles que surgen de eventos pasados y cuya existencia será confirmada solamente por la ocurrencia o no ocurrencia de uno a más eventos futuros inciertos que no están enteramente bajo el control de Grupo Nutresa o las obligaciones presentes, que surgen de eventos pasados, pero que no es probable, sino posible, que una salida de recursos que incluye beneficios económicos sea requerida para liquidar la obligación o el monto de la obligación no puede ser medido con suficiente confiabilidad, no se reconocen en el estado de situación financiera, en cambio se revelan como pasivos contingentes.

c) Activos contingentes

Los activos de naturaleza posible, surgidos a raíz de sucesos pasados, cuya existencia ha de ser confirmada solo por la ocurrencia, o en su caso por la no ocurrencia, de uno o más eventos inciertos en el futuro, que no están enteramente bajo el control de Grupo Nutresa, no se reconocen en el estado de situación financiera, en cambio se revelan como activos contingentes cuando es probable su ocurrencia. Cuando el hecho contingente sea cierto se reconoce el activo y el ingreso asociado en el resultado del período.

3.9 INGRESOS ORDINARIOS

Los ingresos se reconocen en la medida en que sea probable que los beneficios económicos fluyan hacia la entidad y los ingresos puedan ser medidos con fiabilidad.

Los criterios específicos de reconocimiento enumerados a continuación también deberán cumplirse para que los ingresos sean reconocidos.

a) Prestación de servicios

Los ingresos procedentes de la prestación de servicios se reconocen cuando estos son prestados o en función del grado de terminación (o grado de avance) de los contratos.

b) Intereses

Para todos los instrumentos financieros valorados a costo amortizado, los ingresos o gastos por interés se reconocen con la tasa de interés efectiva. La tasa de interés efectiva es la tasa que descuenta exactamente los pagos futuros estimados de efectivo o los recibidos a través de la vida esperada del instrumento financiero o un período más corto, en el valor neto en libros del activo financiero o pasivo financiero.

c) Ingresos por dividendos

Estos ingresos se reconocen cuando se establece el derecho de Grupo Nutresa a recibir el pago, que es generalmente cuando los accionistas decretan el dividendo, excepto cuando el dividendo represente una recuperación del costo de la inversión. Tampoco se reconoce ingreso por dividendos cuando el pago se realiza a todos los accionistas en la misma proporción en acciones del emisor.

3.10 VALOR RAZONABLE

Es el precio que sería recibido por vender un activo o pagado por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes del mercado independientes, en la fecha de la medición. El valor razonable de todos los activos y pasivos financieros se determina a la fecha de presentación de los estados financieros, para reconocimiento o revelación en las notas a los estados financieros.

Grupo Nutresa utiliza técnicas de valuación que son apropiadas en las circunstancias y para las cuales se tiene suficiente información disponible para medir al valor razonable, maximizando el uso de datos observables relevantes y minimizando el uso de datos no observables.

El valor razonable se determina:

- Con base en precios cotizados en mercados activos para activos o pasivos idénticos a los que la Compañía puede acceder en la fecha de la medición (nivel 1).
- Con base en técnicas de valuación comúnmente usadas por los participantes del mercado que utilizan variables distintas de los precios cotizados que son observables para los activos o pasivos, directa o indirectamente (nivel 2).
- Con base en técnicas de valuación internas de descuento de flujos de efectivo u otros modelos de valoración, utilizando variables estimadas por Grupo Nutresa no observables para el activo o pasivo, en ausencia de variables observables en el mercado (nivel 3).

Los juicios incluyen datos tales como el riesgo de liquidez, el riesgo de crédito y la volatilidad. Los cambios en las hipótesis acerca de estos factores podrían afectar al valor razonable de los instrumentos financieros.

3.11 UTILIDAD BÁSICA POR ACCIÓN

Las utilidades básicas por acción se calculan dividiendo el resultado del período atribuible a los tenedores de acciones ordinarias entre el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el período.

El promedio de las acciones en circulación a 31 de diciembre de 2017 y 2016 fue de 460.123.458.

Para calcular las utilidades por acción diluidas, se ajusta el resultado del período atribuible a los tenedores de acciones ordinarias y el promedio ponderado del número de acciones en circulación por todos los efectos dilusivos inherentes a las acciones ordinarias potenciales.

3.12 IMPORTANCIA RELATIVA O MATERIALIDAD

La información es material o tendrá importancia relativa si puede, individualmente o en su conjunto, influir en las decisiones económicas tomadas por los usuarios con base en los estados financieros. La materialidad dependerá de la magnitud y la naturaleza del error o inexactitud, enjuiciados en función de las circunstancias particulares en que se hayan producido. La magnitud o la naturaleza de la partida o una combinación de ambas podría ser el factor determinante.

3.13 NUEVOS PRONUNCIAMIENTOS SOBRE NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA

3.13.1 NUEVAS NORMAS, MODIFICACIONES E INTERPRETACIONES INCORPORADAS AL MARCO CONTABLE ACEPTADO EN COLOMBIA CUYA APLICACIÓN DEBE SER EVALUADA MÁS ALLÁ DEL 1o DE ENERO DE 2018 O QUE PUEDEN SER APLICADAS DE MANERA ANTICIPADA

Los Decretos 2496 de diciembre de 2015, 2131 de diciembre de 2016 y 2170 de diciembre de 2017 introdujeron al marco técnico normativo de información financiera nuevas normas, modificaciones o enmiendas emitidas o efectuadas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés) a las Normas Internacionales de Información Financiera entre los años 2014 y 2016, para evaluar su aplicación en ejercicios financieros que comiencen en o más adelante del 1o de enero de 2018, aunque su aplicación podría ser efectuada de manera anticipada.

NIIF 9 "Instrumentos Financieros"

La versión completa de esta NIIF se publicó en julio de 2016; aborda la clasificación, medición y baja en cuenta de activos y pasivos financieros, introduce nuevas reglas para contabilidad de cobertura y un nuevo modelo de deterioro para activos financieros.

La NIIF 9 mantiene, si bien simplifica, el modelo de valoración variado y establece tres categorías principales de valoración para los activos financieros: costo amortizado, valor razonable con cambios en otro resultado integral y valor razonable con cambios en resultados. La base de clasificación depende del modelo de negocio de la entidad y las características de los flujos de efectivo contractuales del activo financiero. Se requiere que las inversiones en instrumentos de patrimonio neto se valoren a valor razonable con cambios en resultados con la opción irrevocable al inicio de presentar los cambios en el valor razonable en otro resultado integral no reciclable. Ahora hay un nuevo modelo de pérdidas de crédito esperadas que sustituye al modelo de pérdidas por deterioro incurridas de la NIC 39. Para pasivos financieros no hubo cambios en la clasificación y valoración. La NIIF 9 simplifica los requerimientos para la efectividad de la cobertura. Bajo la NIC 39, una cobertura debe ser altamente eficaz, tanto de forma prospectiva como retrospectiva. La NIIF 9 sustituye esta línea exigiendo una relación económica entre la partida cubierta y el instrumento de cobertura y que el ratio cubierto sea el mismo que la entidad usa en realidad para su gestión del riesgo. La documentación contemporánea sigue siendo necesaria, pero es distinta de la que se venía preparando bajo la NIC 39. La norma entra en vigor para ejercicios contables que comiencen a partir de 1o de enero de 2018.

Desde la adopción por primera vez de NIIF, el 1o de enero de 2014, Grupo Nutresa ha mantenido la clasificación y medición de los activos y pasivos financieros bajo las categorías propuestas por la NIIF 9. Además, la Compañía confirmó que sus actuales relaciones de cobertura continuarán como coberturas después de la adopción de la NIIF 9.

El nuevo modelo de deterioro requiere el reconocimiento de provisiones por deterioro basadas en las pérdidas crediticias esperadas en lugar de solamente las pérdidas crediticias incurridas, como es el caso de la NIC 39. En el caso de Grupo Nutresa S. A., esto aplica principalmente a las cuentas por cobrar a clientes. Con base en las evaluaciones realizadas hasta la fecha, no se esperan efectos importantes en la estimación del deterioro de cartera bajo el nuevo modelo de pérdida esperadas.

NIIF 15 "Ingresos provenientes de Contratos con Clientes"

Emitida en mayo de 2016, es una nueva norma que es aplicable a todos los contratos con clientes, excepto arrendamientos, instrumentos financieros y contratos de seguros. El objetivo de la norma es brindar un modelo único e integral de reconocimiento de ingresos para todos los contratos con clientes, y mejorar la comparabilidad dentro de las industrias, entre industrias y entre mercados de capital. La nueva norma se basa en el principio de transferencia de control de un bien o servicio a un cliente para establecer el reconocimiento de un ingreso. Su aplicación

es efectiva a partir del 1o de enero de 2018.

La Compañía ha completado una revisión inicial de los potenciales impactos de la adopción de NIIF 15 en sus estados financieros, y ha identificado que no habrá un efecto importante en la oportunidad y monto del reconocimiento de los ingresos de la Compañía.

NIIF 16 "Arrendamientos"

El Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB por sus siglas en inglés) emitió la NIIF 16 con fecha de aplicación efectiva a partir del 1o de enero de 2019. La NIIF 16 reemplaza las guías existentes para la contabilización de arrendamientos, incluyendo NIC 17 arrendamientos, CINIF 4 determinación si un contrato contiene un arrendamiento, SIC 15 incentivos en operación de arrendamiento operativo y SIC 27 evaluación de la sustancia de transacciones que involucran la forma legal de un arrendamiento.

La NIIF 16 introduce un solo modelo de registro contable de los contratos de arrendamiento en el estado de situación financiera para los arrendatarios. Un arrendatario reconoce un activo por derecho de uso representando el derecho para usar el activo tomado en arrendamiento y un pasivo por arrendamiento representando su obligación para hacer los pagos del arrendamiento. Hay exenciones opcionales para arrendamientos de corto plazo o arrendamiento de bienes de muy bajo valor. El tratamiento contable de los contratos de arrendamiento para los arrendadores permanece similar a las actuales normas contables en el cual el arrendador clasifica los contratos de arrendamiento como arrendamientos financieros u operativos.

La Compañía ha comenzado una evaluación potencial de los impactos cualitativos y cuantitativos en sus estados financieros, hasta ahora el impacto más significativo identificado es el reconocimiento de activos y pasivos de sus contratos de arrendamiento operativo, especialmente de inmuebles utilizados en la operación del negocio. En adición a la naturaleza de los gastos correspondientes a los contratos de arrendamientos operativos, en calidad de arrendatario, cambiarán con la NIIF 16, de gastos por arrendamientos a cargos por depreciación de los derechos de uso del activo y gastos financieros en los pasivos por arrendamiento. Hasta la fecha, la Compañía se encuentra evaluando los efectos de la adopción de esta nueva norma.

Estos impactos afectarán principalmente los estados financieros de las compañías subsidiarias de Grupo Nutresa y se incorporarán mediante el reconocimiento del método de participación patrimonial.

NOTA 4

Juicios, estimaciones y supuestos contables significativos

La preparación de los estados financieros de Grupo Nutresa requiere que la gerencia deba realizar juicios, estimaciones y supuestos contables que afectan los montos de ingresos y gastos, activos y pasivos, y revelaciones relacionadas, así como también la revelación de pasivos contingentes al cierre del período sobre el que se informa. En este sentido, la incertidumbre sobre tales supuestos y estimaciones podría dar lugar en el futuro a resultados que podrían requerir ajustes significativos a los importes en libros de los activos o pasivos afectados.

En la aplicación de las políticas contables, la Administración ha realizado los siguientes juicios y estimaciones, que tienen efecto significativo sobre los importes reconocidos en los presentes estados financieros separados:

- Evaluación de la existencia de indicadores de deterioro de valor para las inversiones en subsidiarias y asociadas.
- Hipótesis empleadas en el cálculo actuarial de las obligaciones posempleo y de largo plazo con los empleados.
- Supuestos utilizados para el cálculo del valor razonable de los instrumentos financieros.
- Recuperabilidad de los activos por impuestos diferidos.
- Determinación de control, influencia significativa o control conjunto sobre una inversión.

Los juicios y estimaciones realizados por la Administración de Grupo Nutresa en la preparación de los estados financieros separados a 31 de diciembre de 2017 no difieren significativamente de los realizados al cierre del período anual anterior, es decir, a 31 de diciembre de 2016.

NOTA 5.

Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar

El saldo de deudores comerciales y otras cuentas por cobrar comprendían los siguientes rubros:

	2017	2016
Cuentas por cobrar a trabajadores	19	23
Dividendos por cobrar terceros (Nota 9)	6.185	12.496
Dividendos por cobrar vinculados	-	772
Otras cuentas por cobrar a vinculados	11.197	7.734
Otras cuentas por cobrar a terceros	45	45
Total deudores y cuentas por cobrar	17.446	21.070
Porción corriente	14.481	18.098
Porción no corriente	2.965	2.972

Tabla 1

NOTA 6.

Otros activos

Los otros activos estaban compuestos por:

	2017	2016
Otros activos corrientes		
Impuestos (1)	344	900
Gastos pagados por anticipado (2)	42	38
Activos mantenidos para la venta	16	-
TOTAL OTROS ACTIVOS CORRIENTES	402	938
Otros activos no corrientes		
Gastos pagados por anticipado (2)	6	7
Total otros activos	408	945

Tabla 2

(1) Los activos por impuesto incluyen saldos a favor por impuesto de renta y complementarios y otros impuestos.

(2) Los gastos pagados por anticipado corresponden principalmente a seguros.

NOTA 7.**Inversiones en subsidiarias**

El detalle de las subsidiarias de Grupo Nutresa S. A. a la fecha del período sobre el que se informa se presenta a continuación:

	% participación	Valor en libros	
		2017	2016
Compañía de Galletas Noel S. A. S.	100%	1.256.658	1.162.078
Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.	100%	1.110.536	1.001.328
Tropical Coffee Company S. A. S.	100%	18.355	16.603
Industria Colombiana de Café S. A. S.	100%	559.465	616.439
Industria de Alimentos Zenú S. A. S.	100%	206.566	209.705
Litoempaques S. A. S.	100%	22.047	21.882
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S. A. S.	100%	215.285	227.740
Molino Santa Marta S. A. S.	100%	84.737	79.687
Novaventa S. A. S.	93%	133.599	107.689
Pastas Comarrico S. A. S.	100%	26.715	24.711
Productos Alimenticios Doria S. A. S.	100%	136.209	127.451
Alimentos Cárnicos S. A. S.	100%	895.360	755.603
Setas Colombianas S. A.	94%	47.689	46.477
Compañía Nacional de Chocolates Perú S. A.	0,0%	11	10
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S. A. S.	70%	1.265	1.166
Alimentos Cárnicos Zona Franca Santa Fe S. A. S. (1)	100%	-	5.554
Gestión Cargo Zona Franca S. A. S.	100%	62.019	53.667
Comercial Nutresa S. A. S.	100%	23.695	28.296
Industrias Aliadas S. A. S.	83%	69.093	78.681
Opperar Colombia S. A. S.	100%	1.074	846
Servicios Nutresa S. A. S. (2)	100%	1.558	2.356
Fideicomiso Grupo Nutresa	100%	252	265
Total		4.872.188	4.568.234

Tabla 3

- (1) En abril de 2017, se llevó a cabo la liquidación por escisión de Alimentos Cárnicos Zona Franca Santa Fe S. A. S., los activos poseídos por esta sociedad fueron recibidos por Alimentos Cárnicos S. A. S. y Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S. A. S., sociedades poseídas al 100% por Grupo Nutresa S. A.
- (2) Grupo Nutresa realizó una capitalización el 20 de diciembre de 2016 por \$13.090 a Servicios Nutresa S. A. S. la cual no cambió su participación pero incrementó el capital suscrito y pagado de dicha sociedad.

A continuación se presenta el detalle de los dividendos recibidos y el resultado de la aplicación del método de participación patrimonial sobre inversiones en subsidiarias durante los periodos sobre los cuales se informa:

	2017			2016		
	Dividendos recibidos	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral	Dividendos recibidos	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral
Compañía de Galletas Noel S. A. S.	43.197	122.716	(15.062)	32.130	99.199	57.384
Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.	20.422	102.428	(27.203)	19.279	58.016	39.408
Tropical Coffee Company S. A. S.	-	1.781	29	-	1.080	94
Industria Colombiana de Café S. A. S.	102.346	21.028	(24.345)	47.365	39.346	17.198
Industria de Alimentos Zenú S. A. S.	19.220	16.473	393	13.641	22.219	2.855
Litoempaques S. A. S.	-	217	52	-	442	91
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S. A. S.	-	(14.231)	1.000	36.774	4.792	3.623
Molino Santa Marta S. A. S.	-	5.268	217	-	3.351	(1.161)
Novaventa S. A. S.	-	26.126	216	-	19.791	(1.480)
Pastas Comarrico S. A. S.	-	2.050	46	1.900	1.564	115
Productos Alimenticios Doria S. A. S.	-	9.434	676	10.638	6.816	2.247
Alimentos Cárnicos S. A. S.	-	67.495	(69.484)	62.849	60.952	8.194
Setas Colombianas S. A.	2.438	3.739	89	1.621	4.819	518
Compañía Nacional de Chocolates Perú S. A.	-	-	-	-	-	1
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S. A. S.	-	102	4	-	(19)	(3)
Alimentos Cárnicos Zona Franca Santa Fe S. A. S.	-	-	-	-	54	2
Gestión Cargo Zona Franca S. A. S.	-	8.479	128	-	9.629	322
Comercial Nutresa S. A. S.	-	(4.378)	222	-	3.502	788
Industrias Aliadas S. A.	15.614	6.208	183	-	10.041	374
Operar Colombia S. A. S.	-	227	-	-	152	-
Servicios Nutresa S. A. S.	-	(857)	(59)	-	3.051	1.509
Fideicomiso Grupo Nutresa	-	1	14	-	(1)	-
Total	203.237	374.306	(132.884)	226.197	348.796	132.079

Tabla 4

No se presentan variaciones en las participaciones accionarias entre diciembre de 2016 y diciembre 2017.

Los dividendos recibidos de subsidiarias se reconocen como un menor valor de la inversión como parte de la aplicación del método de participación. A 31 de diciembre de 2017 no existen cuentas por cobrar por concepto de dividendos de

subsidiarias. En diciembre de 2016, existían \$772 por este concepto, los cuales se presentan en las cuentas por cobrar en el Estado de Situación Financiera.

Los dividendos recibidos de subsidiarias generan un efecto en el flujo de efectivo de \$204.009 (2016 - \$227.355).

NOTA 8. Inversiones en asociadas

A continuación se presenta el detalle de las inversiones sobre las cuales Grupo Nutresa S. A. tiene influencia significativa y que son clasificadas como asociadas:

	País	% participación	Valor en libros		2017		2016	
			2017	2016	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral
ASOCIADAS								
Bimbo de Colombia S. A.	Colombia	40%	139.867	132.627	6.745	495	5.406	(1.084)
Estrella Andina S. A. S.	Colombia	30%	9.574	6.025	(943)	(8)	(459)	-
Total asociadas			149.441	138.652	5.802	487	4.947	(1.084)

Tabla 5

Bimbo de Colombia S. A.

Es una sociedad anónima con domicilio en Tenjo, Cundinamarca, dedicada principalmente a elaboración de productos de panadería.

Estrella Andina S. A. S.

Es una sociedad simplificada por acciones dedicada a la comercialización de comidas preparadas en cafeterías en la cual Nutresa tiene una participación del 30%, teniendo como socio mayoritario con una participación del 70% al Grupo Alsea.

Los movimientos de inversiones en asociadas se detallan a continuación:

	2017	2016
SALDO INICIAL	138.652	81.989
Incremento de aportes (*)	4.500	52.800
Participación del resultado del período	5.802	4.947
Participación del resultado integral	487	(1.084)
Saldo final	149.441	138.652

Tabla 6

Incremento de aportes en asociadas y negocios conjuntos

- En mayo de 2017, se realizó una ampliación del capital de Estrella Andina S. A. S., en la cual Grupo Nutresa invirtió \$4.500, sin generar cambios en el porcentaje de participación.
- En enero de 2017 se realizó un pago por \$16.217 (2016: \$36.583), correspondiente al saldo por pagar de la capitalización realizada en 2016 a Bimbo de Colombia S. A. En marzo de 2016, la Asamblea General de Accionistas de Bimbo de Colombia S. A., autorizó una ampliación de capital por \$132.000 con el fin de desarrollar los proyectos de

inversión previstos para este año; Grupo Nutresa realizó una inversión de \$52.800 sin generar cambios en su porcentaje de participación. Grupo Nutresa considera que los flujos futuros derivados de esta inversión serán suficientes para cubrir el valor en libros de la inversión. Durante el periodo cubierto por estos estados financieros, no se recibió dividendos por esta inversión.

A continuación, se presenta información financiera resumida sobre las entidades asociadas:

	2017					2016				
	Activos	Pasivos	Patrimonio	Resultado del período	Resultado integral del período	Activos	Pasivos	Patrimonio	Resultado del período	Resultado integral del período
Bimbo de Colombia S. A.	635.443	285.776	349.667	16.278	395	511.912	218.613	293.299	13.516	(876)
Estrella Andina S. A. S.	35.391	3.307	32.084	(2.802)	-	22.880	2.964	19.916	(1.531)	-

Tabla 7

Ninguna de las asociadas mantenidas por Grupo Nutresa se encuentra listada en un mercado de valores, por lo tanto, no existe un precio de mercado cotizado para la inversión.

NOTA 9.

Otros activos financieros no corrientes

Grupo Nutresa clasifica como instrumentos financieros medidos a valor razonable con cargo a los otros resultados integrales las inversiones de portafolio que no son mantenidas para negociar.

El resultado del período incluye los ingresos por los dividendos sobre dichos instrumentos que son reconocidos por

Nutresa en la fecha en que se establece el derecho a recibir los pagos futuros, que es la fecha del decreto de dividendos por parte de la compañía emisora. Los otros resultados integrales incluyen las variaciones en el valor razonable de estos instrumentos financieros.

El detalle de los instrumentos financieros fue el siguiente:

Valor en libros	Número de acciones ordinarias poseídas	% de participación en el total de acciones ordinarias	Diciembre 2017	Diciembre 2016
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	59.387.803	12,66%	2.393.328	2.268.614
Grupo Argos S. A.	79.804.628	12,36%	1.666.321	1.538.633
Otras sociedades			2.036	2.120
			4.061.685	3.809.367

Tabla 8

	2017		2016	
	Ingreso por dividendos	Utilidad por medición a valor razonable	Ingreso por dividendos	Utilidad por medición a valor razonable
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	28.981	124.714	27.081	148.470
Grupo Argos S. A.	24.740	127.687	22.904	245.798
Otras sociedades	483	-	468	-
	54.204	252.401	50.453	394.268

Tabla 9

El valor decretado por acción para el año 2017 por parte de estos emisores fue de \$310 (pesos) y de \$488 (pesos) anuales por acción correspondientes a Grupo Argos S. A. y a Grupo de Inversiones Suramericana S. A., respectivamente. Grupo Argos S. A. pagará dividendos en forma trimestral por valor de \$77,5 (pesos). Los dividendos decretados por Grupo de Inversiones Suramericana S. A. fueron recibidos en su totalidad en abril de 2017, en 805.638 acciones preferenciales, las cuales fueron vendidas entre abril y mayo de 2017. Los dividendos recibidos generan un efecto en el flujo de efectivo de \$61.746 (2016 - \$49.568).

Para el 2016 el valor anual por acción fue de \$287 (pesos) (\$71,75 pesos trimestrales) para Grupo Argos S. A. y de \$456 (pesos) (\$114 pesos trimestrales) para Grupo de Inversiones Suramericana S. A.

El ingreso por dividendos reconocidos en marzo de 2017 y 2016 para las inversiones de portafolio, corresponde al total del dividendo anual decretado por los emisores, por lo que no se espera ingresos similares para lo restante del año.

A 31 de diciembre de 2017 existen cuentas por cobrar por \$6.185 por dividendos de inversiones en instrumentos financieros (2016: \$12.496).

9.1. MEDICIÓN AL VALOR RAZONABLE DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS

El valor razonable de las acciones que cotizan en bolsa y que son clasificadas como de alta bursatilidad se determina con base en el precio de cotización en la Bolsa de Valores de Colombia; esta medición se ubica en la jerarquía 1 establecida por la NIIF 13 para la medición del valor razonable. En esta categoría se ubican las inversiones poseídas por Grupo Nutresa S. A. en Grupo de Inversiones Suramericana S. A. y Grupo Argos S. A. Esta medición se realiza mensualmente.

A continuación, se presenta el valor por acción utilizado en la valoración de las inversiones cotizadas en la Bolsa de Valores de Colombia:

	2017	2016
PRECIO POR ACCIÓN (EN PESOS)		
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	40.300	38.200
Grupo Argos S. A.	20.880	19.280

Tabla 10

No se han realizado cambios en la jerarquía de valor razonable para la medición de estas inversiones, ni cambios en las técnicas de valoración utilizadas.

Inversiones en otras sociedades clasificadas en esta categoría son medidas al valor razonable, en una base no recurrente, solo cuando se encuentra disponible un valor de mercado. La Compañía considera que esta omisión a la medición recurrente de estas inversiones es inmaterial para la presentación de los estados financieros de Grupo Nutresa.

9.2. GRAVÁMENES

A 31 de diciembre de 2017 existían prendas sobre 30.775.000 (2016: 36.875.000) de acciones de Grupo de Inversiones Suramericana S. A. a favor de entidades financieras en Colombia como garantía real de obligaciones contraídas por Grupo Nutresa y sus subsidiarias.

NOTA 10.

Impuesto sobre la renta e impuesto por pagar

10.1 NORMATIVIDAD APLICABLE

Hasta el año gravable 2016, las rentas fiscales se gravan a la tarifa del 25% a título de impuesto de renta, además, al impuesto sobre la renta para la equidad CREE, era aplicable una tarifa del 9% con una sobretasa del 6%.

La reforma tributaria estructural –Ley 1819 del 29 de diciembre de 2016– fuera de derogar el impuesto de renta para la equidad CREE, a partir del 1o de enero de 2017, modificó la tarifa del impuesto de renta así:

	Antes de la Reforma	Con Reforma	Variación Nominal
2017	Renta: 25% CREE: 9% Sobretasa CREE: 8% (RL>800 millones) Total: 42%	Renta: 34% Sobretasarenta: 6% (RL>800 millones) Total: 42%	Reducción del 2%
2018	Renta: 25% CREE: 9% Sobretasa CREE: 9% (RL>800 millones) Total: 43%	Renta: 33% Sobretasarenta: 4% (RL>800 millones) Total: 37%	Reducción del 6%
2019 en adelante	Renta: 25% CREE: 9% Total: 34%	Renta: 33% Total: 33%	Reducción del 1%
<i>Tabla 11</i>	*RL: Renta líquida		

Adicionalmente, la reforma tributaria introdujo limitaciones en deducciones y descuentos tributarios, así como cargas fiscales adicionales como la obligación de tributar por las rentas pasivas obtenidas por las empresas extranjeras controladas por las empresas residentes en Colombia. Por su parte, aun cuando la norma tributaria comienza a fundarse en los marcos técnicos contables NIIF, mantiene diferencias taxativas en la norma que implican el reconocimiento de ingresos o deducciones en períodos distintos a los contables y sistemas de reconocimiento y medición que hacen que tributariamente las empresas de Grupo Nutresa tengan cargas mayores.

Las restricciones en deducciones corresponden principalmente a la no deducibilidad de la diferencia en cambio no realizada, limitación en la deducción por atenciones a los empleados, la exigencia del pago y el devengo del impuesto de industria y comercio para su deducción, los topes en las tasas de depreciación anual y establecimiento de términos de tiempo para el reconocimiento del plan de fidelización de clientes. Por otra parte, las donaciones realizadas a las entidades pertenecientes al régimen tributario especial no serán deducibles, pero permitirán el descuento en el impuesto equivalente al 25% del valor donado.

Los descuentos tributarios aplicados en la declaración

de renta, no podrán exceder del 25% del impuesto sobre la renta a cargo del contribuyente en el respectivo año gravable, con la posibilidad de aplicarse el exceso en el período gravable siguiente a aquel en que se efectuó la donación, si el descuento se trata de donaciones a empresas pertenecientes al régimen tributario especial.

La firmeza de las declaraciones tributarias pasó de dos a tres años. Sin embargo, para las empresas sometidas al régimen de precios de transferencia, la firmeza será de 6 años y las declaraciones que originen o compensen pérdidas fiscales quedarán en firme en 12 años.

Las pérdidas fiscales, que no tenían vencimiento para su compensación con las rentas líquidas en las declaraciones tributarias de periodos futuros, quedaron a partir de la vigencia de la Ley 1819 de 2016 con un límite para su compensación de 12 años.

Otros cambios introducidos por la reforma tributaria fueron el incremento de la tarifa general de IVA del 16% al 19%, modificación de la tarifa de renta para las personas jurídicas que sean usuarios de zona franca pasando del 15% al 20% y el cambio en la presunción que la renta líquida del contribuyente no es inferior al 3.5% del patrimonio líquido del período inmediatamente anterior, cuando era solo del 3%.

10.2 IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO

El detalle del saldo del impuesto de renta diferido activo y pasivo fue el siguiente:

	2017	2016
IMPUESTO DIFERIDO ACTIVO		
Beneficios a empleados	4.994	4.762
Pérdidas fiscales	19	19
Créditos fiscales	162	113
Otros activos	52	51
Total impuesto diferido activo	5.227	4.945
IMPUESTO DIFERIDO PASIVO		
Inversiones en asociadas	8.491	6.416
Otros pasivos	958	-
Total impuesto diferido pasivo	9.449	6.416
Impuesto diferido pasivo neto	4.222	1.471

Tabla 12

Las diferencias temporarias relacionadas con las inversiones en subsidiarias, asociadas y participaciones en negocios conjuntos para las cuales no se han reconocido pasivos por impuesto diferido son \$6.014.880 (2017) y \$5.711.885 (2016),

cuyo pasivo por impuesto diferido sería de \$1.984.910 (2017) y \$1.884.922 (2016).

El movimiento del impuesto diferido durante el período fue el siguiente:

	2017	2016
Saldo inicial, pasivo neto impuesto diferido		
	1.471	1.031
Gasto por impuestos diferidos reconocidos en el resultado del período	2.357	1.269
Impuesto a las ganancias relacionado con componentes de otro resultado integral	394	(829)
Saldo final, pasivo neto impuesto diferido	4.222	1.471

Tabla 13

El impuesto a las ganancias relacionado con componentes de otro resultado integral está determinado por nuevas mediciones de planes de beneficios a empleados por \$234 (2016 \$(520)), la participación en asociadas y negocios conjuntos que se contabilizan mediante el método de participación por \$160 (2016 \$(176)) y por los activos financieros medidos a valor razonable por \$0 (2016 \$(133)).

10.3 TASA EFECTIVA DE IMPUESTOS

Los ingresos recibidos por Grupo Nutresa corresponden principalmente a dividendos de portafolio no gravados y al reconocimiento de las utilidades obtenidas por las compañías subsidiarias y reconocidas en los estados financieros separados

de Grupo Nutresa S. A. mediante el método de participación patrimonial, los cuales, de acuerdo con las normas fiscales aplicables en Colombia, se consideran como "Ingresos no gravados".

En el año 2017, la tasa efectiva se encuentra significativamente por debajo de la tasa teórica por efecto principalmente de ingresos que fiscalmente no son gravados y, por tanto, constituyen una diferencia permanente. Adicionalmente, hay deducciones fiscales restringidas como es el caso del gravamen al movimiento financiero que solo es deducible el 50% y gastos de impuestos, provisiones, costos y gastos de ejercicios anteriores, multas, sanciones, entre otros, que fiscalmente no está permitida su deducción.

A continuación se presenta la conciliación de la tasa de impuestos aplicable y la tasa efectiva de impuestos:

	2017		2016	
	Valor	%	Valor	%
GANANCIA CONTABLE	432.720		400.589	
Gasto impuesto a la tasa impositiva aplicable	147.125	34,00%	160.235	40,00%
Dividendos de portafolio no gravados	(18.429)	(4.26%)	(19.421)	(4.85%)
Ingresos no gravados método de participación	(129.226)	(29.86%)	(141.497)	(35.32%)
Otros efectos impositivos	2.971	0.68%	2.174	0.54%
Total gasto por impuestos, neto	2.441	0,56%	1.491	0,37%

Tabla 14

10.4 IMPUESTO A LA RIQUEZA

De acuerdo con lo establecido en el artículo 6 de la Ley 1739 de 2014, que adiciona el artículo 297-2 del Estatuto Tributario, la causación del impuesto a la riqueza se realizará el 1o de enero de los años 2015, 2016 y 2017 y podrá ser imputado a las reservas patrimoniales sin afectar las utilidades del ejercicio, de conformidad con el artículo 10 de la misma Ley. Para el año 2017, se reconocieron, con cargo a las reservas a disposición del máximo órgano social, \$43 por este concepto (2016 - \$106).

Según lo dispuesto por la norma mencionada anteriormente, el impuesto a la riqueza para el año 2016 se liquidaba con una tarifa marginal entre el 0,15% y 1%; para 2017, la tarifa oscila entre 0,05% y 0,40%.

10.5 INFORMACIÓN SOBRE PROCESOS LEGALES EN CURSO

La Compañía adelanta demanda por el desconocimiento de deducciones y compensación de pérdidas fiscales en las declaraciones de renta de los años gravables 2008 y 2009. Debido al desconocimiento, la Administración de Impuestos y Aduanas rechazó las devoluciones de saldo a favor de dichos años gravables, lo que hizo necesaria la demanda contra las resoluciones que decidieron el rechazo.

10.6 NORMAS FISCALES APROBADAS PENDIENTES DE APLICACIÓN

- Mediante el artículo 137 de la Ley 1819 de 2016, se estableció la obligación de llevar un sistema de control o conciliación de diferencias que surjan entre los nuevos marcos técnicos normativos contables y el Estatuto Tributario colombiano. Para esto, se expidió el Decreto 1998 del 30 de noviembre de 2017 y la Resolución 73 de diciembre 29 de 2017 que reglamentan la conciliación fiscal referida en la Ley 1819 de 2016 y que deberá ser implementada en el año 2018 para informar el año gravable 2017 como parte integral de la declaración de renta del mismo año gravable.
- En consideración al artículo 108 de la Ley 1819 de 2016 y a la acción 13 del proyecto BEPS OCDE/G20, se expide la Resolución 71 de diciembre 29 de 2017 que establece el procedimiento para la presentación del Informe País por País que hace parte del enfoque estandarizado en tres niveles de la documentación sobre precios de transferencia y que contendrá información relativa a la asignación global de ingresos e impuestos pagados por el grupo multinacional y los indicadores relativos a la actividad económica a nivel global, correspondiente al año gravable 2016 como plazo de presentación en febrero del año 2018.

NOTA 11.

Proveedores y cuentas por pagar

El saldo correspondiente a proveedores y cuentas por pagar comprendía los siguientes rubros:

	2017	2016
Costos y gastos por pagar	786	16.820
Dividendos por pagar (ver Nota 13.3)	68.995	64.033
Retenciones y aportes de nómina	232	266
Préstamos y cuentas por pagar a vinculados	-	17
Total	70.013	81.136
Corriente	69.855	80.968
No corriente	158	168

Tabla 15

NOTA 12.

Beneficios a empleados

Los beneficios a empleados corresponden a todas las prestaciones originadas en planes o acuerdos formales, requerimientos legales, concedidas por la Compañía a cambio de los servicios prestados por los empleados o por indemnización por cese. Los beneficios comprenden todas las retribuciones realizadas directamente a los empleados o a sus beneficiarios

o dependientes de empleados (cónyuge, hijos y otros) y/o a terceros, cuya liquidación se puede realizar mediante pagos en efectivo y/o suministro de bienes y servicios (beneficios no monetarios).

A continuación se presenta el saldo de los pasivos por beneficios a empleados a 31 de diciembre de 2017 y 2016:

	2017	2016
Beneficios corto plazo	649	483
Beneficios posemplo - Planes de beneficios definidos (12.1)	13.492	12.916
Otros beneficios a empleados largo plazo (12.2)	2.190	2.082
Total pasivo por beneficios a empleados	16.331	15.481
Porción corriente	1.205	1.068
Porción no corriente	15.126	14.413

Tabla 16

12.1 BENEFICIOS POSEMPLEO – PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS

El pasivo por beneficios posemplo se estima empleando la técnica actual de la unidad de crédito proyectada, que requiere el uso de supuestos financieros y demográficos, entre estos y sin limitarse a tasa de descuento, índices de inflación, expectativa de incremento salarial, expectativa de vida y tasa de rotación de empleados. La estimación del pasivo, así como la determinación de los valores de los supuestos utilizados en la valoración, es realizada por un actuario externo

independiente. Dado el horizonte de largo plazo de estos planes de beneficios, los estimados están sujetos a un grado significativo de incertidumbre, cualquier cambio en los supuestos actuariales impacta directamente el valor de la obligación por pensión y otros beneficios posemplo.

A continuación se presentan la conciliación de los movimientos de los planes de beneficios definidos:

	2017	2016
VALOR PRESENTE DE OBLIGACIONES A 1º DE ENERO	12.916	9.937
(+) Costo del servicio	546	538
(+) Gastos por intereses	957	861
(+/-) Ganancias o pérdidas actuariales	(709)	1.739
(-) Pagos	(218)	-
(+/-) Otros	-	(159)
Valor presente de obligaciones a 31 de diciembre	13.492	12.916

Tabla 17

Las ganancias y pérdidas actuariales se reconocen en el estado de resultados en la sección de otros resultados integrales.

La Compañía estima que los pagos por planes de beneficio definido iniciarán después de 5 años. El tiempo estimado para la terminación del beneficio es de 20 años.

12.2 BENEFICIOS LARGO PLAZO

Los beneficios a largo plazo incluyen principalmente primas de antigüedad y sistemas de remuneración variable.

La prima de antigüedad se paga al empleado por cada cinco años de prestación de servicios. El pasivo se reconoce de forma gradual a medida que el empleado presta los servicios que lo harán acreedor. Su medición se realiza anualmente mediante el uso de técnicas actuariales. Las ganancias y

pérdidas actuales que surgen por la experiencia y de cambios en los supuestos actuariales, se cargan o abonan en el resultado del período en el que surgen.

La Compañía no tiene activos específicos destinados a resguardar los beneficios a largo plazo. El pasivo por beneficios a largo plazo se determina de forma separada para cada plan, mediante el método de valoración actuarial de la unidad de crédito proyectada, usando supuestos actuariales a la fecha del período que se informa. El costo de servicio actual, costo de servicio pasado, costo por interés, ganancias y pérdidas actuariales, así como cualquier liquidación o reducción del plan, se reconoce inmediatamente en resultados.

A continuación, se presenta la conciliación de los movimientos de los otros beneficios a empleados a largo plazo:

	2017	2016
VALOR PRESENTE DE OBLIGACIONES A 1º DE ENERO	2.082	2.402
(+) Costo del servicio	708	86
(+) Gastos por intereses	144	167
(+/-) Ganancias o pérdidas actuariales	174	(30)
(-) Pagos	(833)	(1.440)
(+/-) Otros	(85)	897
Valor presente de obligaciones a 31 de diciembre	2.190	2.082

Tabla 18

12.3 GASTOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS

Los montos reconocidos como gastos por concepto de beneficios a empleados fueron:

	2017	2016
Beneficios corto plazo	5.581	5.080
Beneficio posempleo	546	538
Otros beneficios a empleados largo plazo	691	56
SUBTOTAL	6.818	5.674
Reembolso por contrato de mandato (*)	(5.971)	(5.585)
Total	847	89

Tabla 19

(*) En virtud del contrato de mandato, Grupo Nutresa S. A. transfiere a las compañías subsidiarias el costo por beneficios a empleados correspondiente a los servicios corporativos prestados a cada una de ellas.

12.4 SUPUESTOS ACTUARIALES

Los principales supuestos actuariales utilizados en la medición actuarial de los planes definidos y de largo plazo son:

	2017	2016
Tasa de descuento	7,21%	9,84%
Tasa de incremento salarial	4,30%	4,93%
Tasa de rotación de empleados	1,0%	-

Tabla 20

Según los lineamientos prescritos por la norma vigente, para efectos de descuento se emplea la tasa de bonos corporativos de alta calidad cuyo vencimiento esté acorde a los beneficios establecidos. Sin embargo, el mercado colombiano no tiene la suficiente liquidez y profundidad en este tipo de bonos. Grupo Nutresa estableció su hipótesis de tasa de descuento basándose en el supuesto del rendimiento de los bonos de deuda soberana, del país del compromiso, denominados en porcentajes según el plazo de la obligación. Las tasas de la curva de rendimiento real son obtenidas de la información que diariamente publica el mercado.

La tabla que se utiliza es la de mortalidad de rentistas discriminada por sexo. Dicha tabla es emitida por la Superintendencia Financiera mediante la Resolución 1555 de 2010 para Colombia.

Las tasas de incremento salarial se determinaron con base en el comportamiento histórico y las proyecciones de los índices de inflación y de precios al consumidor.

La tasa de rotación de empleados se estima con base en datos históricos de la Compañía.

12.5 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Un análisis cuantitativo de sensibilidad frente a un cambio en un supuesto clave significativo a 31 de diciembre de 2017

generaría el siguiente efecto sobre la obligación por otros beneficios definidos y prima de antigüedad:

	Otros beneficios definidos	Prima de antigüedad
Tasa de descuento +1%	(91)	(50)
Tasa de descuento -1%	92	55
Tasa de incremento salarial +1%	44	47
Tasa de incremento salarial -1%	(47)	(44)

Tabla 21

Los métodos y supuestos utilizados para preparar los análisis de sensibilidad del valor presente de las obligaciones se basaron en la misma metodología que para el cálculo actuarial a 31 de diciembre de 2016: Unidad de Crédito Proyectada. La

sensibilidad no presenta limitaciones, ni cambios en los métodos y supuestos utilizados para preparar el análisis del periodo actual.

NOTA 13. Patrimonio

13.1 CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO

A 31 de diciembre de 2017 y 2016, el capital emitido de Grupo presenta un saldo de \$2.301, compuesto por un total de 460.123.458 acciones que se encuentran totalmente suscritas y pagadas. No se han presentado cambios en la composición del capital durante el periodo actual y el periodo comparativo.

Sobre las emisiones de acciones realizadas en periodos

anteriores, existe una prima en emisión de capital por \$546.832.

Las acciones de la Compañía están inscritas en la Bolsa de Valores de Colombia a 31 de diciembre de 2017; su valor de cotización fue \$27.820 por acción, (\$24.900 a 31 de diciembre de 2016).

La estructura societaria de la Compañía a 31 de diciembre de 2017 y 2016:

Grupo de Inversionistas	2017		2016	
	Número de acciones	% participación	Número de acciones	% participación
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	161.398.558	35,1%	162.883.420	35,4%
Grupo Argos S. A.	45.243.781	9,8%	45.243.781	9,8%
Fondos Colombianos	77.887.378	16,9%	75.561.157	16,4%
Fondos Internacionales	38.182.333	8,3%	34.467.295	7,5%
Otros inversionistas	137.411.408	29,9%	141.967.805	30,9%
Total acciones en circulación	460.123.458	100%	460.123.458	100,0%

Tabla 22

De acuerdo con el libro de registro de accionistas a diciembre 31 de 2017 se tienen 11.900 accionistas (2016 – 13.167).

13.2 RESERVAS

De las cuentas que conforman el patrimonio, las reservas a 31 de diciembre de 2017 y 2016 estaban constituidas por:

	2017	2016
Reserva legal	2.711	2.711
Reservas ocasionales no distribuibles	1.558.597	1.558.597
Otras reservas	2.184.712	2.031.363
TOTAL RESERVAS	3.746.020	3.592.671
Utilidades acumuladas	3	-
Total	3.746.023	3.592.671

Tabla 23

Reserva legal: de acuerdo con la ley comercial colombiana, 10% de la ganancia neta de cada año debe apropiarse como reserva legal, hasta que el saldo de esta sea equivalente por lo menos a 50% del capital emitido. La reserva no es distribuible antes de la liquidación de la Compañía, pero debe utilizarse para absorber pérdidas. El exceso sobre el mínimo requerido por ley es de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

Reservas ocasionales no distribuibles: corresponde a la reserva voluntaria aprobada por la Asamblea de Accionistas en reunión del 18 de marzo de 2016, sobre las utilidades acumuladas generadas en el proceso de adopción por primera vez de NIIF.

Otras reservas: corresponde a reservas voluntarias, sustancialmente de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

Utilidades acumuladas: corresponde principalmente a realización de instrumentos financieros por liquidación del Fondo Ganadero de Antioquia por \$3.

13.3 DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS

La Asamblea General de Accionistas de la Compañía, en su reunión ordinaria del 29 de marzo de 2017, decretó un dividendo ordinario de \$44,5 por acción y por mes equivalente a \$534 anual por acción (2016- \$498 anual por acción), sobre 460.123.458 acciones en circulación, durante los meses de abril de 2017 a marzo de 2018, inclusive, para un total de \$245.706. (2016- \$229.141 entre abril 2016 a marzo de 2017).

Este dividendo fue decretado tomando de las utilidades del ejercicio 2016 \$242.945 y de las reservas ocasionales no gravadas \$2.761.

A 31 de diciembre de 2017, se han pagado dividendos por \$240.744 (2016 – \$224.277), y se encuentran por pagar \$68.995 por este concepto (2016 – \$64.033).

Se registran como reservas las apropiaciones autorizadas por la Asamblea General de Accionistas, con cargo a los resultados del año para el cumplimiento de disposiciones legales o para cubrir los planes de expansión o necesidades de financiamiento. La Compañía lleva las utilidades del ejercicio a utilidades acumuladas y estas a reservas. El valor por apropiaciones es de \$156.153.

NOTA 14.

Otro resultado integral acumulado

A continuación se presenta el detalle de cada uno de los componentes del otro resultado integral acumulado en los estados financieros:

	Pérdidas actuariales (14.1)	Instrumentos financieros (14.2)	Inversiones en Asociadas (14.3)	Subsidiarias (14.4)	Total Otro Resultado Integral Acumulado
SALDO AL 1º DE ENERO DE 2017	(4.770)	3.632.890	(358)	271.370	3.899.132
Pérdidas/Ganancias por nuevas mediciones	709	252.401	487	132.884	386.481
Impuesto sobre la renta asociado	(234)	-	(160)	-	(394)
Realizaciones otro resultado integral	-	(3)	-	-	(3)
SALDO A 31 DE DICIEMBRE DE 2017	(4.295)	3.885.288	(31)	404.254	4.285.216

	Pérdidas actuariales (14.1)	Instrumentos financieros (14.2)	Inversiones en Asociadas (14.3)	Subsidiarias (14.4)	Total Otro Resultado Integral Acumulado
SALDO AL 1º DE ENERO DE 2016	(3.551)	3.238.489	550	403.449	3.638.937
Pérdidas/Ganancias por nuevas mediciones	(1.739)	394.268	(1.084)	(132.079)	259.366
Impuesto sobre la renta asociado	520	133	176	-	829
SALDO A 31 DE DICIEMBRE DE 2016	(4.770)	3.632.890	(358)	271.370	3.899.132

Tabla 24

Durante el período no se realizaron reclasificaciones de ganancias o pérdidas, previamente reconocidos en otro resultado integral a los resultados del período.

14.1 (PÉRDIDAS) Y GANANCIAS ACTUARIALES EN NUEVAS MEDICIONES DE PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS

El componente de nuevas mediciones de planes de beneficios definidos representa el valor acumulado de las ganancias o pérdidas actuariales, principalmente por pensiones de jubilación y otros beneficios por retiros otorgados. El valor neto de las nuevas mediciones se transfiere a las utilidades acumuladas y no reclasifica a los resultados del período.

Ver en la Nota 12, información sobre planes de beneficios definidos.

14.2 INSTRUMENTOS FINANCIEROS – INVERSIONES PATRIMONIALES MEDIDAS A VALOR RAZONABLE A TRAVÉS DE PATRIMONIO

El componente del otro resultado integral de inversiones patrimoniales medidas a valor razonable a través de resultados representa el valor acumulado de las ganancias o pérdidas por la medición a valor razonable, menos los montos transferidos a las utilidades acumuladas cuando estas inversiones han sido vendidas. Los cambios en el valor razonable no se reclasifican a los resultados del período.

Ver en la Nota 9 información detallada sobre estas inversiones.

14.3 INVERSIONES EN ASOCIADAS – PARTICIPACIÓN EN LOS OTROS RESULTADOS

INTEGRALES ACUMULADOS

El componente del otro resultado integral de inversiones en asociadas y negocios conjuntos representa el valor acumulado de las ganancias o pérdidas por la participación en los otros resultados integrales de la participada. Estas utilidades acumuladas podrán ser trasladadas al resultado del período en los casos previstos por las normas contables.

Ver en la Nota 8 información detallada sobre las inversiones en asociadas.

14.4 SUBSIDIARIAS – PARTICIPACIÓN EN LOS OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS.

El componente del otro resultado integral de inversiones en subsidiarias representa el valor acumulado de las ganancias o pérdidas por la participación en los otros resultados integrales de la participada, menos los valores transferidos a las utilidades acumuladas cuando estas inversiones han sido vendidas. Estas utilidades acumuladas podrán ser trasladadas al resultado del período en los casos previstos por las normas contables.

Ver en la Nota 7 información detallada sobre las inversiones en subsidiarias y la aplicación del método de participación patrimonial sobre los otros resultados integrales.

NOTA 15.

Gastos por naturaleza

Se presenta a continuación el detalle de los gastos por naturaleza para el período de informe:

	2017	2016
Impuestos diferentes a impuesto de renta	1.400	1.394
Honorarios	1.295	1.135
Beneficios de empleados (Nota 12.3)	847	89
Comisiones	286	-
Otros servicios	101	570
Gastos de viaje	45	106
Seguros	45	48
Otros gastos	34	515
Arrendamientos	24	42
Contribuciones y afiliaciones	-	51
Total	4.077	3.950

Tabla 25

Grupo Nutresa S. A. opera bajo la modalidad de oferta mercantil de prestación de servicios de mandato sin representación, ofreciendo servicios compartidos a las otras compañías

del Grupo, por manejo gerencial integral. En virtud de este contrato, se transfiere a las compañías subsidiarias los gastos asociados a los servicios prestados a cada una de ellas.

NOTA 16.

Utilidad básica por acción

El importe de la utilidad básica por acción se calcula dividiendo la ganancia neta del ejercicio atribuible a los tenedores de instrumentos ordinarios de patrimonio de la Compañía, por el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio.

A continuación se muestra la información sobre ganancias y cantidad de acciones utilizadas en los cálculos de las ganancias por acción básica:

	2017	2016
Ganancia neta atribuible a los tenedores de instrumentos ordinarios de patrimonio	430.279	399.098
Acciones en circulación	460.123.458	460.123.458
Utilidad neta por acción atribuible a las participaciones controladoras	935,14	867,37

Tabla 26

No existen instrumentos de patrimonio con potenciales efectos dilutivos en la utilidad básica por acción.

De acuerdo con la normatividad societaria vigente en Colombia, la distribución y pago de dividendos a los accionistas

de la matriz no se realiza sobre estados financieros consolidados, sino sobre los estados financieros separados de Grupo Nutresa S. A.

NOTA 17.

Información a revelar sobre partes relacionadas

El cuadro presenta los importes detallados de las transacciones entre partes relacionadas al final de los ejercicios que se informan:

2017						
Compañía	Compras de bienes y servicios	Ventas de bienes y servicios	Saldo por cobrar	Saldo por pagar	Ingreso por dividendos	Dividendos pagados
Subsidiarias						
Alimentos Cárnicos S.A.S.	2.777	666	-	-	-	-
Compañía de Galletas Noel S. A. S.	-	655	467	-	43.197	-
Compañía de Galletas Pozuelo DCR, S. A.	-	-	-	12	-	-
Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.	-	592	2.905	-	20.422	-
Industria Colombiana de Café S. A. S.	-	402	286	-	102.346	-
Industria de Alimentos Zenú S. A. S.	-	-	-	-	19.220	-
Industrias Aliadas S. A. S.	-	-	-	-	15.614	-
IRCC S. A. S. (antes IRCC Ltda.)	8	-	-	106	-	-
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S. A. S.	2.777	168	120	-	-	-
Productos Alimenticios Doria S. A. S.	-	92	66	-	-	-
Servicios Nutresa S. A. S.	12	-	7.353	-	-	-
Setas Colombianas S. A.	-	-	-	-	2.438	-
Entidades con control conjunto o influencia significativa sobre la entidad						
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	53	-	-	50	28.981	84.949
Otras partes relacionadas						
Grupo Bancolombia S. A.	503	-	-	31	-	-
Grupo Argos S. A.	-	-	6.185	-	24.739	23.753
Miembros junta directiva	880	-	-	136	-	-

2016

Compañía	Compras de bienes y servicios	Ventas de bienes y servicios	Saldo por cobrar	Saldo por pagar	Ingreso por dividendos	Dividendos pagados
Subsidiarias						
Alimentos Cárnicos S. A. S.	-	2.778	229	-	62.849	-
Compañía de Galletas Noel S. A. S.	-	2.331	198	-	32.130	-
Compañía Nacional de Chocolates S. A. S.	-	1.384	3.029	-	19.279	-
Industria Colombiana de Café S. A. S.	-	1.649	138	-	47.365	-
Industria de Alimentos Zenú S. A. S.	-	-	-	-	13.641	-
IRCC S.A.S. (antes IRCC Ltda.)	-	334	63	11	-	-
Litoempaques S. A. S.	4	-	-	-	-	-
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S. A. S.	-	778	60	-	36.774	-
Pastas Comarrico S. A. S.	-	-	-	-	1.900	-
Productos Alimenticios Doria S. A. S.	-	395	27	-	10.638	-
Servicios Nutresa S. A. S.	12	13.090	3.990	6	-	-
Setas Colombianas S. A.	-	-	772	-	1.621	-
Asociadas y negocios conjuntos						
Bimbo de Colombia S. A.	52.800	-	-	16.217	-	-
Entidades con control conjunto o influencia significativa sobre la entidad						
Grupo de Inversiones Suramericana S. A.	171	-	6.770	41	27.081	79.182
Otras partes relacionadas						
Grupo Bancolombia S. A.	176	-	-	20	-	-
Grupo Argos S. A.	-	-	5.726	-	22.904	19.864
Miembros junta directiva	805	-	-	130	-	-

Tabla 27

Las compras y las ventas se realizaron en condiciones equivalentes al mercado. Los saldos pendientes no están garantizados y esperan liquidarse en condiciones normales. No se han otorgado ni recibido garantías. No se ha reconocido ningún gasto en el periodo actual ni en periodos anteriores con respecto a cuentas incobrables o cuentas de cobro

dudoso relacionados con los importes adeudados por parte de relacionadas.

Durante el periodo se realizaron pagos por \$5.386 (2016 - \$4.646) para dos empleados considerados como personal clave de la entidad (2016 - dos empleados).

NOTA 18.

Hechos posteriores a la fecha sobre la que se informa

Los presentes estados financieros separados fueron preparados para propósitos de supervisión y autorizados para su emisión por la Junta Directiva de Grupo Nutresa S. A. el 22 de febrero de 2018. No se presentaron hechos relevantes después del cierre de los estados financieros, y hasta la fecha de

su aprobación, que puedan afectar de manera significativa la situación financiera de Grupo Nutresa S. A. reflejada en estos estados financieros.



nutresa

Zenú

Café SELLO ROJO



CHOCO LISTO

Pietrán

TOSH

Colcafé

RANCHERA

la especial

CREM HELADO

Jet

DUCALES



Chocolate CORONA

Festival

chiky

ZUKO

Livean

POZUELO
ES... MUUUCHA GALLETAS!

LUCCHETTI



www.gruponutresa.com