

NOS INSPIRA

—  
**UN FUTURO  
ENTRE TODOS**  
—



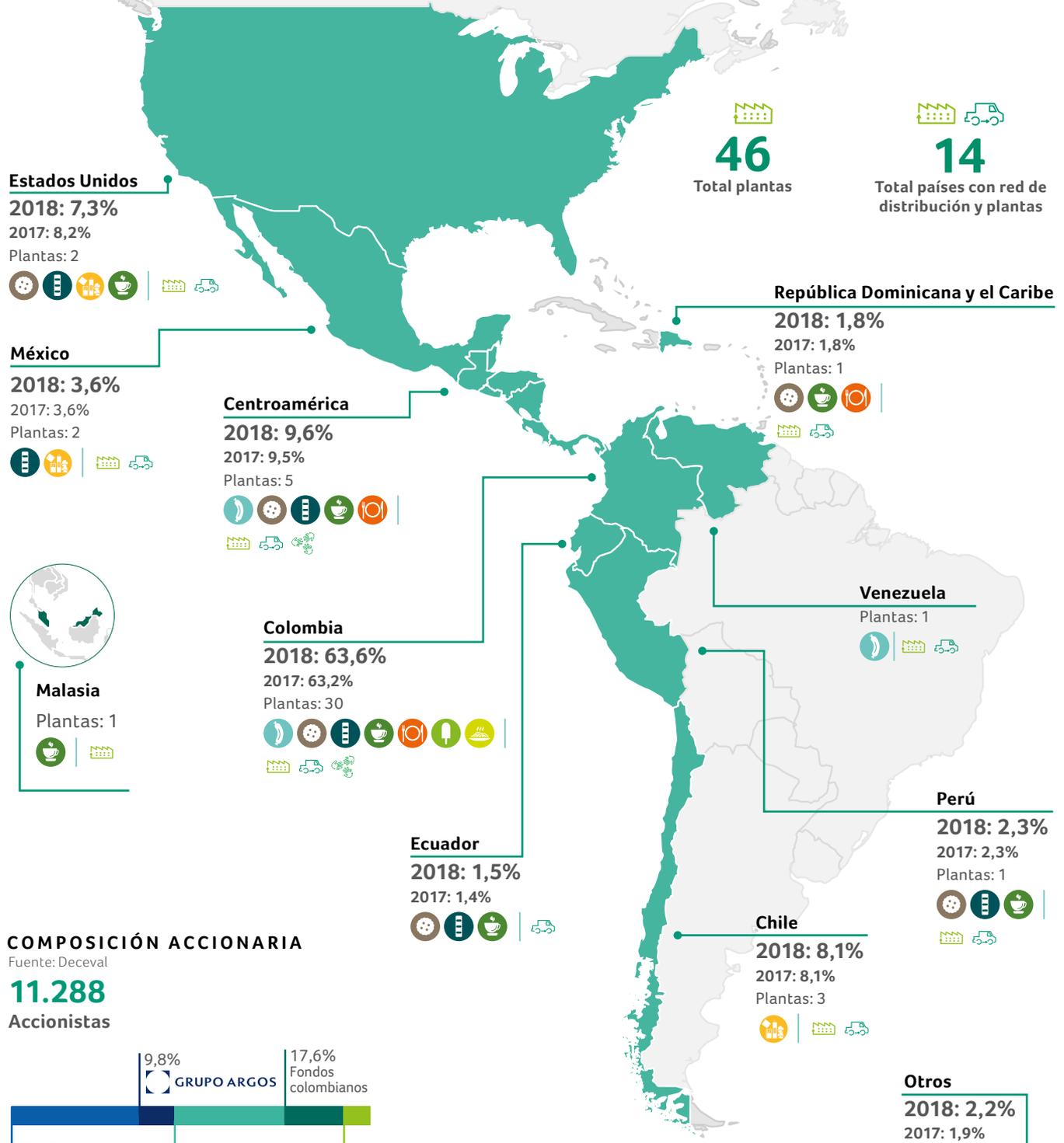
Informe  
Integrado

**2018**

# Presencia en nuestra región estratégica

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

## Distribución y ventas



## COMPOSICIÓN ACCIONARIA

Fuente: Deceval

**11.288**

Accionistas



## CONVENCIONES



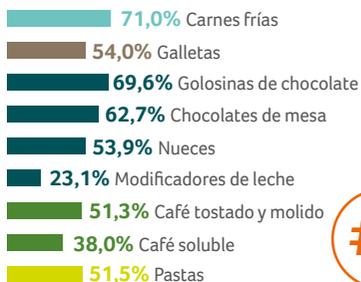
## Participación de mercado

Fuente: Nielsen

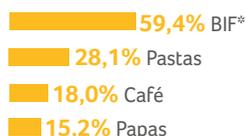
### En Colombia

**59,2%**

Participación consolidada  
Grupo Nutresa en Colombia



### En Chile



### En México



**#1**

En hamburguesas y parrilla en Colombia

En heladerías en Costa Rica y República Dominicana

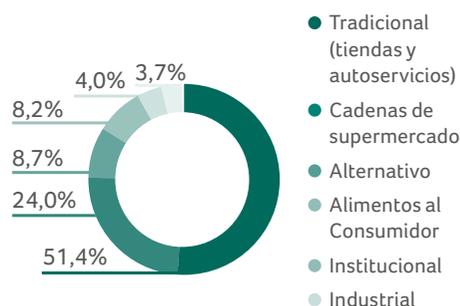
## Diferenciadores de nuestro modelo de negocio

- 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 y capacidades de llegada al mercado, con una oferta diferenciada por canales y segmentos y con equipos de atención especializados, nos permite tener nuestros productos disponibles, con una adecuada frecuencia y una relación cercana con los clientes.

## Estructura empresarial [GRI 102-24]



## Ventas por canal Grupo Nutresa



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

### COLABORADORES:

**44.999**  
Colombia: **72,6%**  
Exterior: **27,4%**  
(Directos, indirectos y aprendices)

**Hombres: 63,8%**

**Mujeres: 36,2%**

(Directos y aprendices)

### PUNTOS DE VENTA:

**1.415.838**  
Vendedores: **9.202**

### RED NOVAVENTA:

**171.333**  
Mamás Empresarias

## 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.

Desarrollamos iniciativas clave que nos permiten evolucionar en las tres dimensiones: procesos, canales y negocios, teniendo como eje fundamental ofrecer mejores experiencias a compradores y consumidores.



## Principales riesgos de nuestro modelo de negocio

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

## Nuestro compromiso a largo plazo

MEGA 2020  
  
**Duplicar nuestras ventas 2013**

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

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

## MÁS INFORMACIÓN EN [informe2018.gruponutresa.com](http://informe2018.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://informe2018.gruponutresa.com/pdf/informe\\_integrado\\_2018.pdf](http://informe2018.gruponutresa.com/pdf/informe_integrado_2018.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://informe2018.gruponutresa.com/pdf/informe\\_de\\_verificacion.pdf](http://informe2018.gruponutresa.com/pdf/informe_de_verificacion.pdf).

Para mayor información



# Resultados 2018

## De nuestros objetivos estratégicos para 2020

### Actuar íntegramente

Formación de colaboradores en el Código de Buen Gobierno  
**+16.000**

Colaboradores de la región estratégica formados en riesgos, crisis y continuidad de negocio  
**+2.000**

Sensibilización y capacitación a colaboradores en prevención de LA/FT  
**+15.800**

**16** Talleres en gestión de riesgos, crisis y continuidad de negocio

### Fomentar una vida saludable

Productos con rotulado frontal (GDA)  
**2018: 86,4%**  
 2017: 86,3% ▲

Producción fabricada en centros certificados  
**2018: 84,6%**  
 2017: 79,2% ▲

Volumen de ventas de productos que cumplen el perfil nutricional Nutresa  
**2018: 68,2%**  
 2017: 63,6% ▲

**3.072** Referencias que cumplen con el perfil nutricional Nutresa.

### Construir una mejor sociedad

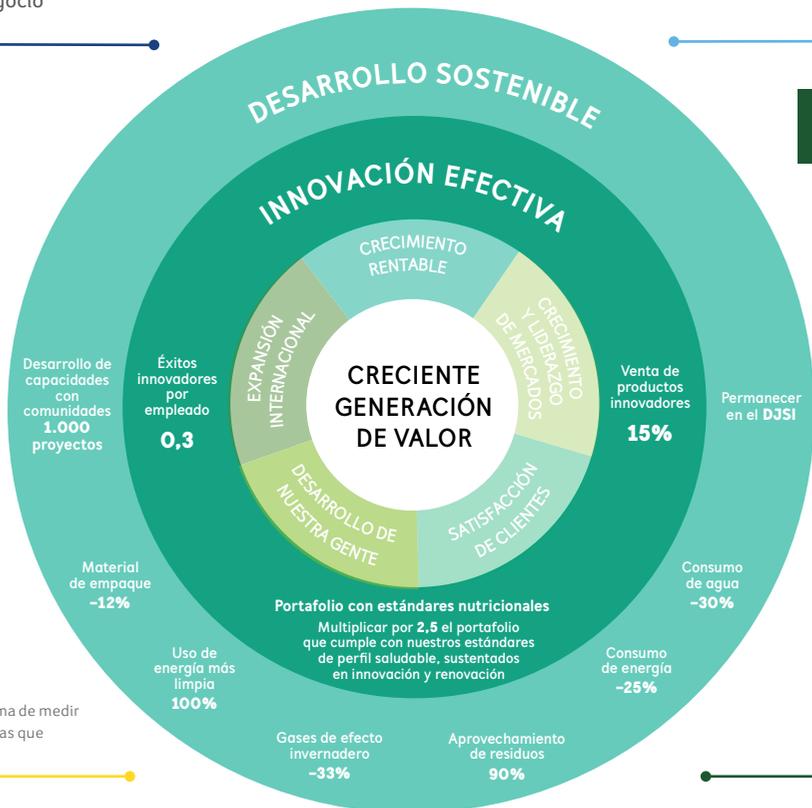
Proyectos de desarrollo de capacidades  
**2018: 879**  
 2017: 789 ▲

Colaboradores en situación de discapacidad  
**2018: 199\***  
 2017: 288 ▼

**20** Conversatorios de Derechos Humanos

Inversión en comunidades  
**2018: 70.972**  
 2017: 62.367 ▲  
 Millones de COP

\*En 2018 Grupo Nutresa modificó la forma de medir la discapacidad y solo se reportan aquellas que fueron contratadas con esta condición.



### Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva

Variación en la productividad  
**2018: 3,2%**  
 2017: 0,7% ▲

Éxitos innovadores por empleado  
**2018: 0,21**  
 2017: 0,22 ▼

Ventas de nuevos productos\*  
**2018: 21,5%**  
 2017: 20,2% ▲

Marcas con ventas mayores a USD 50 millones  
**2018: 18**  
 2017: 18 =

\*Medición de los últimos tres años

### Gestionar responsablemente la cadena de valor

Tasa de frecuencia de accidentalidad  
**2018: 1,53**  
 2017: 2,02 ▲

Abastecimiento con proveedores locales  
**2018: 83,0%**  
 2017: 80,0% ▲

Índice de satisfacción de clientes en Colombia  
**2018: 89,0%**  
 2017: 88,3% ▲

Clima organizacional  
**2018: 83,0%**  
 2017: 83,3% ▼

Inversión en calidad de vida, formación y auxilios para empleados  
**2018: 104.389**  
 2017: 101.814 ▲  
 Millones de COP

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

Reducción del consumo de energía\*  
**2018: -20,4%**  
 2017: -17,3% ▲

Reducción del consumo de energía\*  
**2018: -20,4%**  
 2017: -17,3% ▲

Reducción de las emisiones de GEI\*<sup>1</sup>  
**2018: -43,7%**  
 2017: -41,4% ▲

Reducción del consumo de agua\*  
**2018: -29,2%**  
 2017: -28,1% ▲

Reducción del consumo de material de empaque\*  
**2018: -0,7%**  
 2017: -2,4% ▼

Inversión en gestión ambiental en Colombia  
 Millones de COP  
**2018: 30.078**  
 2017: 27.022 ▲

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

# Crecimiento rentable [GRI 102-7]

Crecimiento  
 Decrecimiento

Cárnicos



Galletas



Chocolates



Tresmontes Lucchetti



Cafés



Alimentos al Consumidor



Helados



Pastas



## Ventas totales

Miles de millones de COP

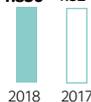
**9.016**

2017: 8.696

Crecimiento

**3,7%**

1.850 1.824



**1,4%**

1.823 1.768



**3,1%**

1.553 1.464



**6,1%**

995 978



**1,7%**

986 1.002



**-1,6%**

738 697



**5,8%**

444 423



**4,9%**

302 294



**2,9%**

## Ebitda

Miles de millones de COP

**1.126**

2017: 1.044

Crecimiento

**7,9%\***

Margen 2018

**12,5%**

Margen 2017

**12,0%**

228 209



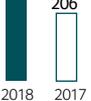
**8,8%**

244 220



**10,6%**

250 206



**20,8%**

129 127



**1,8%**

99 121



**-18,4%**

85 86



**-1,1%**

54 42



**27,9%**

33 29



**12,3%**

Margen

2018: 12,3%  
2017: 11,5%

2018: 13,4%  
2017: 12,5%

2018: 16,1%  
2017: 14,1%

2018: 13,0%  
2017: 13,0%

2018: 10,0%  
2017: 12,1%

2018: 11,6%  
2017: 12,4%

2018: 12,2%  
2017: 10,0%

2018: 10,8%  
2017: 10,0%

## Ventas Colombia

Miles de millones de COP

**5.737**

2017: 5.495

Porcentaje de ventas totales

**63,6%**

Crecimiento

**4,4%**

Volumen 2018

**2,1%**

Precio 2018

**2,0%**

Volumen 2017

**-2,6%**

Precio 2017

**5,2%**

1.682 1.660



**1,3%**

898 877



**2,4%**

955 919



**3,9%**

No aplica

623 594



**4,8%**

521 485



**7,6%**

444 423



**4,9%**

300 293



**2,4%**

Vol. Precio

2018 2017  
0,9% -2,8%  
0,4% 1,8%

2018 2017  
-1,2% -3,8%  
3,6% 6,6%

2018 2017  
3,5% -1,3%  
0,4% 4,6%

2018 2017  
2,4% 3,8%  
2,3% 0,7%

No aplica

2018 2017  
4,2% -8,9%  
0,7% 6,6%

2018 2017  
0,7% 1,5%  
1,6% 0,8%

## Ventas internacionales

Millones de dólares

**1.109**

2017: 1.084

Porcentaje de ventas totales

**36,4%**

Crecimiento

**2,3%**

57 55



**2,6%**

313 302



**3,6%**

201 184



**9,2%**

338 332



**1,8%**

123 138



**-10,9%**

73 72



**1,8%**

No aplica

No aplica

\*Variación en precios y volúmenes sin Alimentos al Consumidor

## Ventas de nuevos productos

(% sobre las ventas totales)

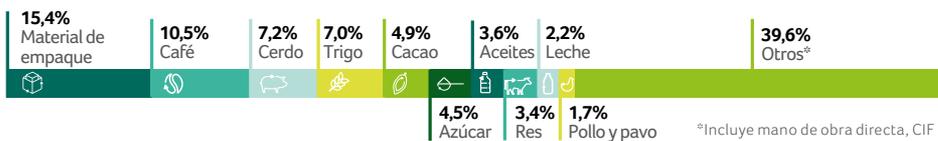


**21,5%**

2017: 20,2%

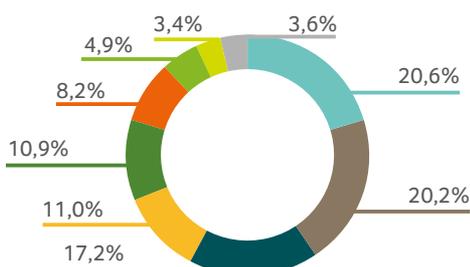
## Diversificación de materias primas

% costo de producción



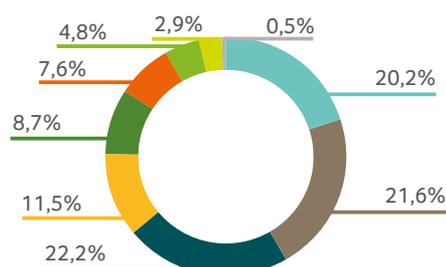
\*Incluye mano de obra directa, CIF y otras materias primas menores.

## Porcentaje de las ventas por negocio



● Cárnicos  
● Galletas  
● Chocolates  
● TMLUC  
● Cafés  
● Alimentos al Consumidor  
● Helados  
● Pastas  
● Otros

## Porcentaje del ebitda por negocio





Paisaje cafetero, Colombia.





***Grupo Nutresa resalta a través de este Informe, la vida y el trabajo de sus grupos relacionados, quienes enriquecen y aportan a su visión y sus proyectos. Exaltamos las vidas inspiradoras de quienes trabajan de la mano de la Organización para construir Un Futuro Entre Todos.***



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

Conceptualización, arquitectura gráfica,  
edición periodística y producción:

**Taller de Edición S.A.**

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

Fotografía:

**Catalina Mesa**

Historias documentales y paisajes

**Alfonso Posada**

Junta y Comité Directivo

# Contenido

Acerca de este Informe integrado **08**

Modelo de relacionamiento **10**

Análisis de materialidad **12**

Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible **14**

## Informe de gestión

**20**

Informe de gestión

## Modelo corporativo

**40**

Estrategia para nuestro primer siglo 1920-2020

**38**

Equipo Directivo

**36**

Junta Directiva

**42**

Objetivos estratégicos para 2020

**44**

Estrategia digital

**46**

Gestión integral de riesgos y principales riesgos del negocio

**48**

Modelo de negocio

## Desempeño de los negocios

**60**

Tresmontes Lucchetti

**58**

Chocolates Nutresa

**56**

Galletas Nutresa

**54**

Cárnicos Nutresa

**62**

Cafés Nutresa

**64**

Alimentos al Consumidor

**66**

Helados Nutresa

**68**

Pastas Nutresa

**70**

Redes Comerciales Secas

**71**

Servicios Nutresa

## Prioridades estratégicas

**78**

Fomentar una vida saludable

**77**

Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva

**76**

Actuar íntegramente

**79**

Construir una mejor sociedad

**80**

Gestionar responsablemente la cadena de valor

**82**

Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos

## Estados financieros

**98**

Estados financieros separados

**88**

Estados financieros consolidados

# ACERCA DE ESTE INFORME INTEGRADO

Grupo Nutresa ha preparado su *Informe Integrado 2018* [GRI 102-1] [GRI 102-50] con el propósito de mostrar a sus grupos relacionados cómo gestiona los riesgos y las oportunidades de aquellos asuntos que materialmente tienen mayor impacto sobre su habilidad de crear valor a la sociedad.

A lo largo del Informe se detallan la estrategia, la perspectiva a futuro y los principales avances y casos de éxito en los asuntos asociados a las seis prioridades estratégicas en sostenibilidad; Actuar íntegramente; Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva; Fomentar una vida saludable; Gestionar responsablemente la cadena de valor; Construir una mejor sociedad; y Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos, además de los avances frente al cumplimiento de los diez principios del Pacto Global, siendo este la décima comunicación de progreso a las Naciones Unidas. [GRI 102-12]

Este Informe fue preparado de conformidad con los estándares GRI opción exhaustiva y el suplemento del sector de alimentos de la guía G4 [GRI 102-54]. También incorpora los principios y elementos del marco del Consejo Internacional de Reporte Integrado -IIRC- por sus siglas en inglés-, y cubre 21 asuntos relevantes en los ámbitos social, ambiental y económico de todos los países en los 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]. El informe incluye indicadores para dar cuenta de cómo la Organización aporta al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-. [GRI 102-12]

Para este informe se re-expresaron los datos de los indicadores [GRI 302-1] por cambio del poder calórico del uso de biomasa en el Negocio Tresmontes Lucchetti y [GRI 305-7] por corrección de los factores de emisión de material particulado, dióxido de azufre y óxidos de nitrógeno [GRI 102-48] [GRI 102-49]. En 2018 se modificó la forma de medir la discapacidad y se reporta solo el número de personas que fueron contratadas con esta condición, sin considerar aquellas que obtuvieron la condición estando vinculadas. Este informe no incluye información del Negocio Alimentos al Consumidor en temas relacionados con 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 las 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. [GRI 102-56]

La información no financiera es verificada por KPMG Advisory y Tax & Legal [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 conformidad con la opción exhaustiva de los estándares GRI. Igualmente, KPMG ha realizado un análisis de la coherencia entre la información descrita en el capítulo “Autodiagnóstico” de la Incorporación de Principios y Elementos de Reporte Integrado, disponible en el sitio web del informe.



Para una mayor comprensión del lector, se ha definido una iconografía que permite identificar con claridad los contenidos básicos GRI que responden a cada asunto material y los Objetivos de Desarrollo Sostenible con los cuales tienen relación. Este informe se puede consultar íntegramente en el sitio web <http://informe2018.gruponutresa.com>, en inglés y español.

#### Guía de lectura:

- Contenidos generales [GRI 101-2]
- Asuntos materiales [GRI 301-1] [G4 FP1]
- Objetivos de Desarrollo Sostenible [ODS 16]



Paisaje cafetero, Colombia.



Proceso de compra de café en la Central de Beneficio Farallones, Colombia.

## MODELO DE RELACIONAMIENTO

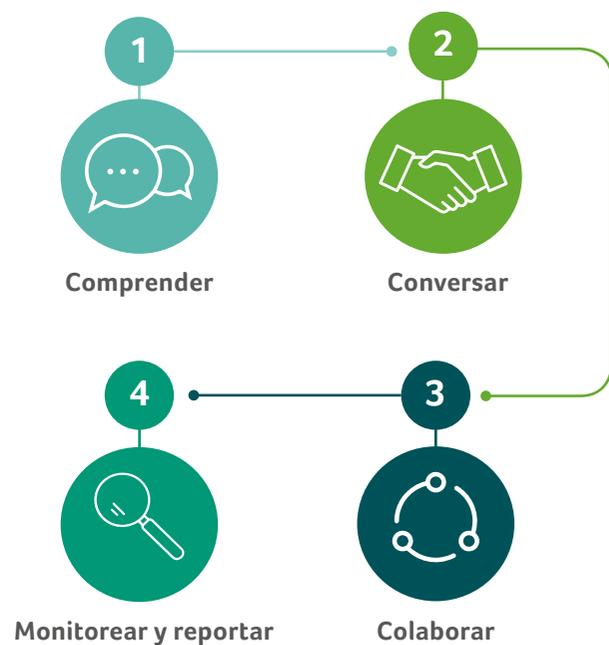
[GRI 102-21] [GRI 102-40] [GRI 102-42] [GRI 102-43]

Grupo Nutresa incorpora prácticas de involucramiento, diálogo y retroalimentación continua, adaptadas y pertinentes a cada grupo.

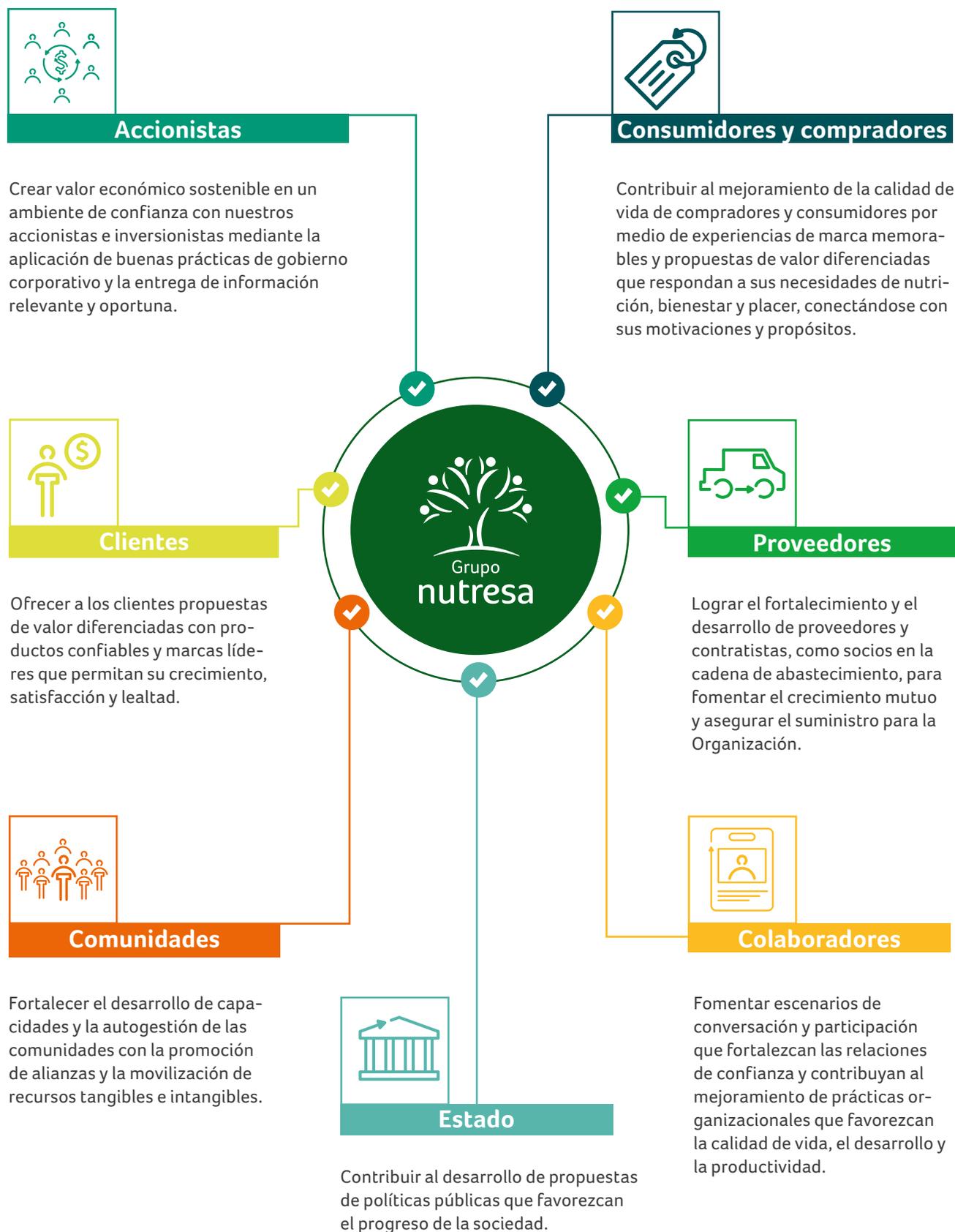
En 2018, fue diseñado el Modelo de Relacionamiento para potenciar la materialidad; fortalecer las capacidades que permitan la identificación, la priorización y el involucramiento efectivo con los grupos relacionados; y fomentar con estos un diálogo constructivo y participativo a largo plazo.

Con este modelo se buscará la consolidación de los resultados del involucramiento con los diferentes grupos y se podrá revisar la vigencia de la matriz de materialidad y los planes de trabajo de los negocios.

### Etapas del modelo



## Propósito de relacionamiento



# ANÁLISIS DE MATERIALIDAD

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

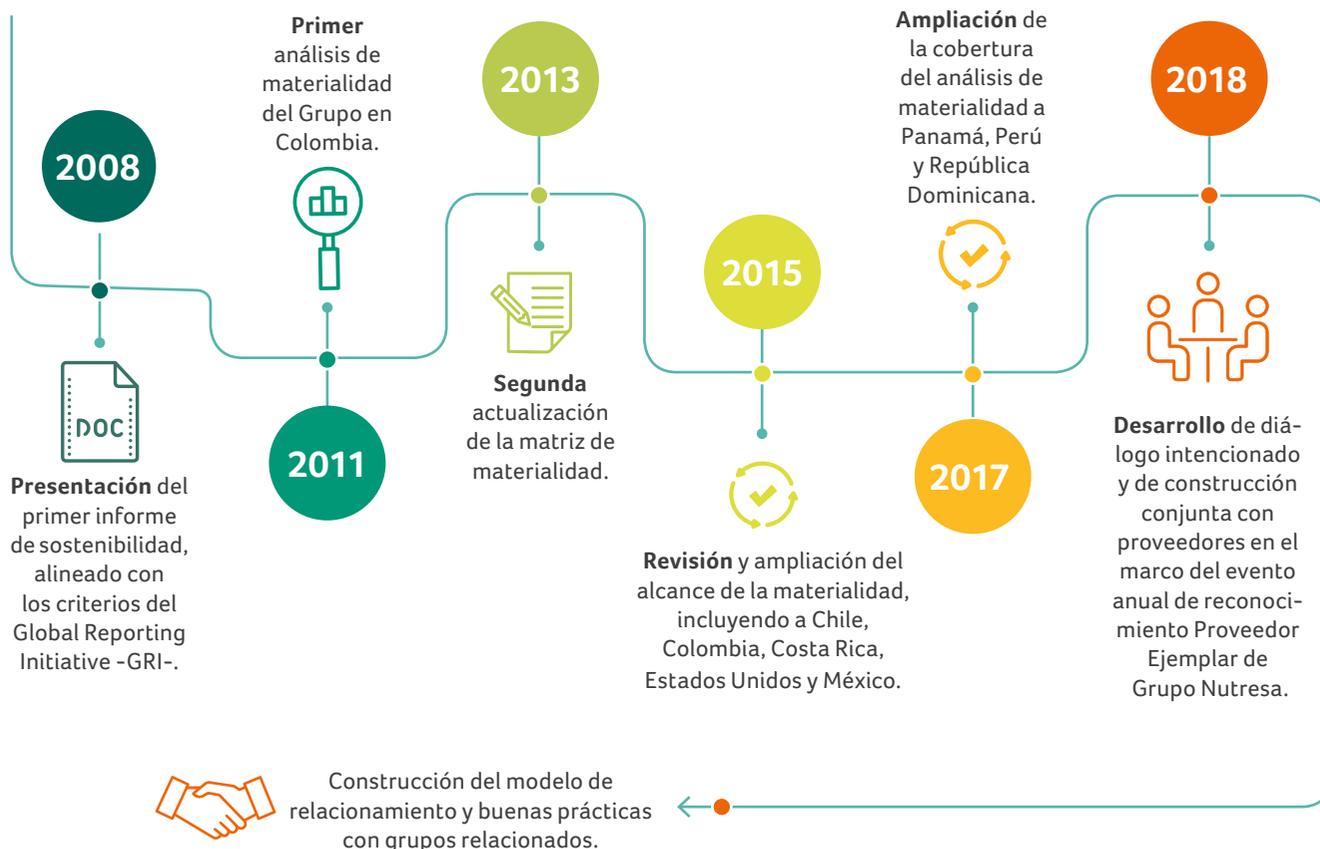
Grupo Nutresa realiza su análisis de materialidad con el propósito de identificar los temas que más contribuyen a su capacidad de crear valor a corto, mediano y largo plazo.

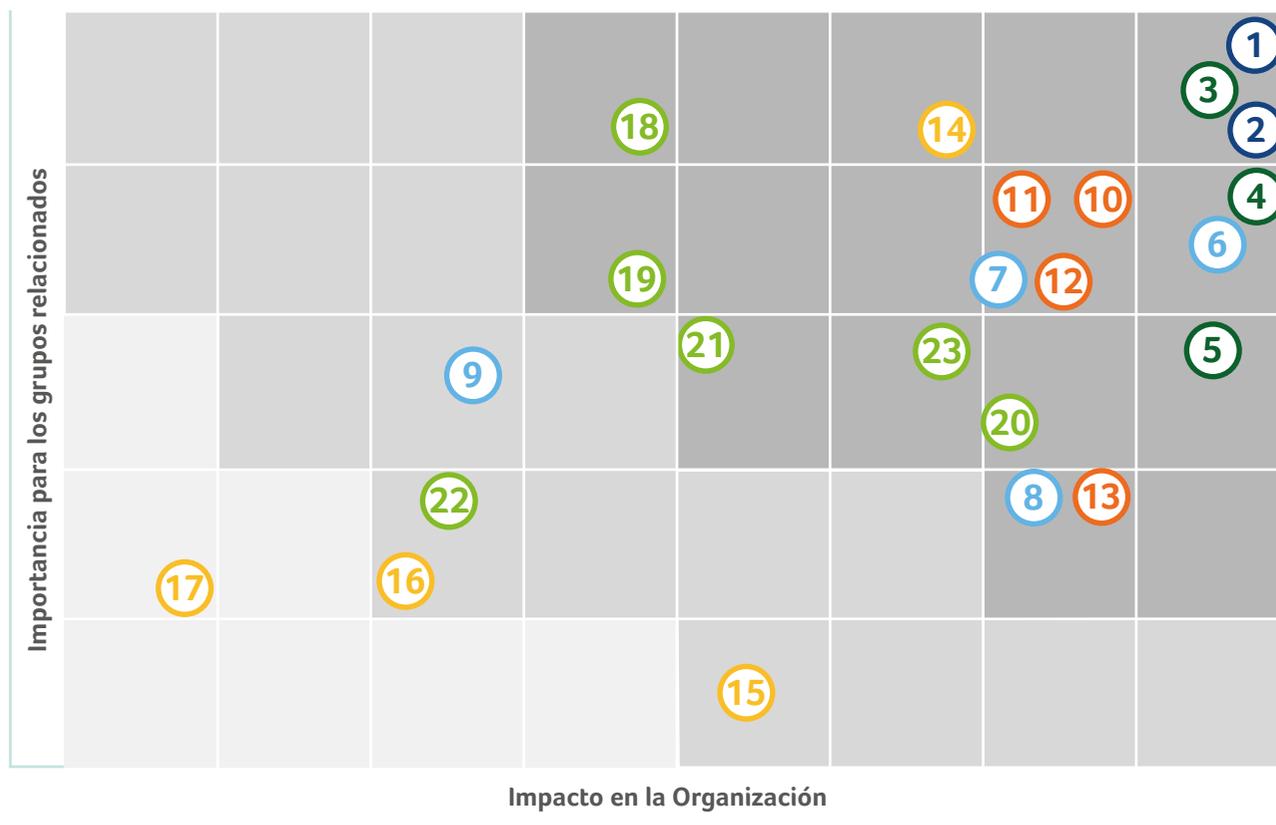
Este análisis se realiza desde 2011 y considera las opiniones y prioridades de sus grupos relacionados más relevantes, los riesgos globales y las tendencias emergentes de los sectores de alimentos y restaurantes, y empresas con modelo omnicanal, además de la referenciación con pares internacionales de la industria y los criterios de evaluación de diferentes monitores y *rankings* en sostenibilidad.

En este análisis se identificaron 23 asuntos relevantes, de los cuales 18 fueron clasificados como de alto impacto o materiales y en su calificación se evaluó:

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

**En este sentido, Grupo Nutresa enfoca desde hace más de una década sus operaciones y proyectos bajo el marco de gestión de la sostenibilidad. Lo anterior se refleja en su matriz de materialidad, que incluye de manera activa la percepción de sus grupos relacionados. Los principales hitos evidenciados son:**





**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**

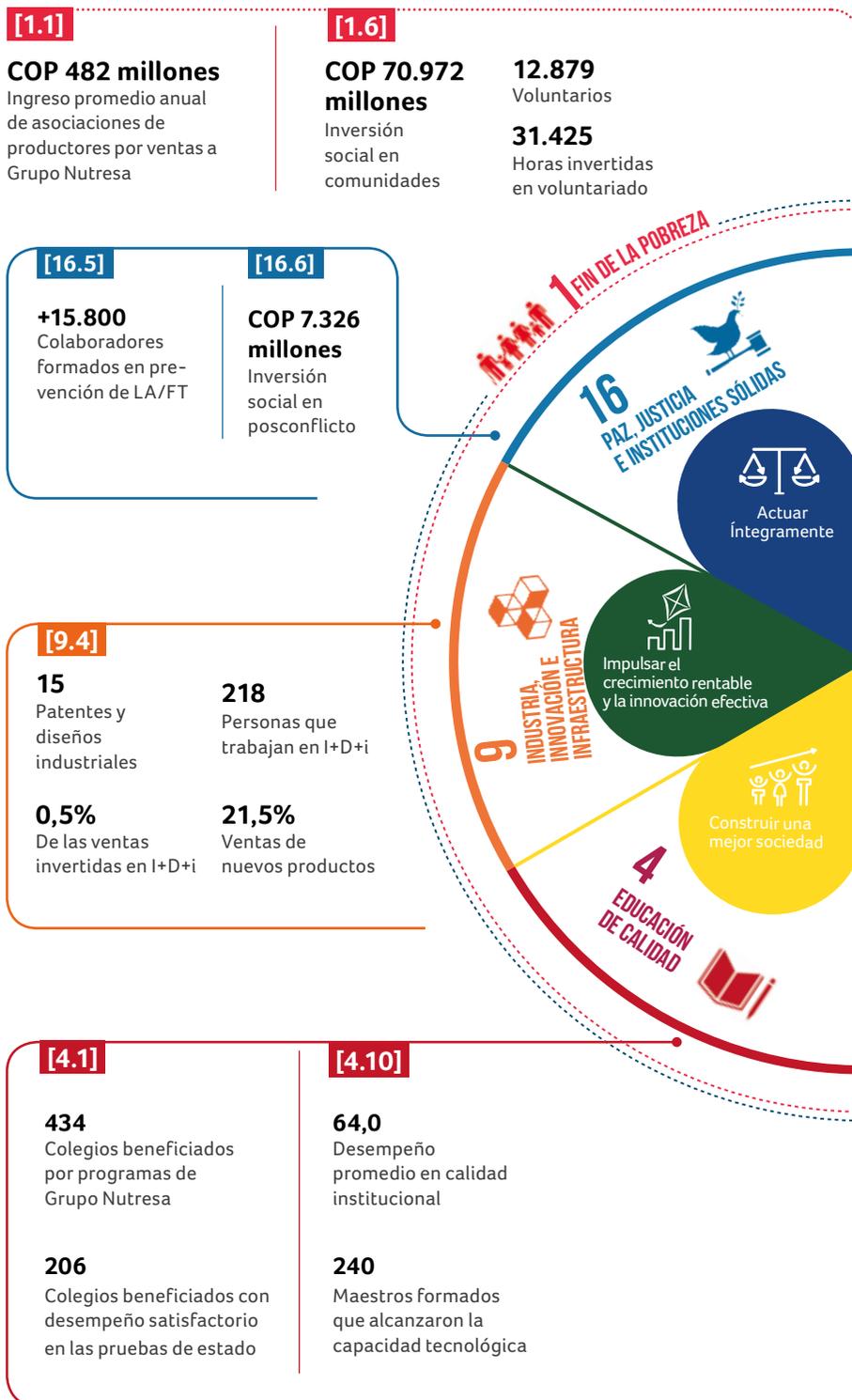
- 18 Administración del recurso hídrico
- 19 Energía
- 20 Cambio climático
- 21 Calidad del aire
- 22 Gestión de residuos
- 23 Empaques y posconsumo

# CONTRIBUCIÓN A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

La adopción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas es un tema prioritario en la agenda de trabajo global, particularmente de América Latina, es por esto que países como Colombia, México y Ecuador presentaron en 2018 informes nacionales sobre el avance de su implementación. El reto para los próximos años de los gobiernos será el mejoramiento de los sistemas estadísticos nacionales para que los planes de desarrollo de cada país puedan alinearse a las metas ODS. Asimismo, para las organizaciones el reto será alinear sus sistemas de rendición de cuentas a los parámetros de los países.

En este sentido, Grupo Nutresa ha identificado en cada una de sus prioridades estratégicas, cómo puede contribuir más efectivamente al logro de los ODS y ha seleccionado los siguientes indicadores para mostrar su avance de cara al logro de las metas de la agenda 2030.

Para su entendimiento se han ubicado los números de las metas que acompañan los indicadores de la siguiente manera: **[1.1]**



[17.16]

**3,4 veces\***

Recursos movilizados a través de aliados para inversión social

\*Esta información corresponde a las alianzas activas en 2018 ejecutadas por Fundación Nutresa.

[13.1]

**-43,7%**

Reducción de las emisiones de GEI\*

**98,4%**

Uso de energía más limpia

\*Base 2010. Por tonelada producida en Colombia

[12.2]

**-29,2%**

Reducción del consumo de agua\*

**-20,4%**

Reducción del consumo de energía\*

**COP 30.078 millones**

Inversión en gestión ambiental en Colombia

[12.3]

**864,1**

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

[12.5]

**77,7%**

Material de empaque usado con ciclo cerrado

**-0,7%**

Reducción del consumo de material de empaque\*

**90,8%**

Aprovechamiento de residuos\*

\*Base 2010. Por tonelada producida en Colombia

[2.1]

**577.664**

Personas beneficiadas a través de los bancos de alimentos en Colombia

**COP 816.640 millones**

Venta de productos enriquecidos con macro y micro nutrientes deficitarios en la región estratégica

[8.3]

**2.065**

Pequeños agricultores capacitados en asuntos socioempresariales

**Generación de empleo**

**28.580**

Empleados directos y aprendices

**16.419**

Empleados indirectos

[8.5]

**32,7**

Horas promedio de formación por empleado

**COP 104.389 millones**

Invertidos en calidad de vida, formación y auxilios para empleados

[8.7]

**13**

Matrices de riesgos de Derechos Humanos en Grupo Nutresa

**Ambiente de trabajo seguro**

**1,42**

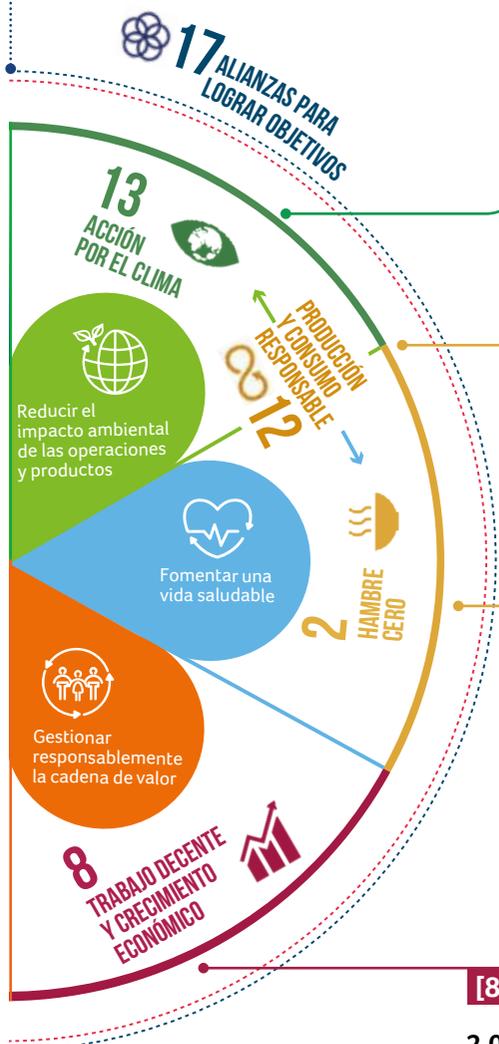
LTIFR<sup>1</sup>

**0,11**

OIFR<sup>2</sup>

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

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







### **MARÍA ELENA UPEGUI MEJÍA**

es la Directora de Vidarium, centro de investigación científica en alimentación, salud y nutrición de Grupo Nutresa. Este es un espacio en el que investigadores y científicos generan, gestionan y aportan conocimiento para la sociedad y Grupo Nutresa.

# ***Generar conocimiento para aportar a la nutrición***

Tiempo, trabajo en equipo y formación de redes de aliados en Colombia y en el mundo, son algunas de las condiciones que se necesitan para innovar, transformar y enriquecer el portafolio de productos de Grupo Nutresa. Desde las instalaciones de Vidarium, se estudian aspectos relacionados con la epidemiología de la región estratégica y se genera conocimiento para la sociedad.



Así, este equipo de profesionales avanza en identificar cómo los alimentos pueden ayudar a la reducción de problemas como riesgos cardiovasculares, obesidad, o enfermedades gastrointestinales. Ellos, con su investigación a nivel celular y metabólico, se suman a la construcción de una comunidad científica que trasciende el territorio colombiano y se conecta con el mundo.



**“Investigamos para comprender el valor de la alimentación y para asegurar la producción de alimentos nutritivos y seguros”.**

María Elena Upegui Mejía, Directora de Vidarium.

Vidarium genera y gestiona conocimiento científico en alimentación, salud y nutrición. Durante el 2018 ahondó en el conocimiento de la flora intestinal de los colombianos y de sustancias importantes, que pueden ser moduladas a través de la alimentación para contribuir a la salud de las personas.



# INFORME DE GESTIÓN

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

NOS INSPIRA

## *La sostenibilidad*

**Grupo Nutresa contribuye** al desarrollo de la humanidad a través de una actuación consciente y trascendente, buscando ser siempre una Organización centrada en las personas.

La oportunidad de estar presente en la vida de millones de consumidores con los productos y las experiencias que ofrecemos nos reta y moviliza a proponer soluciones que reconozcan las necesidades y las aspiraciones de nuestros grupos relacionados.

Nuestro Grupo se gestiona a través de un modelo de negocio dinámico y sostenible, liderado por un equipo humano talentoso y soportado en un portafolio de marcas que generan valor a personas, familias y comunidades dentro de nuestra región estratégica.

---

**Carlos Ignacio Gallego Palacio,**  
Presidente Grupo Nutresa,  
en el lanzamiento del primer  
Vivero para la Paz de  
Grupo Nutresa, Colombia.



nutresa

## Durante 2018, continuamos con nuestra estrategia de gerenciamiento sostenible como marco de actuación corporativa, instalando procesos y capacidades que, combinados con la aplicación de nuevas tecnologías, nos permitirán seguir avanzando en el objetivo de creciente generación de valor en el tiempo.

En el año, fortalecimos nuestros pilares corporativos a través de un portafolio de marcas líderes e innovadoras; e invertimos activamente en el desarrollo de los canales de distribución buscando hacerlos cada vez más eficientes y competitivos. Lo anterior gracias a la gestión de un equipo ágil, comprometido y motivado con el progreso de la Organización. Adicionalmente, ejecutamos una agenda disciplinada de transformación y productividad que nos permitirá ser más competentes en la llegada al mercado y en la interpretación y la adaptación a los continuos cambios del entorno.

Nuestro compromiso y convicción con la sostenibilidad corporativa nos permitió ser incluidos, por octavo año consecutivo, en el Índice Global de Sostenibilidad de Dow Jones - DJSI - por sus siglas en inglés, ocupando el segundo lugar en el sector de alimentos. También continuamos haciendo parte de los índices de sostenibilidad de Dow Jones de Mercados Emergentes y del MILA Pacific Alliance Index; y recibimos por quinto año consecutivo la distinción categoría Plata de SAM en su más reciente Anuario de Sostenibilidad.



Hoy más que nunca estamos vinculados con la agenda global de sostenibilidad. La adopción de compromisos frente al cambio climático en la Conferencia de las Partes, COP 21, celebrada en París; los Objetivos de Desarrollo Sostenible al 2030 de las Naciones Unidas; y los estándares de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - Ocde - demandan transformaciones importantes en nuestros modelos de negocio, las cuales propiciamos, acompañamos y gestionamos.

Para enfrentar estos desafíos, trabajamos en la generación de conocimientos y capacidades internas que nos permitan comprenderlos y lograr que contribuyan a hacernos una mejor empresa. De igual manera, creamos y fortalecemos diferentes alianzas para gestionarlos, dado que la magnitud de los retos requiere aunar esfuerzos para abordarlos de manera efectiva.



N O S I N S P I R A

### *La salud y la nutrición*

A través de nuestra estrategia de salud y nutrición hemos ajustado **3.072 productos** al perfil nutricional Nutresa, alcanzando 97,8% de nuestra meta a 2020.

Contamos con una cultura de innovación y mejora continua en materia de sostenibilidad, reconocemos los avances y tenemos claras las mejoras requeridas. Por ello, identificamos permanentemente nuestras brechas a través de un proceso sistémico de referenciación; una adecuada lectura del entorno; la observación de las tendencias y los riesgos; y un diálogo activo con nuestros grupos relacionados para construir planes y acciones alineados con el futuro que soñamos.

La rendición de cuentas amplia y transparente hace parte de nuestra promesa de valor, razón por la cual 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 anterior significa que este se ha preparado bajo los lineamientos mundiales de elaboración de reportes y se desarrolla con base en nuestra matriz de materialidad, considerando los asuntos más relevantes para la Organización y nuestros grupos relacionados.

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

### CRECIENTE GENERACIÓN DE VALOR

Los resultados que presentamos a continuación están soportados en una gestión de constante mejoramiento de la propuesta de valor de nuestras marcas. Creemos que unas marcas potentes con productos y experiencias diferenciadas se traducen en valor para clientes, compradores y consumidores; aportan al liderazgo y a la preferencia de nuestro portafolio, y, en consecuencia, al crecimiento rentable, creciente y sostenible de nuestra Organización.

Durante el período Grupo Nutresa presentó una dinámica de ventas positiva, local e internacionalmente, logrando ventas consolidadas de COP 9,0 billones, con un crecimiento de 3,7% sobre las registradas el año anterior. En Colombia las ventas fueron de COP 5,7 billones, con un crecimiento de 4,4% respecto a las de 2017, y representan un 63,6% de las ventas consolidadas del Grupo. Las ventas internacionales en pesos colombianos fueron superiores en un 2,5% frente a las registradas en 2017 y ascendieron a COP 3,3 billones, un 36,4% del total. En dólares, estos ingresos fueron de USD 1.109 millones, un 2,3% superiores a los del año anterior.

La utilidad bruta del período, por valor de COP 4,0 billones, crece 5,4% con respecto a la alcanzada en 2017 y es el resultado del aumento en las ventas acompañado de una estrategia de productividad y de la eficiente compra de materias primas gestionada a través de un modelo de abastecimiento global flexible y competitivo.

## VENTAS

Grupo Nutresa

**36,4%**

Ventas internacionales

**63,6%**

Ventas Colombia



⤴ **3,7%**

Ventas totales  
COP 9,0 billones

⤴ **4,4%**

Ventas Colombia  
COP 5,7 billones

⤴ **2,3%**

Ventas internacionales  
USD 1.109 millones

La utilidad operativa se ubica en COP 849.296 millones, con un incremento de 9,7% frente a la del año anterior. Este crecimiento se logra a través de una administración prudente del gasto, mediante programas y esfuerzos enfocados en mejorar la rentabilidad de la Organización. En línea con lo anterior, reportamos un ebitda consolidado de COP 1,13 billones, con un margen de 12,5% sobre las ventas y un crecimiento de 7,9% respecto al de 2017.

Los gastos posoperativos netos por COP 145.081 millones son 42,3% menores frente a los de 2017; esto se explica, principalmente, por la significativa reducción del gasto financiero como resultado de una buena generación de caja –la cual nos permitió disminuir el endeudamiento– y a menores tasas de interés en los principales mercados en donde opera el Grupo.

Finalmente, reportamos con satisfacción una utilidad neta consolidada de COP 505.308 millones, con un crecimiento de 20,3% frente a la registrada el año anterior, y que representa 5,6% de las ventas consolidadas.

En el Estado de Situación Financiera reportamos un activo por valor de COP 13,5 billones, con una disminución de 5,5% con respecto a 2017. Esta disminución se explica principalmente por el menor valor de mercado de nuestras inversiones durante el período, el cual disminuye en línea con la menor dinámica en la bolsa de valores local.

En el pasivo se presenta una disminución de 3,2%, reportando un valor de COP 5,2 billones, debido principalmente a una reducción de 8% del endeudamiento total del Grupo durante el año.

El patrimonio cerró en COP 8,3 billones, con una disminución de 6,9% con respecto al del cierre de 2017.

Durante 2018 avanzamos de forma integral en el camino hacia nuestros objetivos, entregando resultados satisfactorios con una Organización más ágil, innovadora y competitiva y consolidamos una agenda de productividad organizacional que nos lleva a reportar una mejora notoria en el retorno del capital invertido de nuestros accionistas.

## RESULTADOS INDIVIDUALES DE GRUPO NUTRESA S. A.

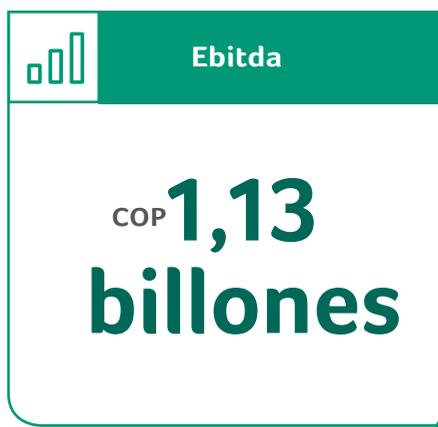
Cumpliendo con la normativa en Colombia, reportamos los resultados individuales de Grupo Nutresa S. A.: Registramos ingresos operacionales netos por COP 515.387 millones, de los cuales COP 457.738 millones corresponden a utilidad por el método de participación de nuestras inversiones en compañías de alimentos y COP 57.649 millones a dividendos del portafolio de inversiones. La utilidad neta fue de COP 510.161 millones.

## INNOVACIÓN Y PROYECTOS RELEVANTES

En Grupo Nutresa nos hemos preparado para vivir la innovación desde la creación de una cultura que habilite el diseño de modelos de negocio dinámicos y generadores de nuevas oportunidades de crecimiento rentable. Durante el período, evolucionamos en nuestro modelo de innovación Imagix, buscando mayor articulación en nuestros procesos, generando más capacidades en los colaboradores, estructurando portafolios de innovación con mayores aspiraciones y fortaleciendo nuestra cultura en todos los niveles de la Organización.

Nuestra innovación es dinámica, involucra a todas las áreas del negocio e incorpora una estrategia digital soportada en ocho competencias concretas con las que gestionamos innovaciones incrementales y radicales en procesos, canales y negocios.

Asimismo, buscando evolucionar de manera proactiva con el entorno y los diferentes actores del ecosistema, creamos un fondo de inversión en emprendimiento, Nutresa Ventures, con el objetivo de buscar capacidades externas expertas que generen agilidad, conocimiento y diferenciación en el largo plazo.



Nos complace reportar que las ventas por innovación de Grupo Nutresa en 2018 representaron 21,5% de las ventas totales, resultado que nos posiciona por encima del rango meta establecido de 15% para 2020.

Dentro de los proyectos relevantes destacamos la expansión de las categorías de nueces y golosinas de chocolate a varios países de Centroamérica, el Caribe y Suramérica, así como la incursión de nuestra marca Bénet en gomas y cápsulas de vitaminas que complementan y favorecen la nutrición de nuestros consumidores. Reportamos también la adquisición de un porcentaje mayoritario de la empresa Productos Naturela, dedicada a la producción y la comercialización de alimentos saludables y funcionales. Esta inversión fortalece la presencia de Grupo Nutresa en *snacks* saludables, una categoría de rápido crecimiento que está alineada con el propósito de expansión hacia productos que beneficien la salud y la nutrición de los consumidores.

### NUTRICIÓN, SALUD Y BIENESTAR

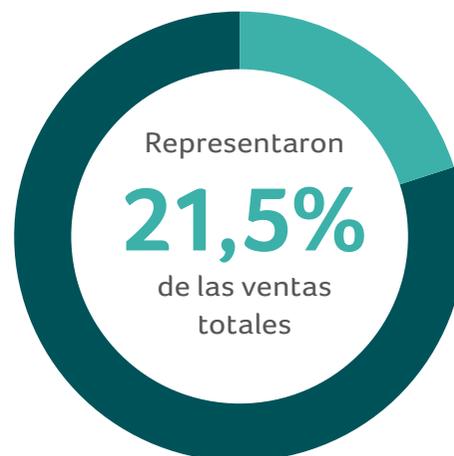
El avance de las enfermedades crónicas en la población continúa generando preocupación en comunidades y entidades de gobierno a nivel global. En este aspecto, el sector alimentario tiene la oportunidad de contribuir con la respuesta a dichas preocupaciones liderando iniciativas y ofreciendo alternativas que aporten a la salud de la humanidad.



El bienestar de los consumidores es un pilar esencial de la estrategia de Grupo Nutresa y por ello consideramos que aportar en la solución de las problemáticas de salud, a través de nuestra actuación, es parte fundamental de un liderazgo transformador.



### Ventas de nuevos productos



Esta convicción nos ha llevado a usar la investigación y la innovación efectiva como herramientas para formular soluciones mediante productos y experiencias que impulsen la adopción de estilos de vida saludable y mejoren la calidad de vida de nuestros consumidores. Sello Rojo Vive, Pietrán sin nitritos adicionados, Veggie Burger y Veggie Bites, así como las vitaminas y los complementos alimenticios de Bénet, son algunos ejemplos de nuevos productos que ofrecen alternativas nutricionales especializadas, convenientes, y con beneficios probados para la salud.

De la misma forma, continuamos avanzando en la mejora de nuestro portafolio y en la intervención de nutrientes buscando perfiles más favorables para la salud.

Con la gestión de 2018, logramos un total de 3.072 productos ajustados al perfil nutricional Nutresa – un 97,8% de la meta propuesta a 2020–. Asimismo, avanzamos en el compromiso de presentar información nutricional detallada en el panel frontal de nuestros productos, representando actualmente 86,4% del portafolio, y aplicamos la medida de autorregulación publicitaria para niños menores de 12 años con un ajuste de 98,3% de nuestra pauta publicitaria.

Todo lo anterior contribuye a generar conciencia para motivar cambios en los hábitos de salud y nutrición de las personas y nos compromete a continuar desarrollando alternativas y liderando espacios e iniciativas que promuevan su bienestar.



Programa Nutresa Quiere a los Niños para la apropiación de estilos de vida saludable en Titiribí, Colombia.



NOS INSPIRA

## La agenda global

En Grupo Nutresa enfocamos nuestra gestión en nueve ODS, a los cuales aportamos a través de las **prioridades estratégicas en sostenibilidad** y del trabajo conjunto con grupos relacionados.

### CAPITAL NATURAL

El cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la acumulación de plástico en los océanos no son problemáticas ajenas al sector de alimentos. Como Organización somos conscientes de la importancia de llevar a cabo nuestros procesos productivos en armonía y equilibrio con el medio ambiente, mientras generamos valor a nuestros grupos de interés.

Resaltamos el trabajo que durante 2018 realizamos alrededor de la economía circular, la disminución de nuestra huella hídrica y la gestión ambiental en la cadena de abastecimiento. En línea con lo anterior, durante el año consolidamos un equipo de trabajo interdisciplinario encargado de la investigación y el desarrollo de alternativas de empaque más sostenibles, así como la identificación y la participación en alianzas multisectoriales para el aprovechamiento de dichos materiales.

De igual manera, avanzamos en la implementación de nuestra política de reducción de pérdida y desperdicio de alimentos, comprendiendo nuestros impactos y generando capacidades internas para aprovecharlos y disminuirlos.



En línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, nos hemos propuesto lograr una reducción de 50% en desperdicio y 30% en las pérdidas en nuestras operaciones para 2030.



Durante el año continuamos con la identificación de los riesgos y las tendencias en sostenibilidad de nuestras principales materias primas y consolidamos nuestros sistemas de tratamiento de aguas que apuntan a reducir la huella hídrica que generamos.

Fortalecimos la adopción de buenas prácticas de gestión ambiental en las operaciones de la región estratégica, logrando avances en nuestras metas corporativas a 2020 en materia de reducción de consumo de recursos: agua, un 29,2%; emisiones de CO<sub>2</sub>, un 43,7% y consumo de energía, un 20,4%.

## CAPITAL SOCIAL

La humanidad enfrenta grandes desafíos frente a la sostenibilidad del planeta y la construcción de una sociedad próspera. En los países donde operamos, requerimos de una educación inclusiva y de calidad que facilite el acceso a oportunidades para todos, con disponibilidad de docentes calificados y hábitos de formación escolar con una filosofía sostenible que promuevan la adecuada nutrición y los estilos de vida saludable.

En el plano de la promoción de la seguridad alimentaria, el reto en nuestra región estratégica es promover la producción de alimentos mediante métodos que protejan el ecosistema, se adapten al cambio climático y disminuyan desperdicios de alimentos dentro de la cadena de producción y distribución.



En este contexto, continuamos promoviendo acciones para el desarrollo de capacidades en las comunidades en procura de mejores resultados en la educación básica y media en Colombia a través de programas como Líderes Siglo XXI, Oriéntate y Nutresa Quiere a los Niños, beneficiando a 341.783 personas de las comunidades educativas.

Vivero de almácigo  
en la Central de Beneficio  
Farallones, Colombia.

Fomentamos el emprendimiento, la productividad y la sostenibilidad en la población de menores ingresos en nuestra cadena de valor por medio del desarrollo de negocios inclusivos y el fortalecimiento organizacional y productivo de 455.597 clientes y asociaciones de proveedores.

En la región estratégica, contribuimos con la disminución de la malnutrición y la promoción de estilos de vida saludable en las comunidades y a través del desarrollo de capacidades en los bancos de alimentos. Asimismo, fortalecimos prácticas clave de alimentación saludable, higiene y actividad física en comunidades escolares de Colombia, Chile y México. En cuanto a los retos de seguridad alimentaria, promovemos el autoabastecimiento de alimentos saludables en comunidades urbanas y rurales a través de nuestro programa Germinar.

Realizamos, en 2018, una inversión social de COP 70.972 millones, beneficiando a 2.745.347 personas y contribuyendo a construir territorios más sostenibles de la mano de 12.879 voluntarios, quienes suman a esta gran red y movilizan sus capacidades y recursos para el logro de estos resultados.

Por otra parte, el progreso de nuestra sociedad involucra también el desarrollo del talento y este continúa siendo uno de nuestros objetivos prioritarios. En este sentido, durante 2018 se materializaron prácticas enfocadas en el fortalecimiento de los líderes; la planificación y el desarrollo del talento; la gestión del compromiso y el clima organizacional; la medición del desempeño; y la productividad de los colaboradores a la par con el fortalecimiento de las capacidades organizacionales.



En 2018 fuimos reconocidos por Merco Talento como la mejor empresa para trabajar en Colombia, logrando un alto reconocimiento en la calidad de vida que ofrecemos a nuestros colaboradores, las oportunidades de desarrollo personal y profesional, además de los principios y los valores demostrados por quienes lideran y colaboran en las diferentes áreas del Grupo.

Adicionalmente, el equipo del Negocio Tresmontes Lucchetti fue reconocido por la Sociedad de Fomento Fabril de Chile –Sofofa– con el premio Índice de Evolución Empresarial 2018, distinción que se otorga por su contribución a la construcción de un clima de confianza con todos los actores de la sociedad.

Para seguir afrontando los desafíos de contar con el mejor talento, continuaremos aportando al desarrollo de nuestros colaboradores a través de programas de formación focalizados en el ser, la innovación efectiva, la sostenibilidad, el liderazgo, el fortalecimiento de capacidades digitales y la analítica, entre otras áreas. Estamos convencidos de que estas iniciativas contribuyen al desarrollo integral de las personas y a su compromiso con el propósito superior de la Organización de construir un mundo mejor donde el desarrollo sostenible sea para todos.

### INFORME ESPECIAL DE GRUPO EMPRESARIAL

Al cierre de 2018, el Grupo Empresarial Nutresa estaba integrado por 71 compañías, agrupadas para efectos administrativos así: ocho negocios de alimentos y sus plataformas productivas en Colombia y el exterior; una red internacional de distribución; tres compañías nacionales de distribución, y cuatro compañías de servicios administrativos, logísticos y de transporte, que prestan los respectivos soportes a las sociedades del Grupo.

En cumplimiento de lo establecido en la legislación colombiana, artículo 29 de la Ley 222 de 1995, Grupo Nutresa S. A., como matriz del Grupo Empresarial, recibió de sus subordinadas por concepto de ventas de bienes

y servicios, la suma de COP 2.073 millones; y la suma de COP 283.660 millones a título de dividendos. Durante 2018, Grupo Nutresa S. A. no avaló obligaciones financieras de sus subordinadas y estas, por su parte, no efectuaron operaciones frente a terceros por influencia o en interés de la controlante.

Así mismo, en 2018 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.

### DISPOSICIONES LEGALES

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

En 2018 no recibimos 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 web, están detalladas las operaciones con accionistas y personas a las que refiere el artículo 47 de la Ley 222 de 1995 y las demás normas concordantes. Dichas operaciones se celebraron en condiciones de mercado.

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



### Participación de mercado consolidada

Grupo Nutresa en Colombia

**59,2%**



Proyectos que abastecen  
al Negocio Cafés, Colombia.



**Inversión social en la  
región estratégica**

**COP 70.972  
millones**

**NOS INSPIRA**

## *La integridad*

Como parte de la estrategia Actúo Íntegramente, formamos a más de **16.000 colaboradores**, promoviendo un actuar ético, transparente e íntegro.

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

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

Gestión integral de riesgos; sistemas de rendición de cuentas; planes y programas de control; herramientas presupuestales y de costos; plan de cuentas; políticas y procedimientos normalizados; formatos y sistemas integrados de información para documentar y registrar las operaciones; y tableros de indicadores para el monitoreo continuo de los procesos por la Administración; son algunos de los recursos con los que en Grupo Nutresa realizamos el control interno.

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, el aprovechamiento y conservación de los activos. La Revisoría Fiscal 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.



Represa Hidrosogamoso, Colombia.

Los resultados de las actividades de monitoreo continuo por parte de la Administración y de las evaluaciones realizadas por la Auditoría Interna y la Revisoría Fiscal, se comunicaron oportunamente a las instancias pertinentes –incluido el Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos– permitiendo confirmar que el desempeño de los sistemas de revelación y control de la información financiera de la Compañía y sus negocios es apropiado.

Los sistemas señalados 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 reconocer y revelar en los estados financieros o de acuerdo con las expectativas, las proyecciones, los flujos de caja o los presupuestos, si se trata de iniciativas o proyectos de negocios; todo dentro de las restricciones que en virtud de la ley o los acuerdos de confidencialidad se impongan respecto de la divulgación de esta clase de operaciones.

Con base en las actividades mencionadas, no se presentaron deficiencias significativas en el diseño y la operación de los controles internos que hubieran impedido a la sociedad registrar, procesar, resumir y presentar adecuadamente la información financiera del período ni casos de fraude con efecto en la calidad de dicha información; tampoco se presentaron cambios en la metodología de evaluación de la misma.

**Mauricio Reina Echeverri**  
Presidente Junta Directiva

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

**Carlos Ignacio Gallego Palacio**  
Presidente Grupo Nutresa

## PERSPECTIVAS

2018 fue un año de fortalecimiento y evolución para Grupo Nutresa. Continuamos construyendo un mejor portafolio de productos y experiencias para clientes, compradores y consumidores; implementamos mejoras en productividad que nos habilitan para ser una Organización más competente y reafirmamos nuestros valores corporativos de integridad y transparencia en todos los niveles de la Empresa. Al mismo tiempo, evolucionamos la forma como operamos, desarrollando nuevas alternativas de llegada al mercado buscando ser más ágiles y eficientes e integramos nuevas avenidas de crecimiento en nuestro portafolio.

Estas nuevas capacidades, aunadas con las que día a día mejoramos dentro de nuestra Compañía, nos habilitan para afrontar con esperanza este año.

2019 será un año para continuar ejecutando nuestra estrategia de forma consistente y responsable, gestionando mayores y mejores oportunidades de crecimiento, desarrollo y generación de valor para la Organización y todos nuestros grupos relacionados.

---

## AGRADECIMIENTOS

Los resultados que hoy presentamos como Grupo son posibles gracias a un equipo talentoso, consagrado y comprometido con los objetivos. Agradecemos de manera especial a nuestros colaboradores por su participación en la construcción de una mejor Organización, cada día más humana, consciente y competitiva.

Agradecemos a nuestros proveedores por su acompañamiento; a nuestros clientes, compradores y consumidores por su preferencia y confianza en nuestra labor; y a nuestros accionistas por apoyar la visión de construir un futuro donde el desarrollo sostenible sea para todos.

---



**BEATRIZ ELENA JARAMILLO GAÑAN,**  
beneficiaria del programa Germinar de  
Grupo Nutresa, que fomenta capacidades  
para el consumo sostenible en comunidades  
rurales de Colombia, encontró en su huerta  
productos para enriquecer su dieta, su cocina  
y las relaciones con sus vecinos.



# Sembrar buenos hábitos

En la vereda Alto de los Jaramillo en Ciudad Bolívar, Colombia, Beatriz, Leonel y sus dos hijos cultivan, cuidan y cosechan hortalizas como lechuga, zanahoria, cebolla y cilantro, como parte del programa Germinar de Grupo Nutresa. Estas semillas de vida llegan a sus mesas como una alternativa de alimentación, ahorro y acceso a nuevos sabores, recetas y prácticas orgánicas que les ayudan a cuidar su salud y el futuro del planeta.

Estas huertas, cultivadas con sus propias manos y el saber compartido, son también una oportunidad de conversar e intercambiar los víveres perecederos. Beatriz y otras mujeres de la vereda se escriben, se cuentan qué productos tienen para intercambiar y se encuentran para el trueque. Este es un ejercicio que valora el compartir y el aprender para enriquecer la vida en el campo.



**“Me gusta cultivar mis propios alimentos, compartir tiempo con mi familia, generar ahorros, prevenir enfermedades y encontrarme con otras personas”.**

Beatriz Elena Jaramillo Gañan,  
beneficiaria del programa Germinar.



**Germinar, programa de Grupo Nutresa, fomenta sistemas productivos con prácticas orgánicas. Contribuye con esto a la seguridad alimentaria, a promover estilos de vida saludable y al bienestar de las familias en poblaciones miembros de la cadena de valor en Colombia. En 2012 inició con comunidades productoras de cacao en Chocó, y hoy beneficia a los departamentos de Bolívar, Córdoba, Magdalena, Meta y Sucre, en Colombia.**

# JUNTA DIRECTIVA

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



**Promedio de años en la Junta:**  
**9,7**

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

**1 | 2 | 3 | 4 | 7**

Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos

**1 | 4 | 6**

Comité de Nombramientos y Retribuciones

**1 | 2 | 4 | 6**

Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta

**1 | 4 | 5 | 6**

Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad

● **Miembros independientes**

● **Miembros no independientes**

\* Año de ingreso a la Junta Directiva.

## 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 - Fedesarrollo. Viceministro de Comercio Exterior de la República de Colombia.

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

➤ **OTRAS JUNTAS**  
Oleoducto Central S. A. -OCENSA -.



## 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 - Microplast S. A.

➤ **ESTUDIOS**  
Administrador de Negocios - Universidad Eafit. Formación en Administración con énfasis en Mercadeo en Wharton - Universidad de Pensilvania. Capacitación avanzada en empaques - JICA, Japón.

➤ **OTRAS JUNTAS**  
Asociación Colombiana de Industrias Plásticas -Acoplásticos-.



## CIPRIANO LÓPEZ GONZÁLEZ 2016\*

Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos.

### Independiente

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

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

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



**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.

**Profesor visitante en práctica London School of Economics.**

➤ **EXPERIENCIA PREVIA**  
Presidente - Promigas S. A.  
Vicepresidente Financiero - Promigas S. A.  
Gerente - Terpel del Norte.

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

➤ **OTRAS JUNTAS**  
Fundación Universidad del Norte, Fundación Empresarios por la Educación ExE, Fundación La Cueva, Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo, Fundación Ideas para la Paz.



**MARÍA CLARA ARISTIZÁBAL RESTREPO**  
2013\*

Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad.

**Gerente Negocio Desarrollo Urbano Grupo Argos S. A.**

➤ **EXPERIENCIA PREVIA**  
Gerente Estrategia Corporativa - Grupo Argos S. A.  
Directora de Relación con Inversionistas - Grupo Argos S. A.  
Directora Investigaciones Económicas - Bolsa y Renta S. A.

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

➤ **OTRAS JUNTAS**  
Consejo Superior Eafit, Fondo de Capital Privado Pactia S. A. S.



**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.**

➤ **EXPERIENCIA PREVIA**  
Presidente - Fondo de Pensiones y Cesantías Protección S. A.  
Gerente de Actuaría - Suramericana de Seguros S. A.

➤ **ESTUDIOS**  
Ingeniero Industrial - Universidad de los Andes.  
Maestría en Administración con énfasis en Actuaría - Universidad de Michigan.

➤ **OTRAS JUNTAS**  
Bancolombia S. A., Sura Asset Management S. A., Suramericana S. A., Grupo Argos S. A.

➤ **CONSEJOS DIRECTIVOS**  
Proantioquia, Consejo Privado de la Competitividad -CPC-, Corporación Colombiana Internacional -CCI-, Empresarios por la Educación -ExE-, Fundación El Cinco.



**GONZALO ALBERTO PÉREZ ROJAS**  
2007\*

Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos.

**Presidente Suramericana S. A.**

➤ **EXPERIENCIA PREVIA**  
Vicepresidente de Seguros y Capitalización - Suramericana de Seguros S. A.  
Vicepresidente de Negocios Corporativos - Suramericana de Seguros S. A.

➤ **ESTUDIOS**  
Abogado - Universidad de Medellín.  
Especialización en Seguros - Swiss Re.

➤ **OTRAS JUNTAS**  
Bancolombia S. A., Celsia S. A.

# EQUIPO DIRECTIVO

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

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

## Equipo corporativo



**CARLOS IGNACIO GALLEGO PALACIO**  
Presidente

### Experiencia previa

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

### Estudios

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



**JOSÉ DOMINGO PENAGOS VÁSQUEZ**  
Vicepresidente Finanzas Corporativas

### Experiencia previa

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

### Estudios

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



**JAIRO GONZÁLEZ GÓMEZ**  
Vicepresidente  
Secretario General  
Gerente Asistencia Legal

### Experiencia previa

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

### Estudios

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

## Equipo Unidades transversales



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

### Experiencia previa

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

### Estudios

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

## Equipo unidades de negocio



**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.



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

**Experiencia previa**

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

**Estudios**

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



**MIGUEL MORENO MÚNERA**  
**Presidente Cafés**

**Experiencia previa**

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

**Estudios**

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



**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

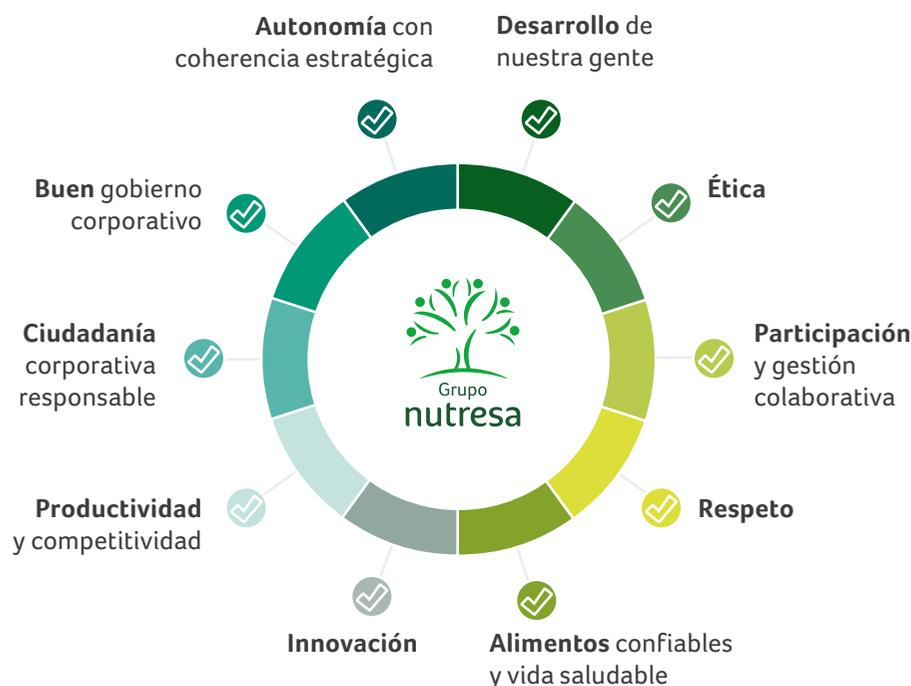
Nuestra estrategia centenaria está dirigida a **duplicar al año 2020, las ventas del año 2013**, con una rentabilidad sostenida entre el 12 y el 14% de margen ebitda.

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**".



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



## 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

**83,0%**



### 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



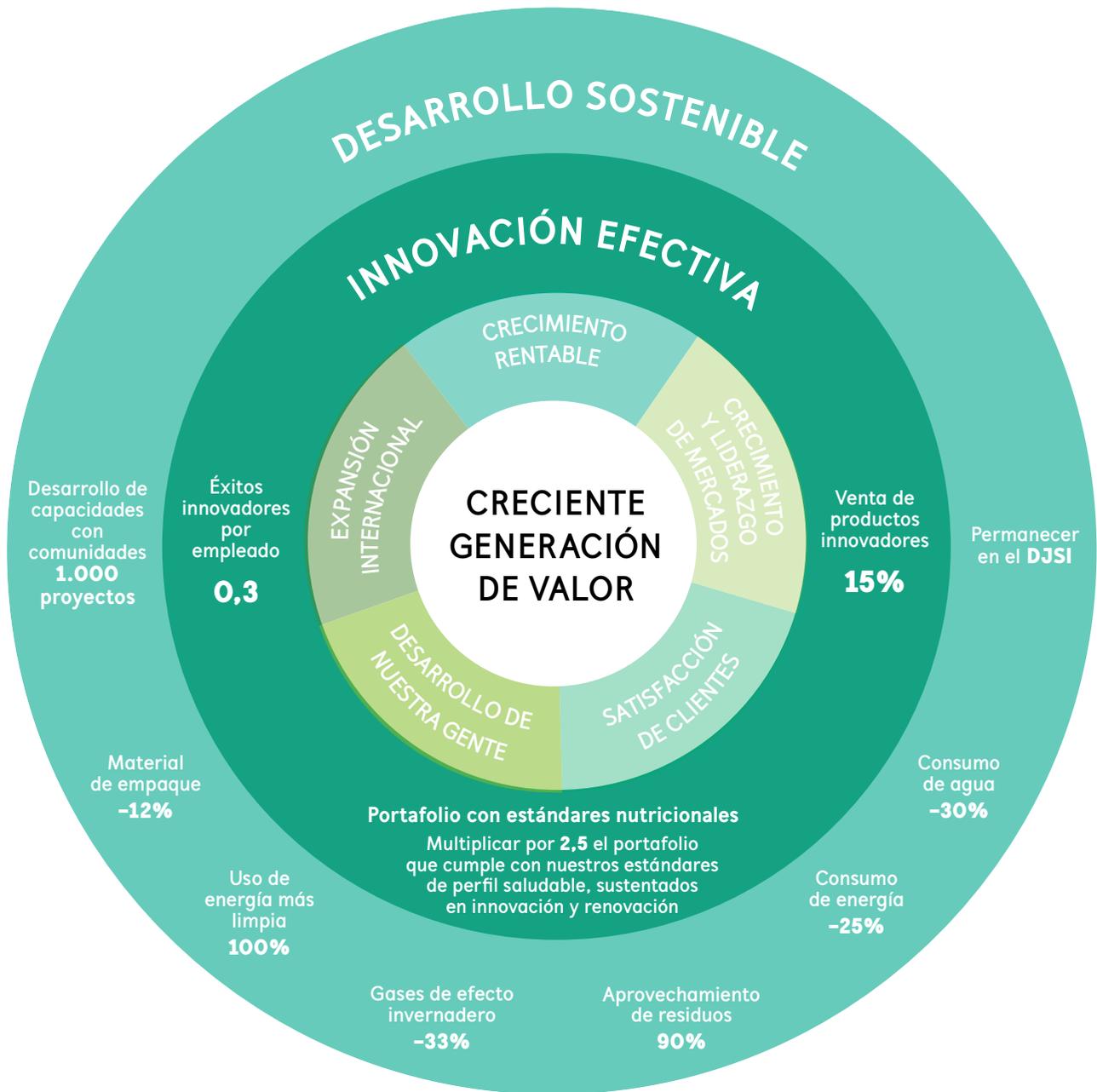
### NUESTRAS REDES DE DISTRIBUCIÓN

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



**1.415.838**  
puntos de venta

# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA 2020



Se presentan los resultados de 2018, las metas para 2019 y los objetivos a 2020.



## DIMENSIÓN ECONÓMICA



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

2020: 11,8  
2018: 9,0



**Ventas de productos innovadores**

2020: 15%  
2018: 21,5%



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

2020: 3.140 SKUs  
2018: 3.072 SKUs



**Ventas internacionales (millones de USD)**

2020: 2.000  
2018: 1.109



**Éxitos innovadores por empleado**

2020: 0,3  
2018: 0,21



**Nivel de satisfacción clientes**

2020: Mantener el nivel de excelencia  
2018: Colombia 89,0  
Región estratégica 91,9



**Margen ebitda**

2020: entre 12% y 14%  
2018: 12,5%



**Productividad (kg/Hmod)**

2020: +5% anual  
2018: 3,2%



## DIMENSIÓN SOCIAL



**Tasa de frecuencia de accidentalidad**

2020: 1,4  
2018: 1,53  
2019: 1,47



**Clima laboral**

2020: 83,3%  
2018: 83,0%  
2019: Mantener el nivel de excelencia



**Proyectos de desarrollo de capacidades con comunidades**

2020: 1.000  
2018: 879  
2019: 955



## DIMENSIÓN AMBIENTAL



**Consumo de agua (m<sup>3</sup>/t.p.)**

2020: -30%  
2018: -29,2%  
2019: -30%



**Generación de residuos**

2020: -20%  
2018: -8,0%  
2019: -8,0%



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

2020: -12%  
2018: -0,7%  
2019: -3,3%



**Aprovechamiento de residuos**

2020: 90%  
2018: 90,8%  
2019: 90%



**Uso de energía más limpia**

2020: 100%  
2018: 98,4%  
2019: 99%



**Consumo de energía (kWh/t.p.)**

2020: -25%  
2018: -20,4%  
2019: -20,1%



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

2020: -33%  
2018: -43,7%\*  
2019: -33%

\*Este cálculo incluye el suministro de energía verde certificada, considerada cero emisiones.

# ESTRATEGIA DIGITAL

En Grupo Nutresa avanzamos en la transformación digital a través del desarrollo de iniciativas clave, que nos permiten evolucionar en las tres dimensiones priorizadas: procesos, canales y negocios, teniendo como eje fundamental la oferta de mejores experiencias a compradores y consumidores.

**Durante 2018 trabajamos en las tres dimensiones del modelo. Entre otros, avanzamos en:**



**En este sentido seguiremos fortaleciendo los principales aceleradores:**





# GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS Y PRINCIPALES RIESGOS DEL NEGOCIO

## VALORACIÓN DE RIESGOS

En 2018 se inició la adopción de un nuevo modelo para el análisis y la gestión de tendencias y riesgos por parte de la Junta Directiva y el Comité Corporativo de Grupo Nutresa en sus procesos de planeación estratégica.

Asimismo, se desarrollaron ejercicios de análisis sobre la influencia que generan las tendencias y los riesgos emergentes sobre los negocios; valoraciones de riesgos en los proyectos; y talleres en todo Grupo Nutresa en Colombia y el exterior. Para esto se contemplaron los 24 riesgos corporativos vigentes y el catálogo de riesgos tácticos asociados.

Talleres de gestión de riesgos, crisis y continuidad de negocio	<b>120</b> ↻ 33,3%
Valoraciones de riesgos en los niveles estratégicos, tácticos y operativos	<b>22.309</b> ↻ 27,5%
Colaboradores formados	<b>2.003</b> ↻ 100,3%

Variaciones respecto a 2017.

## PRINCIPALES RIESGOS

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

Afectación de los negocios por un entorno altamente competitivo.

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

## MITIGANTES

- **Políticas** de cobertura con niveles de riesgo definidos, alineadas con la dinámica del mercado.
  - **Gestión** del proceso por un comité especializado, con auditoría permanente a cargo de entes internos y externos a la Organización.
  - **Un** equipo altamente capacitado dedicado al seguimiento y la negociación de insumos.
  - **Búsqueda** permanente de nuevas oportunidades y esquemas para el abastecimiento eficiente y competitivo de materias primas en el ámbito global.
  - **Diversificación** de materias primas, geografías y negocios.
  - **Analítica** de riesgos aplicada a la cuantificación de impactos ante escenarios complejos.
- 
- **Desarrollo** y fortalecimiento de capacidades organizacionales centradas en las necesidades del mercado.
  - **Fortalecimiento** del talento: pasión por el cliente, el consumidor y el comprador.
  - **Identificación** de oportunidades y amenazas generadas por cambios culturales.
  - **Modelo** de Gestión de Marcas y Redes sustentado en el entendimiento profundo e integrado del mercado: consumidor, comprador y cliente.
  - **Marcas** líderes, reconocidas y apreciadas.
  - **Innovación** valorizada y diferenciación de portafolio.
  - **Desarrollo** rentable de mercados a partir de la segmentación del consumidor.
  - **Amplia** red de distribución con propuestas de valor diferenciadas por segmento de clientes.
  - **Propuestas** atractivas con excelente relación precio/valor.
  - **Altos** niveles de satisfacción y lealtad de clientes.
- 
- **Aplicación** de la política de nutrición definida por Grupo Nutresa.
  - **Entendimiento** de las necesidades de las comunidades y sus problemáticas de salud y nutrición para contribuir en la definición de alternativas de solución.
  - **Cumplimiento** de la normatividad vigente y monitoreo del entorno con el fin de identificar cambios regulatorios y prepararse para su adopción.
  - **Participación** en la discusión y la construcción de políticas públicas.
  - **Desarrollo** de investigaciones en salud y nutrición que permitan mejorar la calidad de vida de la población a través de propuestas alimentarias innovadoras.
  - **Apoyo** y participación en programas que promueven una vida saludable.
  - **Vidarium:** Centro de Investigación en Nutrición, Salud y Bienestar.

## RIESGOS CORPORATIVOS



# 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 (agremiaciones, protocolos y estándares)



### Capital natural

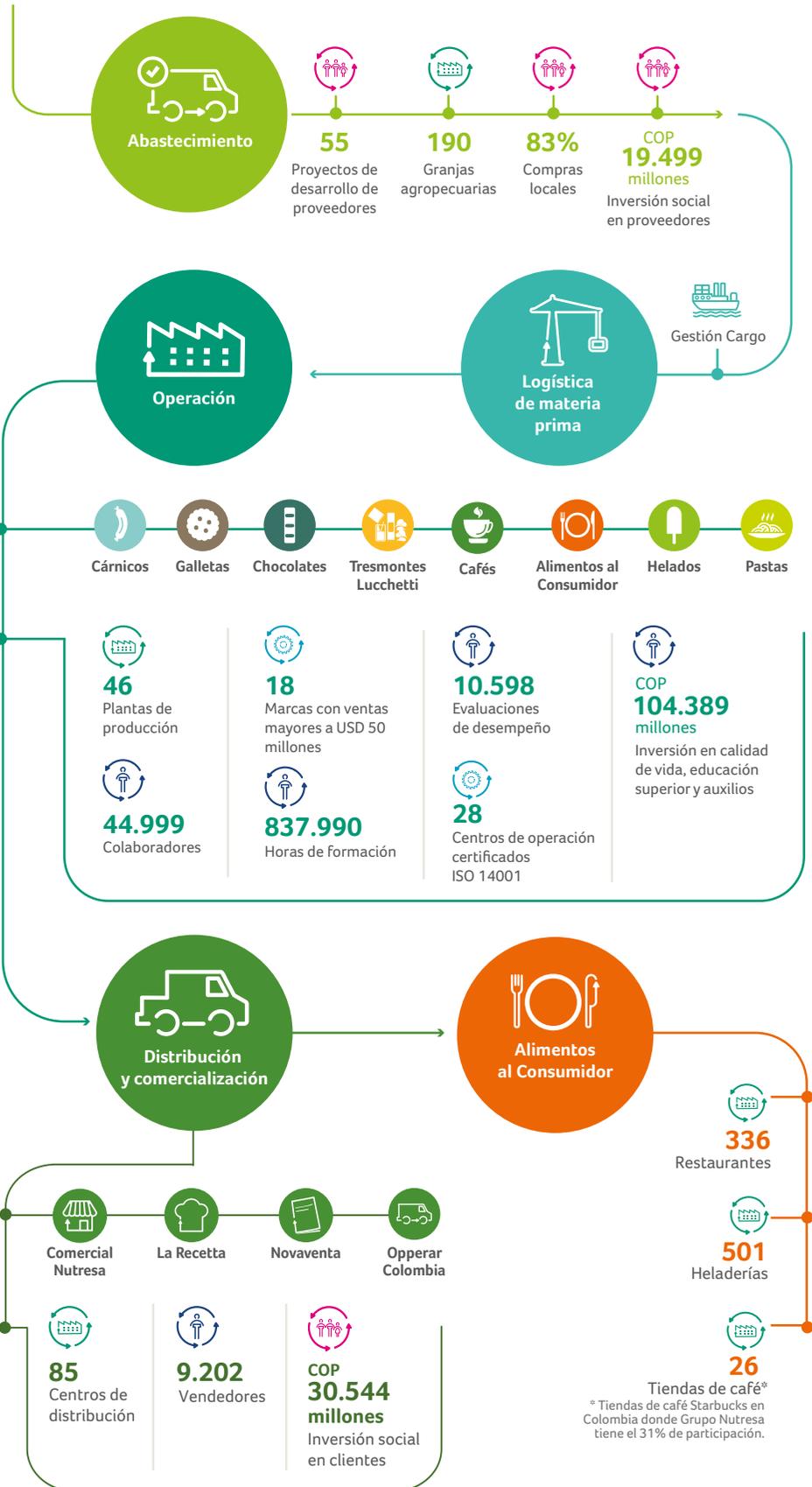
- Energía
- Agua
- Materias primas



### Capital social

- Comunidad
- Clientes
- Consumidores
- Proveedores

## CADENA DE VALOR



**PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DE SOSTENIBILIDAD**

 Trabajo en la promoción de estilos de vida saludable, la fabricación de alimentos nutritivos y seguros, y la comunicación adecuada que genere confianza y permita tomar decisiones conscientes e informadas. Asimismo, se impulsan iniciativas encaminadas a la mitigación del hambre que generen posibilidades de nutrición y estilos de vida saludable.

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

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

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

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

 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**

 **3.072**  
Referencias que cumplen con el perfil nutricional Nutresa

 **25,6%**  
Venta de productos con incremento en componentes nutricionales

 **1,0%**  
Productos reducidos en componentes críticos

 **83,0%**  
Clima laboral

 **42,5 kg/Hmod**  
Productividad

 **456.732**  
Clientes beneficiados por programas de desarrollo de capacidades

 **2.065**  
Pequeños agricultores capacitados en asuntos socioempresariales

 **879**  
Proyectos de desarrollo de capacidades 2013-2018

 **-20,4%**  
Reducción del consumo de energía térmica y eléctrica de la red\*

 **-29,2%**  
Reducción del consumo de agua\*

 **-43,7%**  
Reducción de emisiones de GEI\*

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

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

 **Sexto año**  
consecutivo del reconocimiento Investor Relations -IR- de la Bolsa de Valores de Colombia.

 **COP 9.016 miles de millones**  
Ventas totales

 **COP 1.126 miles de millones**  
Ebitda

 **59,2%**  
Participación de mercado en Colombia

 **9,5%**  
ROIC

**SALIDAS**

 **Producción de alimentos\***

**996.948,5**  
Toneladas producidas\*

**2,1 millones de m<sup>3</sup>**  
Consumo de agua\*

**743,5 GWh**  
Consumo de energía\*

**109.751,1 tCO<sub>2</sub>e**  
Emisiones de GEI\*

-  Productos cárnicos
-  Proteína vegetal
-  Productos vegetales
-  Modificadores de leche
-  Golosinas de chocolate
-  Nueces
-  Galletas recubiertas
-  Barras de cereal
-  Galletas de dulce y sal
-  Snacks horneados
-  Helados de crema y de agua
-  Bebidas de fruta
-  Café
-  Mezclas instantáneas
-  Pastas clásicas y rellenas
-  Pastas saborizadas y especialidades
-  Pastas con salsa o instantáneas
-  Mezclas instantáneas
-  Néctares
-  Sopas, cremas y caldos
-  Papas

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

 **Distribución y comercialización**

**109,9 GWh**  
Consumo de energía en distribución\*\*

**50.884 tCO<sub>2</sub>e**  
Emisiones de GEI en distribución\*\*

-  Almacenamiento
-  Distribución
-  Ventas

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

 **Alimentos al Consumidor**

**33.333.280,0**  
Platos principales vendidos\*\*\*

**158,6 miles de m<sup>3</sup>**  
Consumo de Agua\*\*\*

**57,9 GWh**  
Consumo de energía\*\*\*

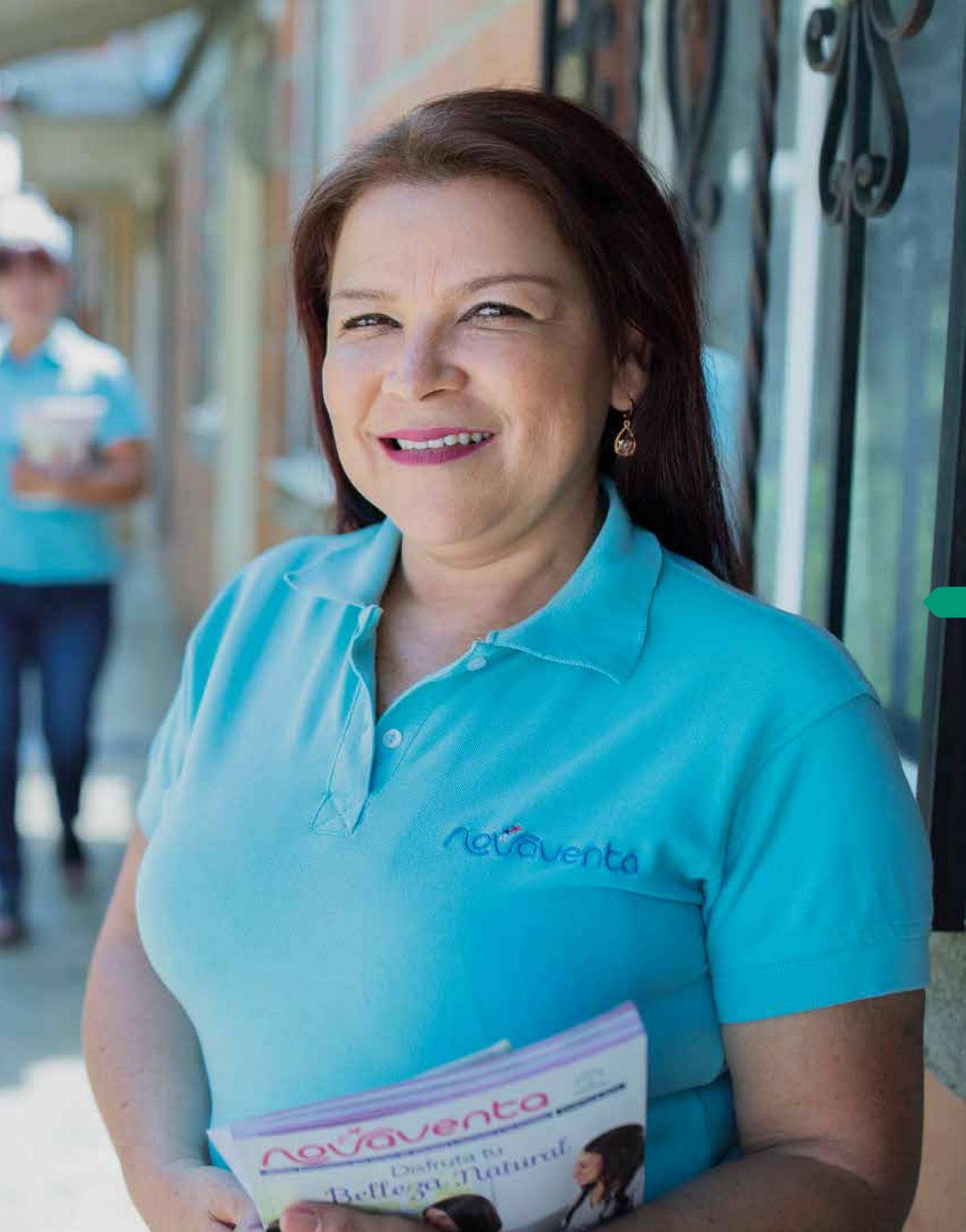
**9.454 tCO<sub>2</sub>e**  
Emisiones de GEI\*\*\*

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

\*\*\*Datos de Colombia



**GLORIA BARRERA ZAPATA** es una Mamá Empresaria Líder Novaventa. A través de su trabajo empodera un equipo de mujeres que han encontrado en las ventas por catálogo una posibilidad de ingresos adicionales que respaldan la economía de sus hogares.



novaventa

novaventa

Disfruta tu  
Belleza Natural



## *Colaborar para prosperar*

---

Gloria Barrera Zapata jamás consideró vivir de las ventas. Empezó mostrándole el catálogo de Novaventa de Grupo Nutresa a su familia y sin darse cuenta, a los pocos meses, esa se había convertido en su fuente de ingresos principal. En el catálogo de Novaventa encontró un trabajo con muchas ganancias: le permitía manejar su tiempo y estar con su familia, pensar de manera estratégica y, sobre todo, sentirse empoderada y líder.

Gloria acompaña a un grupo de mujeres en el fortalecimiento de sus capacidades como Mamás Empresarias Novaventa. Cada semana se reúnen a planear cómo hacer llegar a más familias los productos de Grupo Nutresa que tanto bienestar les han generado.

**El canal de venta por catálogo de Novaventa es un programa que busca generar bienestar a las Mamás Empresarias a través de la independencia económica y de herramientas que les permitan gerenciar sus hogares.**



**“Hago mi trabajo con pasión.  
Todos los días me levanto creyendo  
que esta es una gran oportunidad  
y así lo transmito. Si yo lo siento,  
mis compañeras lo sienten”.**

Gloria Barrera Zapata, Mamá Empresaria Líder Novaventa.



## Diego Medina Leal

Presidente

En Grupo Nutresa desde 1997

57 años

## Aspectos relevantes 2018

**Implementamos** actividades para incrementar flexibilidad en los modelos de producción y respuesta ágil a las necesidades del mercado.

**Ejecutamos** una gestión efectiva del portafolio de marcas y productos en Colombia: Zenú, enfocada en modelar y liderar el crecimiento de la categoría; Ranchera, en generar experiencias alrededor del "Mundo Ranchera"; Pietrán, en brindar alternativas saludables; y Rica y Cunit, en ofrecer opciones accesibles con una buena relación costo y beneficio.

**Incrementamos** las exportaciones de carne de res desde Colombia en un 16% en toneladas. Nuestras marcas Blue Ribbon y Berard, en Panamá, según estudio de Kantar, fueron catalogadas por el consumidor como número uno y dos en calidad. Adicionalmente, aumentamos nuestra distribución llegando a 5.500 clientes directamente.

**Continuamos** con la actualización del modelo *Go to Market* para mantener los excelentes niveles de servicio con los clientes, con un avance de 100% en Colombia.

**Analizamos** la cadena de abastecimiento de carne con el Fondo Mundial para la Naturaleza –WWF– con la identificación de riesgos, oportunidades y herramientas para ser gestionadas.

## Ventas Miles de millones de COP

### Ventas Totales



% de crecimiento

\*Crecimiento sin Venezuela desde octubre 2016

### Cárnicos representa

20,6%

del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Internacionales

Millones de USD



% de crecimiento

\*Crecimiento sin Venezuela desde octubre 2016

### Ventas internacionales representan

9,1%

del total de las ventas del Negocio

### Ventas Colombia

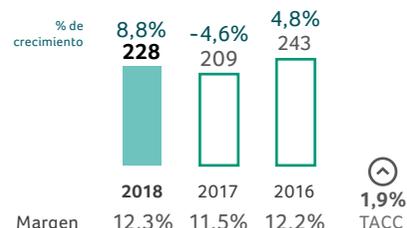


### Ventas Colombia representan

90,9%

del total de las ventas del Negocio

### Ebitda Miles de millones de COP



### Cárnicos representa

20,2%

del ebitda de Grupo Nutresa

## Producto innovador



**Veggie Burger y Veggie Bites Pietrán.** Productos con un alto componente de innovación frente a otros productos de origen vegetal en el mercado. En tres meses de lanzamiento alcanzaron una participación de mercado que representa el 53% de la categoría de productos elaborados a base de proteína vegetal.

## Empleados

Internacional 13,1% Nacional 86,9%



8.913

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



Mujeres 24,5%

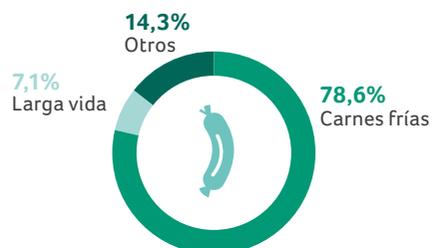


Hombres 75,5%

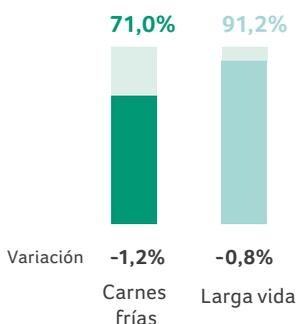
(Directos y aprendices)

### Principales categorías

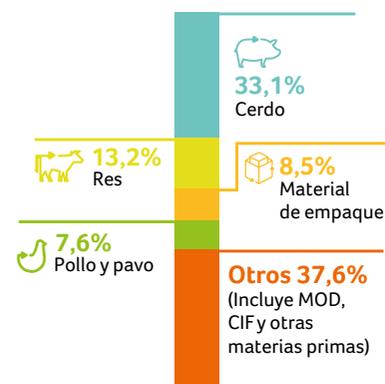
(% de las ventas totales)



### Participación de mercado en Colombia



### Materias primas y otros



### Convenciones

- Presencia de nuestras principales marcas [GRI102-2]
- % de las ventas del negocio
- Número de plantas de producción
- Marcas con ventas > USD 50 millones



### Perspectivas 2019

**Mantener** una posición competitiva a través de la búsqueda de eficiencias y mejoras en los procesos de toda la cadena de suministro, incorporando un modelo de administración orientado desde la demanda.

**Implementar** manual de buenas prácticas de sostenibilidad en nuestros procesos de abastecimiento de res y cerdo.

**Continuar** fortaleciendo nuestras marcas a través del desarrollo de mayores alternativas en proteína vegetal y soluciones saludables, así como el desarrollo de alternativas de portafolio para cada uno de los momentos de consumo.

**Incrementar** nuestra presencia en mercados internacionales con el fortalecimiento de las marcas en Panamá, la exportación de champiñones a Centroamérica y el Caribe, y de carnes frescas a Medio Oriente y Rusia.



# GALLETAS nutresa



## Alberto Hoyos Lopera

Presidente

En Grupo Nutresa desde 1993

54 años

## Aspectos relevantes 2018

**Logramos** una buena dinámica de ingresos, con una gestión efectiva de costos y gastos operacionales, además de la mejora en la productividad y un crecimiento del margen de rentabilidad.

**Ejecutamos** la desinversión de las compañías Litoempaques y Logypack para asegurar mayor focalización en el Negocio de Galletas y *snacks* saludables.

**Implementamos** el Modelo de Gestión de Marcas y Redes de Grupo Nutresa, generando eficiencias y mejorando el impacto en el consumidor. Pasamos de tener un portafolio de 30 marcas en 2017 a uno de 23 en 2018.

**Obtuvimos** la formalización de nuestras primeras dos patentes de invención relacionadas con la eficiencia en el horneado con alcance Colombia y la producción de *snacks* saludables con alcance en la región estratégica.

**Construimos** el propósito superior de Tosh: "Ser la marca que te impulsa a vivir en armonía contigo y con tu mundo"; y logramos su certificación como Carbono Neutral. Además, avanzamos en el proceso de expansión del portafolio de *snacks* saludables con el lanzamiento en Costa Rica, a través de una propuesta de valor adaptada al mercado local.

## Ventas Miles de millones de COP

### Ventas Totales



### Galletas representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Internacionales

Millones de USD

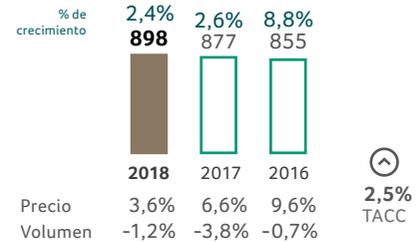


### Ventas internacionales representan



del total de las ventas del Negocio

### Ventas Colombia

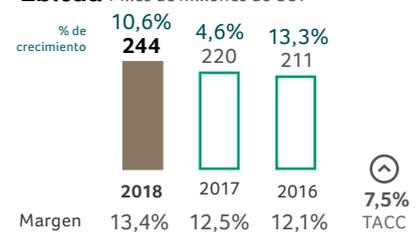


### Ventas Colombia representan



del total de las ventas del Negocio

### Ebitda Miles de millones de COP



### Galletas representa



del ebitda de Grupo Nutresa

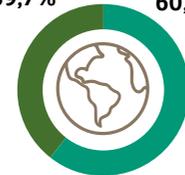
## Producto innovador



**Tosh Wafer.** Una galleta *wafer* multicereal, con trozos de fruta natural, sin azúcar adicionada y endulzada naturalmente con estevia, en dos sabores –kiwi y coco–, para satisfacer las necesidades de los consumidores y las tendencias en alimentación saludable.

## Empleados

Internacional 39,7% Nacional 60,3%



5.373

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



Mujeres 26,4%



Hombres 73,6%

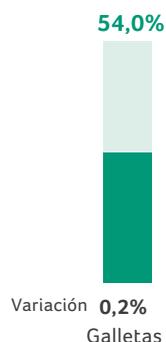
(Directos y aprendices)

### Principales categorías

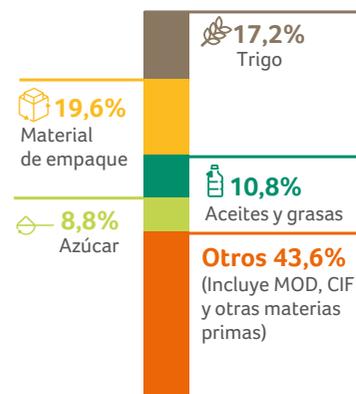
(% de las ventas totales)



### Participación de mercado en Colombia

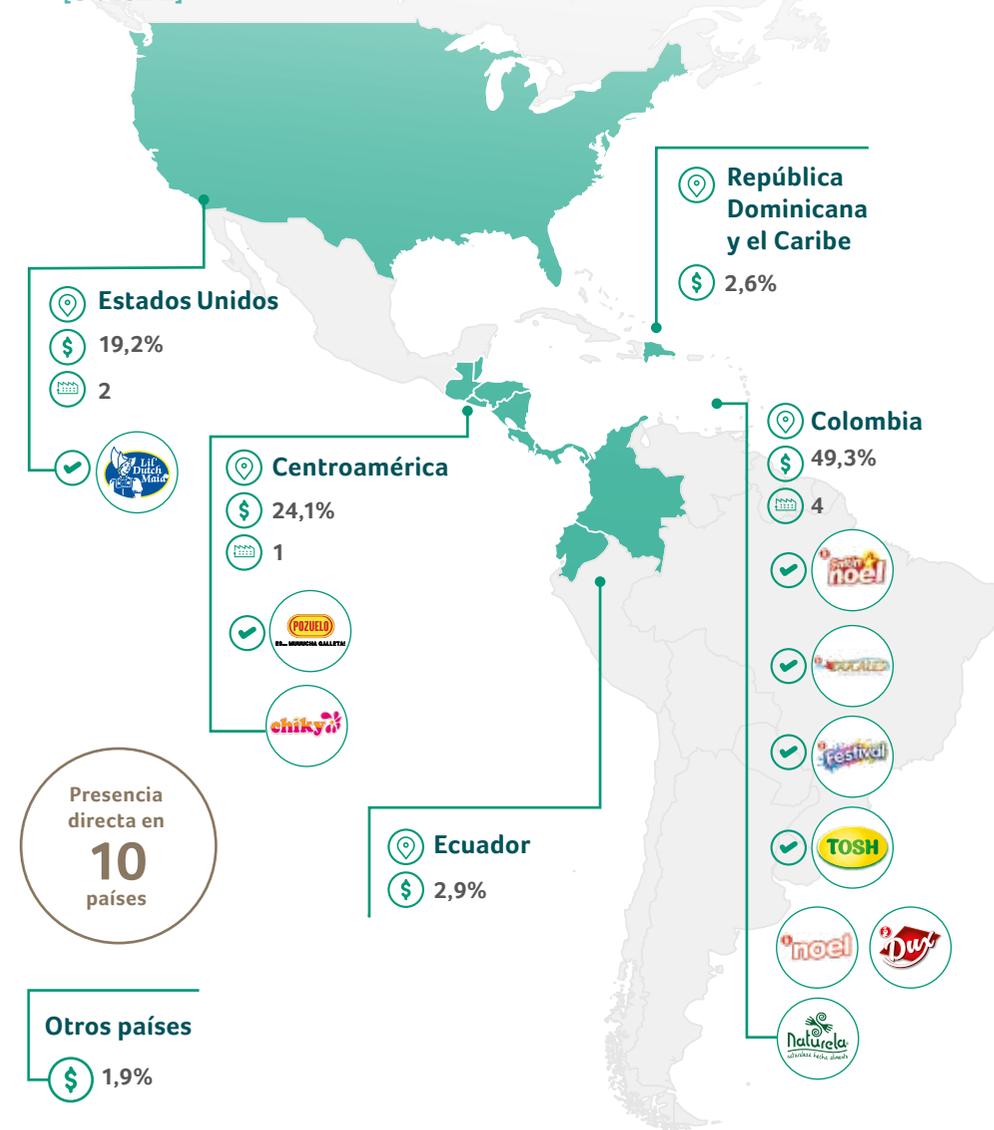


### Materias primas y otros



### Convenciones

- Presencia de nuestras principales marcas [GRI102-2]
- % de las ventas del negocio
- Número de plantas de producción
- Marcas con ventas > USD 50 millones



### Perspectivas 2019

- Conservar** los planes de productividad y eficiencia de las plataformas productivas de Colombia, Costa Rica y EE. UU., así como el aprovechamiento de las ventajas que nos da el proceso de abastecimiento y compras globales.
- Incorporar** el conocimiento de Naturela para aumentar nuestro portafolio de nutrición y bienestar e incluir nuevas fuentes de proteína e ingredientes naturales.
- Mantener** la participación de mercado en Colombia y Centroamérica a través de la innovación, el fortalecimiento del poder de las marcas y la participación activa en todos los canales en ambas geografías.
- Ampliar** el portafolio de las marcas Lil'Dutch Maid y Tru-Blu dado el crecimiento de nuestros canales en EE. UU.
- Incursionar** en cadenas especializadas de salud y bienestar en EE. UU. a través de propuestas de valor orgánicas y sin organismos genéticamente modificados.



## Juan Fernando Castañeda Prada

**Presidente**

En Grupo Nutresa desde 2011

51 años

### Aspectos relevantes 2018

**Ejecutamos** una notoria gestión de compra de materias primas, productividad e innovación valorizada con impacto positivo en los márgenes del Negocio.

**Fortalecimos** la presencia de la marca Granuts en 19 países de la región, ingresando a mercados estratégicos como México y Brasil, con un crecimiento de 81%.

**Avanzamos** en la categoría de negocios industriales, con presencia en 11 países, y el lanzamiento de la marca Cordillera en EE. UU., México y Ecuador.

**Recibimos** el reconocimiento de la Fundación Andi con el sello Empresa Incluyente en la categoría de Encadenamientos Inclusivos por nuestro trabajo con cacaoeros colombianos.

**Inauguramos** el primer Vivero Cacao para la Paz, en Colombia, con capacidad de entrega de 1,2 millones de plántulas anuales para promover el desarrollo de este cultivo.

### Ventas Miles de millones de COP

#### Ventas Totales



#### Chocolates representa



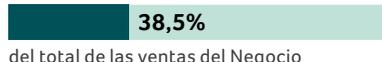
del total de las ventas de Grupo Nutresa

#### Ventas Internacionales

Millones de USD

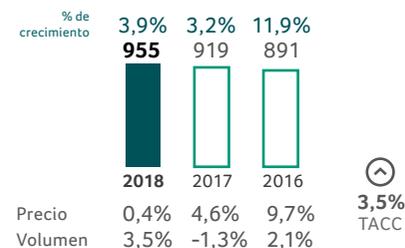


#### Ventas internacionales representan



del total de las ventas del Negocio

#### Ventas Colombia



#### Ventas Colombia representan



del total de las ventas del Negocio

#### Ebitda Miles de millones de COP



#### Chocolates representa



del ebitda de Grupo Nutresa

### Producto innovador



**Chocotera.** Resultado de un ejercicio de cocreación con Haceb –marca líder de electrodomésticos en Colombia–, fue desarrollada para facilitar la preparación de chocolate de mesa e incrementar el consumo por cápita en los hogares.

### Empleados

Internacional **41,3%**      Nacional **58,7%**



**3.878**

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



Mujeres **35,8%**



Hombres **64,2%**

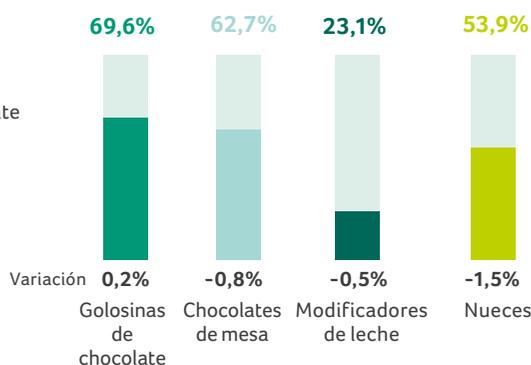
(Directos y aprendices)

### Principales categorías

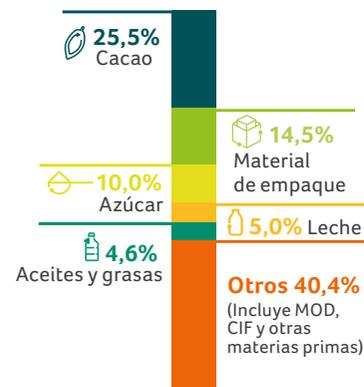
(% de las ventas totales)



### Participación de mercado en Colombia



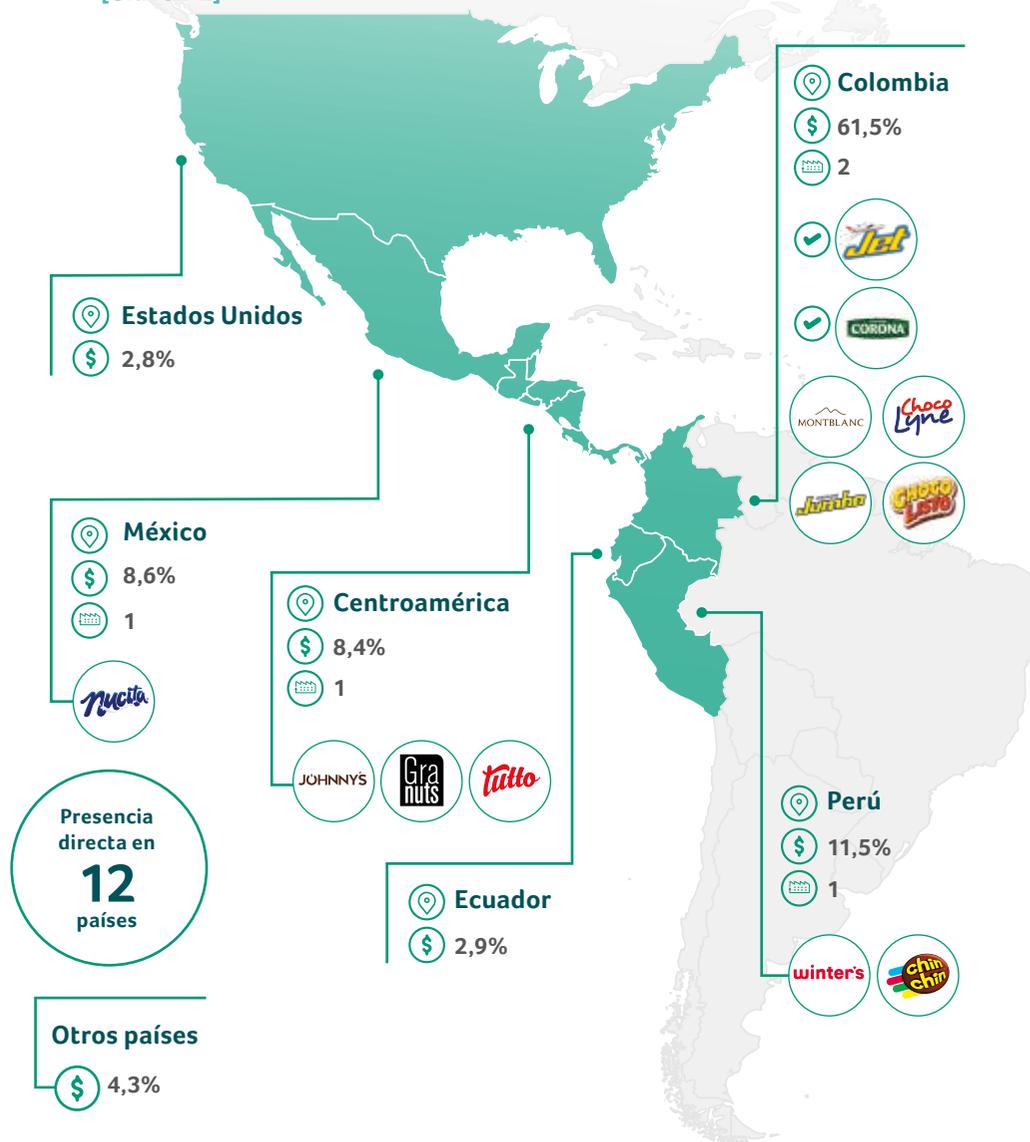
### Materias primas y otros



### Convenciones

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

[GRI102-2]



### Otros países

\$ 4,3%

Presencia directa en **12** países

### Perspectivas 2019

**Avanzar** en los proyectos de productividad y gestionar la compra de materias primas para mantener nuestra competitividad en la región estratégica.

**Seguir** con el desarrollo de un portafolio con estándares nutricionales que respondan a las tendencias de nutrición, funcionalidad y salud.

**Continuar** desarrollando nuestras categorías en la región estratégica, a través de propuestas de valor diferenciadas y planes de comunicación e innovación, afines a nuestros consumidores y apoyadas en nuestra estrategia de marcas regionales.

**Seguir** posicionando la marca Cordillera en el mercado de productos industriales en la región estratégica, con foco en Estados Unidos en el segmento industrial de *bakery*, con una propuesta de valor apalancada en agilidad en el servicio y flexibilidad en las soluciones de producto.

**Mantener** nuestro programa de sostenibilidad en cacao y su rol como cultivo alternativo en el contexto del posconflicto en Colombia.



# TRESMONTES LUCCHETTI



## Justo García Gamboa

Presidente

En Grupo Nutresa desde 2013

56 años

### Aspectos relevantes 2018

Chile

**Ingresamos** a la categoría de golosinas de chocolates, a través de la marca Muibon, con una propuesta amplia y novedosa, y con buena aceptación en el mercado.

**Impulsamos** la rentabilidad del negocio a través de la focalización en categorías principales con mayor rentabilidad y gestión de canales con especial avance en distribución a grandes cadenas.

**Avanzamos** en la implementación de nuestro modelo de eficiencia y productividad con especial enfoque en el gasto.

**Progresamos** en la conformación y los resultados de nuestra área de *Food Service*.

**Recibimos** el Premio Evolución Empresarial, entregado por la Sociedad de Fomento Fabril de Chile, como la empresa más destacada en adopción de buenas prácticas empresariales en las dimensiones económica, social y ambiental.

México

**Avanzamos** en el mercado de bebidas instantáneas con Zuko e innovamos en la categoría lanzando la marca Livean con una nueva propuesta de valor.

**Fortalecimos** el área industrial de pastas, orientando el equipo humano y los recursos para el desarrollo de esta área en el negocio nacional.

**Continuamos** la rentabilización de la operación a través de la gestión de precios, mercadeo efectivo y productividad en gastos. Asimismo, optimizamos el capital de trabajo apalancados en la herramienta de planeación de ventas y operaciones.

### Ventas Miles de millones de COP

#### Ventas Totales



#### Tresmontes Lucchetti representa



#### Ventas Internacionales



#### Ventas internacionales representa



### Ebitda Miles de millones de COP



#### Tresmontes Lucchetti representa



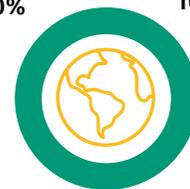
### Producto innovador



**MUIBON.** Incursión en el mercado de golosinas de chocolate en Chile con el lanzamiento del portafolio de Muibon, con 13 referencias, que participan en cuatro segmentos del mercado. Cuentan con formatos de consumo individual y familiar; y se venden tanto en canal supermercados como tradicional.

### Empleados

Nacional **0%** Internacional\* **100%**



**4.643**

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



Mujeres **32,9%**



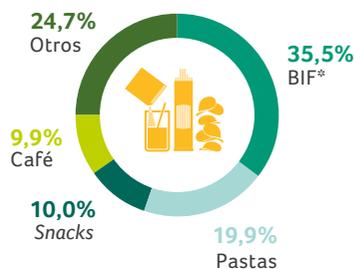
Hombres **67,1%**

(Directos y aprendices)

\*Incluye colaboradores de México y Chile

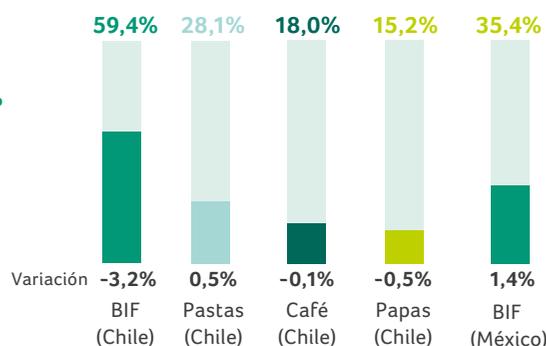
## Principales categorías

(% de las ventas totales)



\* Bebidas Instantáneas Frías

## Participación de mercado



## Materias primas y otros



## Convenciones

- Presencia de nuestras principales marcas [GRI102-2]
- % de las ventas del negocio
- Número de plantas de producción
- Marcas con ventas > USD 50 millones



## Perspectivas 2019

**Chile** Ingresar a una nueva categoría del Grupo.

**Avanzar** con nuevas propuestas en Muibon para consolidar nuestra participación en la categoría de golosinas de chocolate.

**Impulsar** planes integrales en la categoría de bebidas instantáneas para fomentar el crecimiento de la participación de mercado, enfocados en la renovación de propuestas de valor en el portafolio.

**Focalizar** el desarrollo en categorías de café y snacks para acelerar el desempeño en estas.

**Consolidar** la estrategia de distribución especializada en los distintos canales atendidos.

**Desarrollar** planes de productividad en todas las variables de costo y gasto, y avanzar en el Modelo de Gestión de Marcas y Redes.

**México** Seguir impulsando la categoría de bebidas instantáneas con Zuko y Livean a través de un plan que refuerce la cercanía y el protagonismo con los consumidores.

**Implementar** el proyecto de integración de sistemas transaccionales y de gestión.



## Miguel Moreno Múnera

Presidente

En Grupo Nutresa desde 2003

41 años

## Aspectos relevantes 2018

**Experimentamos** una disminución de la rentabilidad, principalmente por la combinación de mayores costos de la materia prima en Colombia y el menor precio del producto en los mercados internacionales.

**Fortalecimos** nuestras marcas en Colombia. Adicionalmente, tuvimos un año retador en café negro instantáneo por los diferenciales de precio con otros actores del mercado.

**Presentamos** un crecimiento positivo en ventas en el canal alternativo, tanto en máquinas *vending* como en ventas por catálogo.

**Ampliamos** la cobertura de nuestras marcas por fuera de Colombia, especialmente en Ecuador, Panamá y Costa Rica, con la estrategia de segmentación del portafolio, de acuerdo con las características de cada mercado.

**Tuvimos** una reducción de las ventas a los clientes internacionales debido a procesos de licitación y cambios en sus modelos de negocio.

## Ventas Miles de millones de COP

### Ventas Totales



### Cafés representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Internacionales

Millones de USD

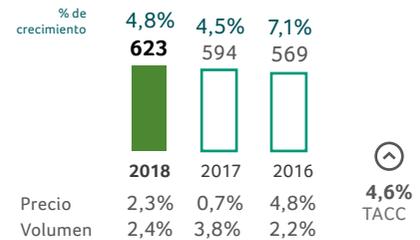


### Ventas internacionales representan



del total de las ventas del Negocio

### Ventas Colombia

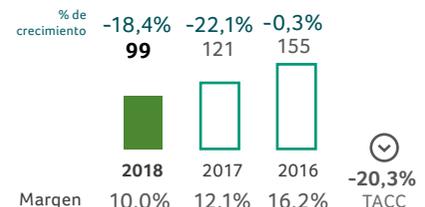


### Ventas Colombia representan



del total de las ventas del Negocio

### Ebitda Miles de millones de COP



### Cafés representa



del ebitda de Grupo Nutresa

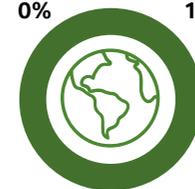
## Producto innovador



**Sello Rojo Vive.** Es un café ciento por ciento natural y sin aditivos que contiene cuatro veces más antioxidantes que el café tradicional. Ayuda a prevenir enfermedades del corazón y está avalado por la Fundación Colombiana del Corazón.

## Empleados

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



**1.885**

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



Mujeres **17,6%**



Hombres **82,4%**

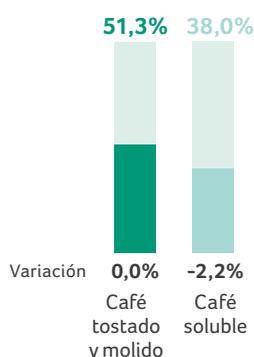
(Directos y aprendices)

### Principales categorías

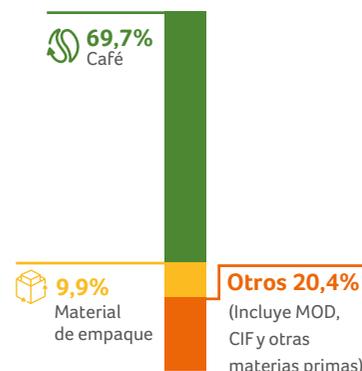
(% de las ventas totales)



### Participación de mercado en Colombia

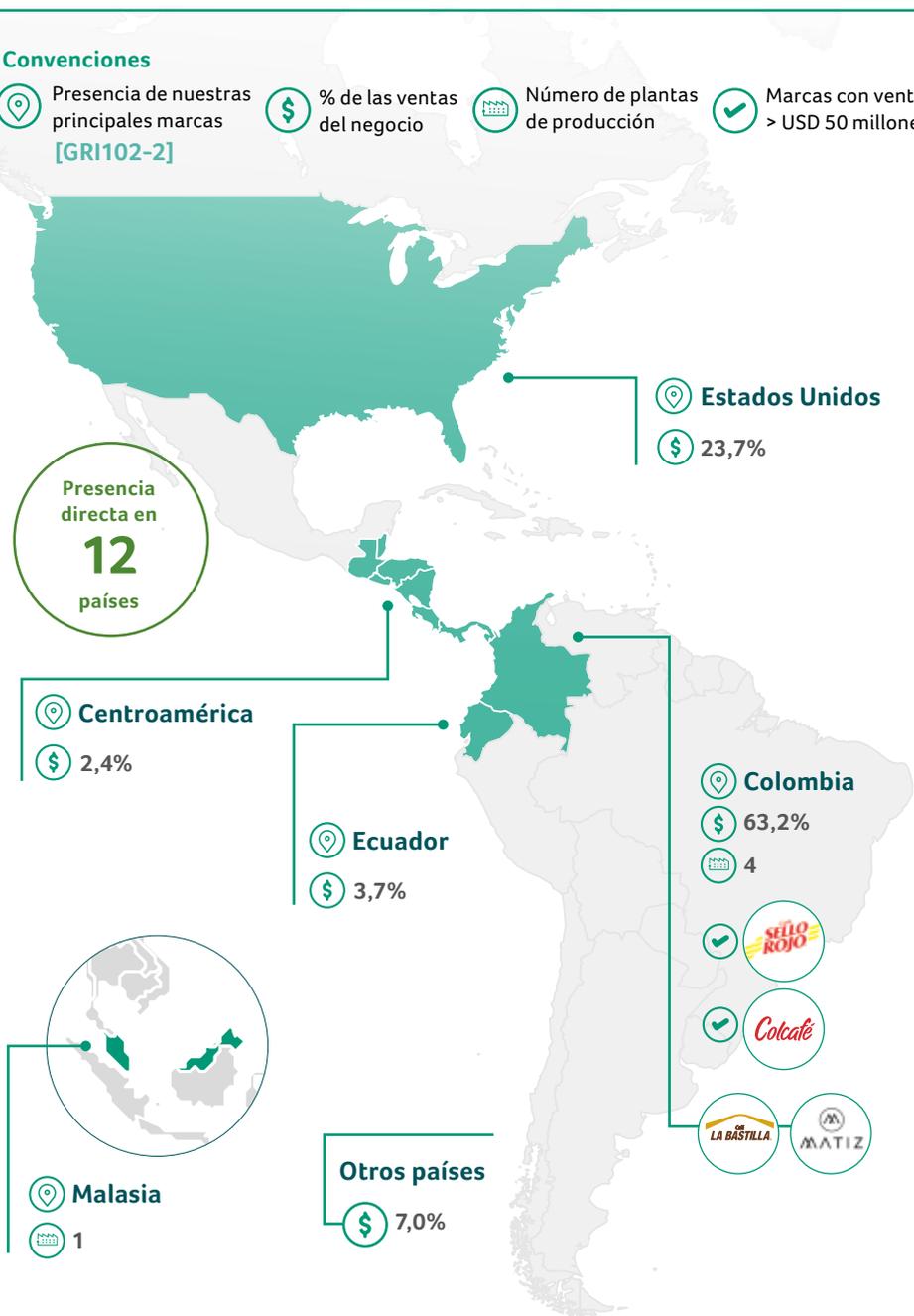


### Materias primas y otros



#### Convenciones

- Presencia de nuestras principales marcas [GRI102-2]
- % de las ventas del negocio
- Número de plantas de producción
- Marcas con ventas > USD 50 millones



### Perspectivas 2019

**Continuar** con una estrategia de compra de materia prima que garantice una adecuada cobertura de riesgos y logre satisfacer nuestros objetivos de competitividad y preferencias del consumidor.

**Mantener** la dinámica en posicionamiento de nuestras marcas en Colombia y mejorar el desempeño en café soluble con estrategias integrales en las marcas.

**Seguir** con enfoque en la innovación para garantizar la valorización de la bebida como pilar fundamental para el crecimiento rentable.

**Ejecutar** plan de clientes internacionales enfocado en colaboración estratégica para lograr crecimiento en nuestro negocio de B2B.

**Ejecutar** la estrategia soportada en el mejor talento y enfocada a una cultura de máximo desempeño, agilidad y flexibilidad.

**Seguir** desarrollando la estrategia basada en sostenibilidad con la ejecución de planes de apoyo a la cadena que contribuyan al mejoramiento de la productividad.



# ALIMENTOS AL CONSUMIDOR



## Juan Chusán Andrade

**Presidente**

En Grupo Nutresa desde 2013

54 años

### Aspectos relevantes 2018

**Continuamos** mejorando la experiencia del consumidor con remodelaciones en nuestros restaurantes El Corral y Leños & Carbón.

**Enfocamos** nuestra estrategia en las marcas propias y la expansión a nuevos mercados de la franquicia Papa John's.

**Continuamos** fortaleciendo la conexión de las heladerías Bon con los consumidores, a través de campañas enfocadas en la cultura local, e incursionamos en el mercado de Trinidad y Tobago.

**Lanzamos** la estrategia Menú Junior, de las heladerías Pops, para consolidar las transacciones y los proyectos de productividad en el área de Operaciones y Logística.

**Seguimos** consolidando el canal de domicilios a través del uso de plataformas de terceros para llegar de manera efectiva al consumidor.

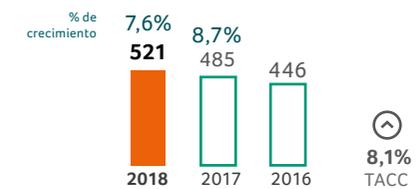
**Creamos** la cultura Un Solo Equipo en todo el negocio y en todas nuestras marcas, para consolidar el sentido de pertenencia en los colaboradores.

## Ventas Miles de millones de COP

### Ventas Totales



### Ventas Colombia



### Alimentos al Consumidor representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia representan



del total de las ventas del Negocio

### Ventas Internacionales

Millones de USD

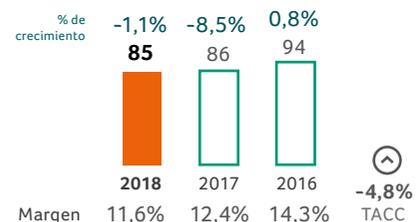


### Ventas internacionales representan



del total de las ventas del Negocio

### Ebitda Miles de millones de COP



### Alimentos al Consumidor representa



del ebitda de Grupo Nutresa

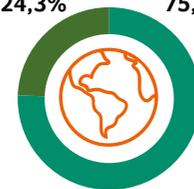
## Producto innovador



**Wrap Lechuga y Wrap Integral**, opciones para las personas que quieren cuidarse sin dejar de disfrutar la receta original de Hamburguesas El Corral. Se puede disfrutar en cualquier hamburguesa o sándwich reemplazando el pan con estas opciones.

## Empleados

Internacional 24,3% Nacional 75,7%



**7.341**

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



Mujeres 58,3%



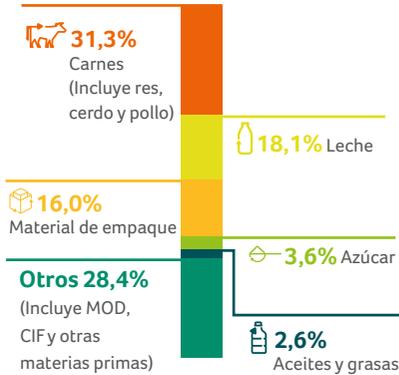
Hombres 41,7%

(Directos y aprendices)

### Participación de mercado en Colombia



### Materias primas y otros



### Convenciones

- Presencia de nuestras principales marcas [GRI102-2]
- % de las ventas del negocio
- Puntos de venta
- Marcas con ventas > USD 50 millones

Presencia directa en **5** países

**Centroamérica**  
 \$ 15,6%  
 188

**Colombia**  
 \$ 70,7%  
 336

**República Dominicana y el Caribe**  
 \$ 13,7%  
 313

### Perspectivas 2019

- Continuar** avanzando con la estrategia de aperturas y remodelación de restaurantes El Corral.
- Fortalecer** la expansión internacional de nuestras heladerías Bon en el Caribe y mantener el crecimiento de transacciones en República Dominicana.
- Afianzar** el modelo operativo de nuestras heladerías Pops.
- Desarrollar** plataformas digitales que nos permitan tener un mayor acercamiento al consumidor.



## Mario Alberto Niño Torres

**Presidente**

**En Grupo Nutresa desde 2006**

52 años

## Aspectos relevantes 2018

**Implementamos** el nuevo modelo de llegada al mercado con excelentes resultados en canal tradicional.

**Ejecutamos** proyectos de mejoramiento de la productividad en todos los niveles del Negocio, reflejado en una mejora significativa en la rentabilidad del año comparada con la del anterior.

**Afianzamos** la estrategia de eficiencia y productividad del Grupo, manteniendo unos costos de producción estables, buen desempeño en la gestión de materias primas e implementación de proyectos de productividad en nuestras plantas de producción.

**Continuamos** conociendo mejor a nuestro consumidor y generando innovaciones de gran impacto y de mejor rentabilidad, optimizando nuestras marcas e inversiones.

## Ventas Miles de millones de COP

### Ventas Totales



### Helados representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

### Ventas Colombia



### Ventas Colombia representan



del total de las ventas del Negocio

## Ebitda Miles de millones de COP



### Helados representa



del ebitda de Grupo Nutresa

## Producto innovador



**Crem Helado Artesanal** hizo homenaje a las recetas típicas colombianas. Inspirados en el manjar blanco y la lulada, se crearon los nuevos Crem Helado Artesanal Manjar Blanco relleno de arequipe y Crem Helado Artesanal Lulada.

## Empleados

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



**2.317**

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



Mujeres **27,6%**

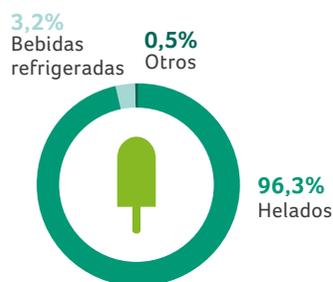


Hombres **72,4%**

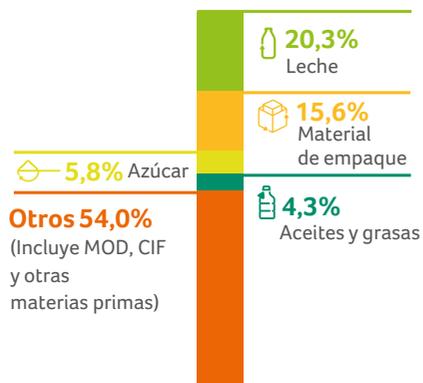
(Directos y aprendices)

### Principales categorías

(% de las ventas totales)



### Materias primas y otros



### Convenciones

- Presencia de nuestras principales marcas [GRI102-2]
- % de las ventas del negocio
- Número de plantas de producción
- Marcas con ventas > USD 50 millones

Presencia directa en **1** país

**Colombia**

- 100,0%
- 3
- 
- 
- 
- 

### Perspectivas 2019

- Actualizar** el modelo de llegada al mercado para canales alternativos.
- Afianzar** los proyectos de productividad, con estructuras adecuadas que impulsen la rentabilidad en el negocio.
- Acercar** la marca Crem Helado a nuestros consumidores y clientes a través de la renovación integral en concepto e imagen.
- Continuar** el proceso de consolidación de nuestro Modelo Cultural Meals.
- Consolidar** nuestros modelos de gestión de calidad y ambiental, garantizando las mejores prácticas de la industria.



# PASTAS nutresa



## Fabián Andrés Restrepo Zambrano

**Presidente**

**En Grupo Nutresa desde 1996**  
44 años

### Aspectos relevantes 2018

**Mejoramos** en la rentabilidad del negocio, soportada en iniciativas de productividad y eficiencia operacional.

**Fortalecimos** la gestión del capital de trabajo, principalmente por la disminución de días de inventario.

**Mantuvimos** la participación de mercado en valor y volumen, apalancada en la diferenciación y la innovación con tres marcas con roles especializados en su segmentos.

**Elevamos** el nivel en la medición del clima organizacional, superando la meta establecida para este indicador, lo que refleja la satisfacción y el compromiso de los colaboradores.

**Obtuvimos** la certificación ISO 45001:2018 en la planta de Mosquera, Colombia convirtiéndose en la primera de Grupo Nutresa en recibir esta actualización.

### Ventas Miles de millones de COP

#### Ventas Totales

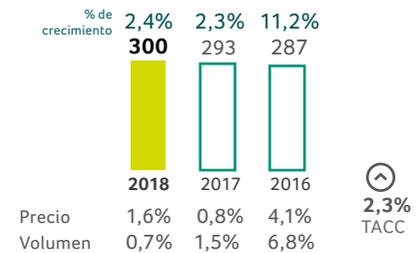


#### Pastas representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

#### Ventas Colombia



#### Ventas Colombia representan



del total de las ventas del Negocio

### Ebitda Miles de millones de COP



#### Pastas representa



del ebitda de Grupo Nutresa

### Empleados

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



**697**

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



Mujeres **29,0%**



Hombres **71,0%**

(Directos y aprendices)

### Producto innovador



**Salsas de tomate saborizadas: Ranchero, Italiana con Finas Hierbas y Vegetales**

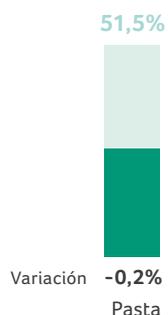
**Frescos del Huerto.** Salsas listas de tomate, naturales y con ingredientes frescos, para acompañar las pastas Doria, enriquecer el sabor de las comidas y satisfacer las distintas necesidades de consumo.

### Principales categorías

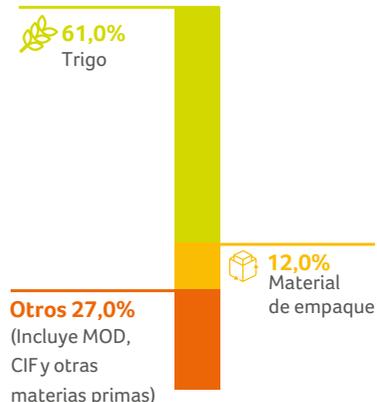
(% de las ventas totales)



### Participación de mercado en Colombia



### Materias primas y otros



#### Convenciones

- Presencia de nuestras principales marcas [GRI102-2]
- % de las ventas del negocio
- Número de plantas de producción
- Marcas con ventas > USD 50 millones

Presencia directa en **4** países

#### Otros países

0,8%

**Colombia**

- 99,2%
- 2
- 
- 
- 

### Perspectivas 2019

**Continuar** generando valor y crecimiento a través de la innovación, el fortalecimiento de las marcas y la penetración en otros mercados.

**Avanzar** en la gestión de la productividad para continuar entregando mejora en los resultados financieros.

**Fortalecer** el liderazgo como potencializador del desarrollo y el bienestar de nuestra gente para beneficiar el clima organizacional, el compromiso y el logro de los resultados del Negocio.

**Potencializar** la innovación como motor estratégico.



# REDES COMERCIALES SECAS



## Juan Fernando Castañeda Prada

Vicepresidente Mercadeo y Ventas

En Grupo Nutresa desde 2011

51 años

### Aspectos relevantes 2018

**Gestionamos** las redes para generar eficiencias a partir de los fundamentales de ventas: incremento en la distribución numérica, optimización de la inversión de mercadeo y *trade*.

**Nuestras** propuestas de valor en Colombia nos permitieron focalizar y priorizar la inversión en los clientes de acuerdo con sus motivadores, fortaleciendo el servicio, con reducción del costo de atención al canal.

**Impactamos** a más de 3.000 clientes del canal tradicional a través de un programa dedicado a las redes masivas de Colombia, con el desarrollo y la transformación de la operación y el punto de venta, generando en ellos crecimientos de doble dígito.

**Ampliamos** las capacidades de gestión y portafolio e incorporamos tecnologías especializadas en Novaventa en Colombia. La red alcanzó una cobertura de 87% en el país con más de 170.000 Mamás Empresarias y una operación consolidada a través de tiendas *vending*.

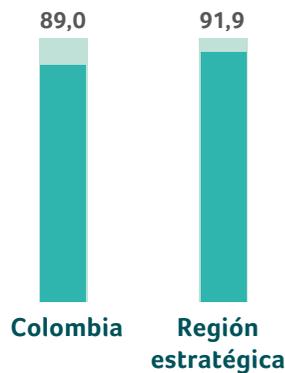
**Fortalecimos** nuestra red institucional con una propuesta de valor basada en portafolio adaptado a la necesidad del cliente, atención especializada y experta dentro de un modelo de eficiencia operacional.

**Avanzamos** en la construcción y la implementación de las propuestas de valor en el resto de geografías, especialmente en Centroamérica y México, para articular las ventajas del modelo.

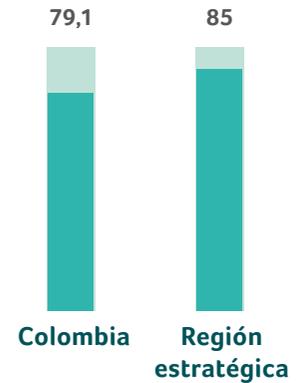
**Incorporamos** avances tecnológicos y transformamos nuestros procesos para mejorar experiencias y consolidar un servicio diferenciado, con resultados destacados en las encuestas de satisfacción y lealtad.



### Nivel de satisfacción de clientes



### Nivel de lealtad de clientes



### Empleados\*

6.560  
TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



Mujeres  
34,4%



Hombres  
65,6%

(Directos y aprendices)

\*Colaboradores de Comercial Nutresa, La Recetta y Novaventa.

### Perspectivas 2019

**Actualizar** y potenciar nuestras propuestas de valor internacionalmente, al igual que los nuevos segmentos, para lograr mayor conveniencia y ofrecer más y mejores alternativas en los segmentos saludables.

**Incorporar** modelos de negocio digitales que nos faciliten la conexión con clientes, compradores y consumidores para continuar abriendo nuevas oportunidades de negocio y generar eficiencias en nuestra operación.

**Ampliar** nuestra capacidad de llegada directa al consumidor con experiencias de marca diferenciadas, fácil acceso y buena relación entre precio y valor.

**Generar**, para nuestras categorías, nuevos momentos de consumo en el hogar y fuera de él.

# SERVICIOS NUTRESA



## Sol Beatriz Arango Mesa

**Presidenta**

**En Grupo Nutresa desde 1992**

57 años

## Aspectos relevantes 2018

**Incorporamos** nuevos servicios y experiencias de usuario para contribuir al desarrollo de capacidades, la captura de sinergias y la productividad de nuestros clientes.

**Fortalecimos** el programa Actúo íntegramente, para promocionar la ética empresarial y las prácticas de transparencia, anticorrupción, diversidad, inclusión y buen gobierno corporativo.

**Implementamos** nuevas soluciones y herramientas tecnológicas para optimizar y redefinir procesos y servicios de tecnología que nos permitan estar a la vanguardia.

**Alcanzamos** un nivel de excelencia en la encuesta de satisfacción de clientes.

**Expandimos** la metodología de abastecimiento estratégico a nuevas categorías y geografías, con ahorros de más de COP 86.000 millones y consolidamos a Servicios Nutresa Shanghái como fuente de abastecimiento global.

**Diseñamos** un modelo de apropiación de nuevas tecnologías para identificar e implementar casos de uso en nuestros clientes.

**Logramos** un resultado sobresaliente en la encuesta de clima, compromiso organizacional y satisfacción laboral que contribuye a atraer y retener el talento requerido por la Organización.

## Tipología de servicios

### Servicios compartidos

- Administrativos e inmobiliarios
- Financieros
- Riesgo y control
- Desarrollo humano y organizacional
- Tecnológicos

### Servicios corporativos

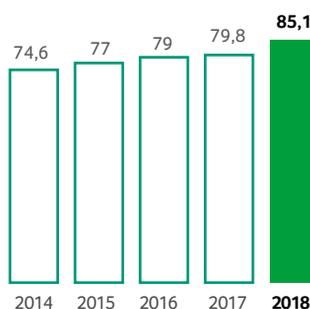
- Innovación, Inteligencia de Mercados, Medios y Sostenibilidad

### Apoyos transversales

- Fundación Nutresa, Vidarium y Gestión Cargo

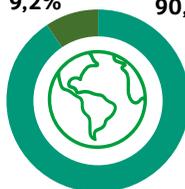
## Evolución de la medición de satisfacción de clientes

Nivel sobresaliente



## Empleados

Internacional **9,2%** Nacional **90,8%**



**913**

TOTAL

(Directos, indirectos y aprendices)



Mujeres **49,7%**



Hombres **50,3%**

(Directos y aprendices)



## Perspectivas 2019

**Mantener** el nivel de excelencia del servicio para lograr cada vez un mayor entendimiento de las necesidades y las prioridades de nuestros clientes.

**Aportar** a la apropiación de nuevas tecnologías que brinden competitividad a los negocios, mejoren la eficiencia de los procesos de principio a fin y desarrollen nuevas capacidades en pensamiento crítico, analítica y agilidad.

**Fortalecer** el desarrollo de líderes transformadores que promuevan la colaboración y la conexión de los equipos de trabajo con las estrategias y el propósito superior de Grupo Nutresa.

**Desarrollar** nuevas plataformas de operación en zonas económicas especiales para integrar a nuestros clientes a las redes globales de valor e identificar más fuentes de abastecimiento y ahorro para aportar a los desafíos de competitividad.





**MARÍA ELENA TOBÓN VÁSQUEZ** es una caficultora de Ciudad Bolívar, asociada a De los Andes Cooperativa. Su labor es apoyada por la Central de Beneficio Farallones, construida por la cooperativa y Colcafé, lugar donde despulpan, lavan, secan y seleccionan el café. Esto le ha permitido mejorar su calidad de vida, ahorrando recursos y tiempo.

# Construir para mejorar la productividad y la calidad de vida



María Elena Tobón Vásquez se describe como una productora de café muy trabajadora. Desde que tiene memoria recuerda el aroma de los cafetales y el trabajo arduo de su padre con un proceso tan cotidiano como laborioso: recoger, despulpar, lavar, secar, escoger y vender los granos de café. Ella ha continuado con su legado y desde que se construyó la Central de Beneficio Farallones entre De los Andes Cooperativa y Colcafé, en Ciudad Bolívar, Antioquia, solo debe recogerlo y llevarlo hasta el punto de entrega para venderlo. Esto le permite mejorar su calidad de vida, ahorrando recursos y tiempo, y le da la oportunidad de descansar y compartir con su familia, así como enfocarse en nuevas labores para incrementar la productividad de su cultivo.



La labor de María Elena termina al entregar su café a granel, en sacos o en costales y allí inicia el trabajo de la Central con la estandarización de procesos para brindar al consumidor final calidad y mejor sabor, aportar al cuidado del medio ambiente con la disminución del consumo de agua y energía, y garantizar mayor transparencia en la fijación del precio. La meta de este proyecto es convertir a los asociados y a las nuevas generaciones de caficultores en empresarios que cuiden y desarrollen sus fincas para aportar a la construcción de un mejor futuro y a la preservación del legado cafetero.

### **“El café me da energía e ilusión para vivir la vida”.**

María Elena Tobón Vásquez, caficultora de Ciudad Bolívar, Antioquia, beneficiada por la Central.

**La Central de Beneficio Farallones mejora las condiciones de vida de la comunidad beneficiada, genera ahorros, aumenta los ingresos del caficultor y reduce el impacto al medio ambiente. Además, ha logrado disminuir los costos de beneficio, es decir despulpado, lavado, secado y selección, dar consistencia en la calidad del café y establecer programas de formación para el caficultor y sus familias.**



Equipo de auditoría de Servicios Nutresa, Colombia.

## ACTUAR ÍNTEGRAMENTE

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

### ESTRATEGIA [GRI 103-2]

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

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

### PROGRESO [GRI 103-3]

- **Aprobación** de las medidas por parte de la Junta Directiva, para garantizar el trato equitativo a los accionistas.
- **Más de 16.000** colaboradores formados bajo la estrategia Actúo Íntegramente y en el Código de Buen Gobierno, con el objetivo de asegurar la actuación ética y la transparencia.
- **Consolidación** del Comité de Gestión de Reputación con el fin de mitigar los riesgos reputacionales.
- **Apropiación** del aplicativo de riesgos con más de 22.300 valoraciones y formación de más de 2.000 colaboradores en gestión de riesgos, crisis y continuidad de negocio.
- **Incremento** del grado de madurez del sistema de gestión en continuidad de negocio y expansión de su alcance a Chile y Costa Rica.



## IMPULSAR EL CRECIMIENTO RENTABLE Y LA INNOVACIÓN EFECTIVA

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

Colaborador del Negocio Galletas en el centro de distribución, Colombia.

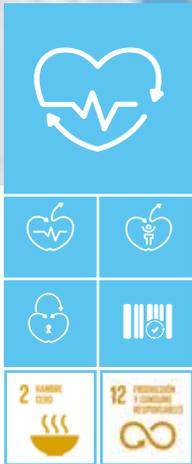
### ESTRATEGIA [GRI 103-2]

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

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

### PROGRESO [GRI 103-3]

- **Fortalecimiento** en propuestas de valor para diferentes segmentos, y hacia otras categorías y geografías: Festival y Tosh en helados, Pietrán con proteína vegetal, Granuts en Brasil, Cordillera en Ecuador, Estados Unidos y México, y Culture Blends en Filipinas.
  - **Innovación** en nutrición y bienestar con productos como Bénét, Tosh Snacks, Café Sello Rojo Vive, Pietrán Veggie y Pietrán sin nitritos.
  - **Desarrollo** y profundización de capacidades de distribución propias en Centroamérica y Estados Unidos.
- 
- **Despliegue** de evolución del modelo Imagix en 10 compañías en Centroamérica, Colombia, Ecuador, Estados Unidos y Perú.
  - **16** proyectos desarrollados como retos estratégicos para buscar nuevos modelos de negocio y de mercados.
  - **4.854** Éxitos Innovadores reconocidos.
  - **Más de 60** oportunidades de aplicación de nuevas tecnologías identificadas.



## 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.

Colaboradores del equipo de investigación de Vidarium, Colombia.

### ESTRATEGIA [GRI 103-2]

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

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

Diseñar y emprender iniciativas enfocadas en la erradicación del hambre, que generen posibilidades de nutrición y desarrollo de capacidades para comunidades al tiempo que se reducen las pérdidas y los desperdicios de alimentos en la cadena de valor.

### PROGRESO [GRI 103-3]

- **3.072** productos ajustados al perfil nutricional Nutresa, alcanzando 97,8% de la meta establecida a 2020.
- **86,4%** del portafolio de productos cuenta con rotulado frontal.
- **98,3%** de la pauta publicitaria ajustada a la Política de Autorregulación.
- **Disminución** de nutrientes críticos: 251 referencias en sodio, 117 en azúcar y 85 en grasa saturada.
- **242** certificaciones vigentes asociadas a los sistemas de calidad, inocuidad, riesgos, buenas prácticas agrícolas, seguridad comercial y ambiental.
- **Generación** de capacidades en *Food Safety Modernization Act –Fsma–*.
- **71** familias, base de la pirámide en cuatro departamentos de Colombia, beneficiadas con la promoción de opciones locales de alimentación.
- **Acompañamiento** a 22 bancos de alimentos de la región estratégica, mejorando la calificación de su perfil higiénico-sanitario.



## CONSTRUIR UNA MEJOR SOCIEDAD

Grupo Nutresa fomenta el respeto por los derechos humanos en los grupos relacionados y 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.

Programa de promoción de estilos de vida saludable en Titiribí, Colombia.

### ESTRATEGIA

[GRI 103-2]

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

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

### PROGRESO

[GRI 103-3]

- **200** empleados participaron en 20 conversatorios liderados por el Comité Estratégico de Derechos Humanos.
  - **43** personas en situación de discapacidad fueron incorporadas en alianza con Best Buddies, y 10 personas más con el programa Alianza Soluciones, iniciativa que apoya el proceso de paz en Colombia.
  - **17** acuerdos suscritos con sindicatos y colaboradores.
  - **6.449** colaboradores y 10 proveedores formados a través del curso virtual Actúo Íntegramente para fomentar el respeto por los derechos humanos.
- 
- **Mejoramiento** escolar en 434 instituciones educativas públicas de Colombia.
  - **462** maestros y 76 directivos docentes empoderados en competencias tecnológicas e implementación de 218 proyectos de aula.
  - **Promoción** de estilos de vida saludable, con enfoque en desarrollo de capacidades, beneficiando 3.000 estudiantes de 92 sedes educativas en Colombia.



## 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.

Vivero del proyecto  
Cacao para la Paz  
de Grupo Nutresa,  
Colombia.

## ESTRATEGIA

[GRI 103-2]

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

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

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

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

## PROGRESO

[GRI 103-3]

- **25.632** colaboradores apropiaron capacidades en innovación, sostenibilidad, liderazgo, actuación íntegra y habilidades digitales en programas de formación y desarrollo.
- **Potenciación** del talento con 177 pasantías, 624 promociones y 2.177 convocatorias.
- **Implementación** del nuevo modelo de medición y gestión del compromiso, clima y satisfacción en el trabajo, con un resultado de 83,0% en 2018.
- **12.879** colaboradores movilizados hacia la solidaridad y la cooperación, con 18.932 acciones voluntarias.

- **15** compañías certificadas técnicamente en salud y seguridad en el trabajo y nueve en empresas familiarmente responsables.
- **Mejoramiento** de indicadores de accidentalidad en colaboradores vinculados, pasando de 2,02 en 2017 a 1,53 en 2018. En contratistas pasó de 4,27 a 3,81 en el mismo período.
- **Piloto** de *mindfulness* con 221 colaboradores para disminuir el riesgo psicosocial.

- **422** iniciativas del modelo de abastecimiento estratégico realizadas, con un ahorro de COP 86.478 millones en Chile, Centroamérica, Colombia, Estados Unidos, Perú y República Dominicana.
- **Diagnóstico** de la cadena de ganadería con WWF y hoja de ruta para su abastecimiento sostenible.
- **57** organizaciones de pequeños productores agrícolas fortalecidas y 2.065 familias de agricultores formadas con 547 horas invertidas para el desarrollo de sus capacidades socioempresariales.
- **Aplicación** de 52 auditorías de sostenibilidad en Chile, Colombia y Costa Rica.

- **Calificación** de 89,0 en Colombia y 91,9 en operaciones internacionales en la medición de satisfacción de clientes, y de 79,1 en Colombia y 85,0 en compañías internacionales en la medición de lealtad.
- **8.204** clientes formados en la región estratégica.
- **Fortalecimiento** de capacidades en Colombia, Panamá y Costa Rica en más de 4.300 clientes.



## 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.

Nueva planta de tratamiento de aguas residuales en la sede del Negocio Cafés, Colombia.

## ESTRATEGIA [GRI 103-2]

Minimizar el impacto sobre la calidad del aire y contribuir con la mitigación y la adaptación al cambio climático mediante la reducción de las emisiones, la eficiencia energética, las tecnologías limpias, el uso eficiente de materias primas y la evolución de productos.

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

Reducir el impacto directo e indirecto sobre el recurso hídrico a lo largo de la cadena de valor y mitigar los riesgos asociados a situaciones de escasez o deterioro en la calidad del recurso.

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

Ofrecer un portafolio de productos con empaques más sostenibles a lo largo de su ciclo de vida.

## PROGRESO [GRI 103-3]

- **Disminución** acumulada 2010-2018 de GEI alcances 1 y 2 de 43,7% en Colombia y una reducción 2017-2018 de 7,1% en Chile, Costa Rica, México, Panamá, Perú y República Dominicana.
- **Certificación** carbono neutro de la marca Tosh en Colombia y Costa Rica, compensando 18.083 tCO<sub>2</sub>e/año en proyectos de conservación de bosques.
- **Mantenimiento** de la carbono neutralidad de las marcas Evok en Colombia, y Livean y Zuko en Chile, así como de la planta del Negocio Chocolates en Costa Rica.

- **Disminución** acumulada 2010-2018 del consumo de energía (kWh/t.p.) de 20,4% en Colombia y 1,3% en Chile, Costa Rica, México, Panamá, Perú y República Dominicana 2017-2018.
- **98,4%** de la canasta energética en Colombia proviene de energías más limpias como gas natural, energía eléctrica y biomasa.
- **23,6%** del total de la canasta energética en operaciones de manufactura en Chile, Colombia, Costa Rica y México corresponde a biomasa.

- **Reducción** acumulada desde 2010 de 29,2% del consumo de agua por tonelada producida en Colombia. En Chile, Costa Rica, México, Panamá, Perú y República Dominicana se logró reducción de 4,6% respecto a 2017.
- **Implementación** del modelo de riesgo hídrico, basado en calidad, disponibilidad y regulación y conflictos para estimar el precio real del agua.

- **Reducción** acumulada 2010-2018 de 8,0% en Colombia de la generación de residuos y reducción de 7,3% para Chile, Costa Rica, México, Panamá, Perú y República Dominicana con respecto a 2017.
- **Aprovechamiento** de 90,8% en residuos tradicionalmente no aprovechables en Colombia, mejorando 0,6% frente a 2017.

- **77,7%** de las toneladas de material de empaque compradas son materiales con ciclo cerrado.
- **Disminución** de 2.140 toneladas del consumo de material de empaque con la implementación de DTV (*Design To Value*).
- **Transformación** de empaque plástico posindustria del Negocio Galletas en Colombia en 250 m<sup>2</sup> de piso plástico de alta resistencia. Igualmente, en Costa Rica, se logró concreto estructural ambientalmente amigable con el material flexible sucio y limpio.



**MAYRA GARCÍA DEVORA** es la gerente de producción de la planta del Negocio Galletas en Estados Unidos, donde prima la diversidad cultural.

**“Abimar Foods me ha dado la oportunidad de aprender y crecer con la empresa”.**

Mayra García Devora, gerente de producción Abimar Foods.



# *Generar oportunidades a través de la diversidad*

---



A las 6:30 a. m. Mayra García Devora, gerente de producción, inicia su día. Tras su primera reunión, recorre la planta verificando que sus compañeros trabajen de forma segura y que los tiempos para los pedidos de los clientes se cumplan. En 2003 ingresó como colaboradora de producción a la planta de Abimar Foods en Abilene, Texas, motivada por brindarle una mejor calidad de vida a sus hijas. Nueve años más tarde fue nombrada supervisora y, ahora, gerente.

Mayra ha logrado construir vínculos de confianza y respeto con sus compañeros porque aprendió a adaptarse a las diferentes culturas y nacionalidades que conviven en este espacio. Sabe que potenciar la diversidad le permite impulsar los logros de su equipo y de la compañía. Disfruta de su cargo, se siente apreciada y acompañada, y asegura que Abimar Foods es su hogar lejos de casa.



La planta Abimar Foods del Negocio Galletas en Estados Unidos es un lugar donde se vive la diversidad cultural. Cuenta con cerca de 600 colaboradores, muchos de ellos pertenecientes a poblaciones vulnerables.

Estados financieros  
**consolidados**



## Informe del Revisor Fiscal

A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S. A.

22 de febrero de 2019

He auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Grupo Nutresa S. A., los cuales comprenden el estado de situación financiera consolidado al 31 de diciembre de 2018 y los estados consolidados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio 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 consolidados**

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, así como seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas y 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 las 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 la 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 2019

**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 2018 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 'Bibiana Moreno Vásquez', written over a faint, illegible stamp or background.

Bibiana Moreno Vásquez  
**Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T**  
Designada por PwC Contadores y Auditores 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 2019

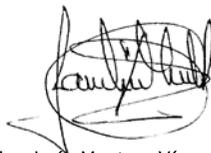
Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros consolidados, al 31 de diciembre de 2018 y 2017, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los estados financieros de la Compañía Matriz y sus subsidiarias debidamente certificados y dictaminados.

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

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



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente



Jaime León Montoya Vásquez  
Contador General - T.P. 45056-T

# Certificación de los estados financieros Ley 964 de 2005

Señores  
Accionistas  
Grupo Nutresa S. A.  
Medellín

El suscrito Representante Legal de Grupo Nutresa S. A.

## **CERTIFICA:**

22 de febrero de 2019

Que los estados financieros consolidados y las operaciones de la Compañía Matriz y sus subsidiarias al 31 de diciembre de 2018 y 2017, 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 2019.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**

# Estado de situación financiera consolidado

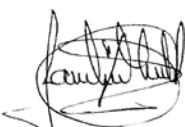
Al 31 de diciembre de 2018 y 31 de diciembre de 2017 (valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	2018	2017
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	8	\$ 347.520	\$ 435.643
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, neto	9	1.020.579	957.568
Inventarios	10	1.109.878	982.816
Activos biológicos	11	94.569	81.518
Otros activos	12	241.726	221.475
Activos no corrientes mantenidos para la venta		6.777	6.557
<b>Total activo corriente</b>		<b>\$ 2.821.049</b>	<b>\$ 2.685.577</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, neto	9	28.065	26.509
Inversiones en asociadas y negocios conjuntos	13	192.795	180.451
Otros activos financieros no corrientes	14	3.322.694	4.133.963
Propiedades, planta y equipo, neto	15	3.376.364	3.395.671
Propiedades de inversión	16	77.062	72.306
Plusvalía	17	2.085.908	2.118.226
Otros activos intangibles	18	1.167.536	1.181.350
Activo por impuesto diferido	19.4	379.753	415.072
Otros activos	12	72.471	100.352
<b>Total activo no corriente</b>		<b>\$ 10.702.648</b>	<b>\$ 11.623.900</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 13.523.697</b>	<b>\$ 14.309.477</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Obligaciones financieras	20	522.302	557.133
Proveedores y cuentas por pagar	21	1.094.960	993.241
Impuesto sobre la renta e impuestos por pagar	19.2	228.841	207.776
Pasivo por beneficios a empleados	22	165.833	172.730
Provisiones corrientes	23	4.118	3.420
Otros pasivos corrientes	24	26.676	20.661
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>\$ 2.042.730</b>	<b>\$ 1.954.961</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Obligaciones financieras	20	2.265.743	2.474.077
Proveedores y cuentas por pagar	21	158	158
Pasivo por beneficios a empleados	22	175.036	226.574
Pasivo por impuesto diferido	19.4	704.763	702.967
Otros pasivos no corrientes	24	536	559
<b>Total pasivo no corriente</b>		<b>\$ 3.146.236</b>	<b>\$ 3.404.335</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 5.188.966</b>	<b>\$ 5.359.296</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital emitido	26.1	2.301	2.301
Prima en emisión de capital	26.1	546.832	546.832
Reservas y resultados acumulados	26.2	3.552.827	3.396.462
Otro resultado integral acumulado	27	3.683.175	4.541.854
Utilidad del período		505.308	420.207
<b>Patrimonio atribuible a las participaciones controladoras</b>		<b>\$ 8.290.443</b>	<b>\$ 8.907.656</b>
Participaciones no controladoras	26.4	44.288	42.525
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$ 8.334.731</b>	<b>\$ 8.950.181</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 13.523.697</b>	<b>\$ 14.309.477</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Carlos Ignacio Callego 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 PwC Contadores y Auditores Ltda.  
(Ver opinión adjunta)

# Estado de resultados integrales consolidado

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

	Notas	2018	2017
<b>Operaciones continuadas</b>			
<b>Ingresos operacionales provenientes de contratos con clientes</b>	<b>6.1</b>	<b>\$ 9.016.066</b>	<b>\$ 8.695.604</b>
Costos de ventas	28	(4.969.218)	(4.855.635)
<b>Utilidad bruta</b>		<b>\$ 4.046.848</b>	<b>\$ 3.839.969</b>
Gastos de administración	28	(406.057)	(399.846)
Gastos de venta	28	(2.651.071)	(2.551.874)
Gastos de producción	28	(146.966)	(139.088)
Diferencia en cambio de activos y pasivos operativos	30	(4.260)	255
Otros ingresos operacionales netos	29	10.802	25.109
<b>Utilidad operativa</b>		<b>\$ 849.296</b>	<b>\$ 774.525</b>
Ingresos financieros	31.1	15.457	13.941
Gastos financieros	31.2	(247.304)	(307.548)
Dividendos	14	58.851	54.386
Diferencia en cambio de activos y pasivos no operativos	30	23.113	(21.401)
Participación en asociadas y negocios conjuntos	13	(400)	5.994
Otros ingresos netos		5.202	3.290
<b>Utilidad antes de impuesto de renta e interés no controlante</b>		<b>\$ 704.215</b>	<b>\$ 523.187</b>
Impuesto sobre la renta corriente	19.3	(164.423)	(144.956)
Impuesto sobre la renta diferido	19.3	(24.901)	47.179
<b>Utilidad del ejercicio de operaciones continuadas</b>		<b>\$ 514.891</b>	<b>\$ 425.410</b>
Operaciones discontinuadas, después de impuestos	32	(6.135)	(1.070)
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>		<b>\$ 508.756</b>	<b>\$ 424.340</b>
<b>Resultado del período atribuible a:</b>			
Participaciones controladoras		\$ 505.308	\$ 420.207
Participaciones no controladoras	26.4	3.448	4.133
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>		<b>\$ 508.756</b>	<b>\$ 424.340</b>
<b>Utilidad por acción (*)</b>			
Básica, atribuible a las participaciones controladoras (en pesos)	33	1.098,20	913,25
<i>(*) Calculados sobre 460.123.458 acciones, que no han tenido modificaciones durante el período cubierto por los presentes estados financieros</i>			
<b>OTRO RESULTADO INTEGRAL</b>			
<b>Partidas que no serán reclasificadas posteriormente al resultado del período:</b>			
Pérdidas actuariales de planes de beneficios definidos	22.2 - 27	\$ (1.487)	\$ (2.654)
Instrumentos de patrimonio medidos al valor razonable	14 - 27	(871.316)	252.402
Impuesto diferido de los componentes que no serán reclasificados	27	(1.863)	(81)
<b>Total partidas que no serán reclasificadas posteriormente al resultado del período</b>		<b>\$ (874.666)</b>	<b>\$ 249.667</b>
<b>Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período:</b>			
Participación en el resultado integral de asociadas y negocios conjuntos	13 - 27	1.301	4.762
Diferencias en cambio por conversión de negocios en el extranjero	27	8.781	143.782
Cobertura de flujo de efectivo	27	7.960	-
Impuesto diferido de componentes que serán reclasificados	27	(3.009)	(1.550)
<b>Total partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período</b>		<b>\$ 15.033</b>	<b>\$ 146.994</b>
<b>Otro resultado integral, neto de impuestos</b>		<b>\$ (859.633)</b>	<b>\$ 396.661</b>
<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL PERÍODO</b>		<b>\$ (350.877)</b>	<b>\$ 821.001</b>
<b>Resultado integral total atribuible a:</b>			
Participaciones controladoras		\$ (353.371)	\$ 816.026
Participaciones no controladoras		2.494	4.975
<b>Resultado integral total</b>		<b>\$ (350.877)</b>	<b>\$ 821.001</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



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



Bibiana Moreno Vásquez  
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T  
Designada por PwC Contadores y Auditores Ltda.  
(Ver opinión adjunta)

# Estado de cambios en el patrimonio consolidado

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

	Capital emitido	Prima en emisión de capital	Reservas y resultados acumuladas	Utilidad del período	Otro resultado integral acumulado	Total patrimonio atribuible a las participaciones controladoras	Participaciones no controladoras	Total
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.396.462</b>	<b>420.207</b>	<b>4.541.854</b>	<b>8.907.656</b>	<b>42.525</b>	<b>8.950.181</b>
Remediación de deterioro de deudores (Nota 3.4.2)	-	-	(5.277)	-	-	(5.277)	-	(5.277)
<b>Saldo al 1 de enero de 2018</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.391.185</b>	<b>420.207</b>	<b>4.541.854</b>	<b>8.902.379</b>	<b>42.525</b>	<b>8.944.904</b>
Resultado del período	-	-	-	505.308	-	505.308	3.448	508.756
Otro resultado integral del período	-	-	-	-	(858.679)	(858.679)	(954)	(859.633)
<b>Resultado integral del período</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>505.308</b>	<b>(858.679)</b>	<b>(353.371)</b>	<b>2.494</b>	<b>(350.877)</b>
Traslado a resultados de ejercicios anteriores	-	-	420.207	(420.207)	-	-	-	-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 26.3)	-	-	(260.614)	-	-	(260.614)	(2.025)	(262.639)
Adquisición de subsidiarias	-	-	-	-	-	-	1.315	1.315
Otros movimientos patrimoniales	-	-	2.049	-	-	2.049	(21)	2.028
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2018</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.552.827</b>	<b>505.308</b>	<b>3.683.175</b>	<b>8.290.443</b>	<b>44.288</b>	<b>8.334.731</b>
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2016</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.655.280</b>	<b>395.734</b>	<b>3.746.572</b>	<b>8.346.719</b>	<b>38.241</b>	<b>8.384.960</b>
Resultado del período	-	-	-	420.207	-	420.207	4.133	424.340
Otro resultado integral del período	-	-	-	-	395.819	395.819	842	396.661
<b>Resultado integral del período</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>420.207</b>	<b>395.819</b>	<b>816.026</b>	<b>4.975</b>	<b>821.001</b>
Traslado a resultados de ejercicios anteriores	-	-	395.734	(395.734)	-	-	-	-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 26.3)	-	-	(245.706)	-	-	(245.706)	(692)	(246.398)
Impuesto a la riqueza (Nota 19.7)	-	-	(8.712)	-	-	(8.712)	-	(8.712)
Realizaciones de otros resultados integrales	-	-	(3.096)	-	3.096	-	-	-
Reclasificaciones	-	-	(396.367)	-	396.367	-	-	-
Otros movimientos patrimoniales	-	-	(671)	-	-	(671)	1	(670)
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.396.462</b>	<b>420.207</b>	<b>4.541.854</b>	<b>8.907.656</b>	<b>42.525</b>	<b>8.950.181</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Carlos Ignacio Callego 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 PwC Contadores y Auditores Ltda.  
(Ver opinión adjunta)

# Estado de flujos de efectivo consolidado

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

	2018	2017
<b>Flujos de efectivo de actividades de operación</b>		
Cobros procedentes de las ventas de bienes y servicios	\$ 8.935.188	\$ 8.571.873
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	(6.342.582)	(5.942.715)
Pagos a y por cuenta de los empleados	(1.599.418)	(1.519.534)
Impuestos a las ganancias e impuesto a la riqueza pagados	(112.855)	(150.378)
Otras (salidas) entradas de efectivo	(37.311)	1.957
<b>Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación</b>	<b>\$ 843.022</b>	<b>\$ 961.203</b>
<b>Flujos de efectivo de actividades de inversión</b>		
Efectivo y equivalentes recibido de adquisiciones	2.649	-
Compra/venta otros instrumentos de patrimonio (Nota 14)	(63.950)	-
Compras de patrimonio de asociadas y negocios conjuntos (Nota 13)	(12.094)	(20.717)
Compras de propiedades, planta y equipo (Nota 15)	(234.780)	(244.024)
Importes procedentes de la venta de activos productivos	28.640	17.804
Adquisición de intangibles y otros activos productivos	(18.181)	(13.771)
Inversión neta en activos mantenidos para la venta	54	99.605
Dividendos recibidos (Nota 14)	50.538	61.928
Intereses recibidos	11.101	10.163
Pagos a terceros para obtener el control de subsidiarias	(3.221)	-
Otras entradas de efectivo	30	2.041
<b>Flujos de efectivo netos usados en actividades de inversión</b>	<b>\$ (239.214)</b>	<b>\$ (86.971)</b>
<b>Flujos de efectivo de actividades de financiación</b>		
Importes usados en préstamos, neto	(223.643)	(119.218)
Dividendos pagados (Nota 26.3)	(247.668)	(243.051)
Intereses pagados	(198.915)	(259.085)
Comisiones y otros gastos financieros	(34.377)	(34.156)
Otras entradas (salidas) de efectivo	9.165	(6.791)
<b>Flujos de efectivo netos usados en actividades de financiación</b>	<b>\$ (695.438)</b>	<b>\$ (662.301)</b>
<b>(Disminución) aumento de efectivo y equivalentes de efectivo por operaciones</b>	<b>\$ (91.630)</b>	<b>\$ 211.931</b>
Flujos de efectivo de operaciones discontinuadas	(1.087)	(916)
Efecto de la variación en la tasa de cambio sobre el disponible	4.594	5.306
<b>(Disminución) aumento neto de efectivo y equivalentes de efectivo</b>	<b>(88.123)</b>	<b>216.321</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del período	435.643	219.322
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período</b>	<b>\$ 347.520</b>	<b>\$ 435.643</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



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



Bibiana Moreno Vásquez  
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T  
Designada por PwC Contadores y Auditores Ltda.  
(Ver opinión adjunta)

## Comentarios a los estados financieros consolidados

### Indicadores de seguimiento de la gestión

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

Para Grupo Nutresa, el ebitda (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) se calcula eliminando de la utilidad operativa los cargos por depreciación y amortización, y la utilidad o pérdida no realizada por diferencia en cambio de activos y pasivos operativos. Se considera que el e

bitda es más significativo para los inversores porque proporciona un análisis del resultado operativo y de la rentabilidad de los segmentos, usando la misma medida utilizada por la Administración. Asimismo, el ebitda permite comparar los

resultados con los de otras compañías en la industria y en el mercado; se utiliza para seguir la evolución del negocio y establecer los objetivos operacionales y estratégicos; es una medida comúnmente utilizada y extendida entre los analistas, los inversores y otras partes interesadas en la industria; 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; y, finalmente, 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:

	2018	2017
<b>Utilidad operativa</b>	<b>849.296</b>	<b>774.525</b>
Depreciaciones y amortizaciones (Nota 28)	276.472	268.000
Diferencia en cambio no realizada de activos y pasivos operativos (Nota 30)	654	1.654
<b>Ebitda (ver detalle por segmentos en Nota 6.2)</b>	<b>1.126.422</b>	<b>1.044.179</b>

Tabla 1

### Gestión del capital

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

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

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

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

# Estados financieros **separados**



## Informe del Revisor Fiscal

A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S. A.

22 de febrero de 2019

He auditado los estados financieros separados adjuntos de Grupo Nutresa S. A., los cuales comprenden el estado de situación financiera separado al 31 de diciembre de 2018 y los estados separados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio 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 separados**

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, así como seleccionar y aplicar las políticas contables apropiadas y 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 las 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 la 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 2019

### Opinión

En mi opinión, los estados financieros separados adjuntos, fielmente tomados de los libros, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S. A. al 31 de diciembre de 2018 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 la Compañía durante el año 2018 ha sido llevada conforme a las normas legales y a la técnica contable y las operaciones registradas se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea de Accionistas y la Junta Directiva.
- b) La correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones se llevan y se conservan debidamente.
- c) Existe concordancia entre los estados financieros que se acompañan y el informe de gestión preparado por los administradores. Los administradores dejaron constancia

en dicho informe de gestión, que no entorpecieron la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o los 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 2018 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 062 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 e 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 2019.



Bibiana Moreno Vásquez  
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T  
Designada por PwC Contadores y Auditores Ltda.

# Certificación de los estados financieros

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

## CERTIFICAMOS:

22 de febrero de 2019

Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros de Grupo Nutresa al 31 de diciembre de 2018 y 2017, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los libros y permiten reflejar la situación patrimonial y los resultados de las operaciones de la Compañía.

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

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 aplicables 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 2019

Que los estados financieros y las operaciones de la Compañía, al 31 de diciembre de 2018 y 2017, 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 2019.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
**Presidente**

# Estado de situación financiera

Al 31 de diciembre de 2018 y 31 de diciembre de 2017 (valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	2018	2017
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo corriente</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo		\$ 1.086	\$ 465
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	5	14.608	14.481
Otros activos	6	1.131	402
<b>Total activo corriente</b>		<b>\$ 16.825</b>	<b>\$ 15.348</b>
<b>Activo no corriente</b>			
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	5	567	2.965
Inversiones en subsidiarias	7	4.991.464	4.872.188
Inversiones en asociadas	8	150.606	149.441
Otros activos financieros no corrientes	9	3.322.470	4.061.685
Activo por impuesto diferido	10.4	1.412	5.227
Otros activos	6	9	6
<b>Total activo no corriente</b>		<b>\$ 8.466.528</b>	<b>\$ 9.091.512</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 8.483.353</b>	<b>\$ 9.106.860</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo corriente</b>			
Proveedores y cuentas por pagar	11	74.322	69.855
Impuesto sobre la renta e impuestos por pagar	10.2	495	416
Pasivo por beneficios a empleados	12	745	1.205
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>\$ 75.562</b>	<b>\$ 71.476</b>
<b>Pasivo no corriente</b>			
Proveedores y cuentas por pagar	11	158	158
Pasivo por beneficios a empleados	12	1.503	15.126
Pasivo por impuesto diferido	10.4	8.239	9.449
Otros pasivos		301	-
<b>Total pasivo no corriente</b>		<b>\$ 10.201</b>	<b>\$ 24.733</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 85.763</b>	<b>\$ 96.209</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital emitido	13.1	2.301	2.301
Prima en emisión de capital	13.1	546.832	546.832
Reservas	13.2	3.915.685	3.746.020
Utilidades acumuladas	13.2	3	3
Otro resultado integral acumulado	14	3.422.608	4.285.216
Utilidad del período		510.161	430.279
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$ 8.397.590</b>	<b>\$ 9.010.651</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>\$ 8.483.353</b>	<b>\$ 9.106.860</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.



Carlos Ignacio Callego 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 PwC Contadores y Auditores Ltda.  
(Ver opinión adjunta)

# Estado de resultados integrales

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

	Notas	2018	2017
<b>Ingresos operacionales</b>		<b>\$ 515.387</b>	<b>434.312</b>
Dividendos del portafolio	9	57.649	\$ 54.204
Participación en el resultado del período de las subsidiarias	7	459.115	374.306
Participación en el resultado del período de las asociadas	8	(1.377)	5.802
<b>Utilidad bruta</b>		<b>\$ 515.387</b>	<b>\$ 434.312</b>
Gastos de administración	15	(3.771)	(4.077)
Diferencia en cambio de activos y pasivos operativos		(3)	(1)
Otros ingresos operacionales netos		2.094	3.901
<b>Utilidad operativa</b>		<b>\$ 513.707</b>	<b>434.135</b>
Ingresos financieros		4	4
Gastos financieros		(1.152)	(1.419)
<b>Utilidad antes de impuesto de renta</b>		<b>\$ 512.559</b>	<b>\$ 432.720</b>
Impuesto sobre la renta corriente	10.3	(181)	(84)
Impuesto sobre la renta diferido	10.3	(2.217)	(2.357)
<b>Utilidad neta del ejercicio</b>		<b>\$ 510.161</b>	<b>\$ 430.279</b>
<b>Utilidad por acción (*)</b>			
Básica, atribuible a las participaciones controladoras (en pesos)	16	1.108,75	935,14
<b>OTRO RESULTADO INTEGRAL</b>			
<b>Partidas que no serán reclasificadas posteriormente al resultado del período:</b>			
Ganancias actuariales de planes de beneficios definidos	12.1	1.102	709
Instrumentos de patrimonio medidos al valor razonable	9	(803.165)	252.401
Impuesto sobre la renta de los componentes que no serán reclasificados		(523)	(234)
<b>Total partidas que no serán reclasificadas posteriormente al resultado del período</b>		<b>\$ (802.586)</b>	<b>\$ 252.876</b>
<b>Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período:</b>			
Participación en el resultado integral de subsidiarias	7	(59.701)	132.884
Participación en el resultado integral de asociadas	8	(458)	487
Impuesto diferido de componentes que serán reclasificados		137	(160)
<b>Total partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período</b>		<b>\$ (60.022)</b>	<b>\$ 133.211</b>
<b>Otro resultado integral, neto de impuestos</b>		<b>\$ (862.608)</b>	<b>\$ 386.087</b>
<b>RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL PERÍODO</b>		<b>\$ (352.447)</b>	<b>\$ 816.366</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio  
Presidente  
(Ver certificación adjunta)



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



Bibiana Moreno Vásquez  
Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T  
Designada por PwC Contadores y Auditores Ltda.  
(Ver opinión adjunta)

# Estado de cambios en el patrimonio

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

	Capital emitido	Prima en emisión de capital	Reservas	Utilidades acumuladas	Utilidad del período	Otro resultado integral acumulado	Total patrimonio
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.746.020</b>	<b>3</b>	<b>430.279</b>	<b>4.285.216</b>	<b>9.010.651</b>
Resultado del período	-	-	-	-	510.161	-	510.161
Otro resultado integral del período	-	-	-	-	-	(862.608)	(862.608)
<b>Resultado integral del período</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>510.161</b>	<b>(862.608)</b>	<b>(352.447)</b>
Traslado a resultados de ejercicios anteriores	-	-	-	430.279	(430.279)	-	-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 13.3)	-	-	(64.218)	(196.396)	-	-	(260.614)
Apropiación de reservas	-	-	233.883	(233.883)	-	-	-
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2018</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.915.685</b>	<b>3</b>	<b>510.161</b>	<b>3.422.608</b>	<b>8.397.590</b>
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2016</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.592.671</b>	<b>-</b>	<b>399.098</b>	<b>3.899.132</b>	<b>8.440.034</b>
Resultado del período	-	-	-	-	430.279	-	430.279
Otro resultado integral del período	-	-	-	-	-	386.087	386.087
<b>Resultado integral del período</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>430.279</b>	<b>386.087</b>	<b>816.366</b>
Traslado a resultados de ejercicios anteriores	-	-	-	399.098	(399.098)	-	-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 13.3)	-	-	(2.761)	(242.945)	-	-	(245.706)
Apropiación de reservas	-	-	156.153	(156.153)	-	-	-
Impuesto a la riqueza (Nota 10.6)	-	-	(43)	-	-	-	(43)
Realizaciones otros resultados integral	-	-	-	3	-	(3)	-
<b>Saldo al 31 de diciembre de 2017</b>	<b>2.301</b>	<b>546.832</b>	<b>3.746.020</b>	<b>3</b>	<b>430.279</b>	<b>4.285.216</b>	<b>9.010.651</b>

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 PwC Contadores y Auditores Ltda.  
 (Ver opinión adjunta)

# Estado de flujos de efectivo

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

	2018	2017
<b>Flujos de efectivo de actividades de operación</b>		
Dividendos recibidos (Nota 7 – 9)	\$ 332.996	265.755
Dividendos pagados (Nota 13.3)	(256.194)	(240.744)
Cobros procedentes de la venta de bienes y servicios	2.073	2.575
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	(2.042)	(1.788)
Pagos a y por cuenta de los empleados	(21.257)	(6.548)
Impuestos a las ganancias (pagados) reembolsados	(317)	391
Otras entradas de efectivo	15.627	1.500
<b>Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación</b>	<b>\$ 70.886</b>	<b>21.141</b>
<b>Flujos de efectivo de actividades de inversión</b>		
Compras de patrimonio de asociadas y negocios conjuntos (Nota 8)	(3.000)	(20.717)
Compras de patrimonio de subsidiarias (Nota 7)	(3.221)	-
Compras/ventas de otros instrumentos de patrimonio (Nota 9)	(63.950)	-
Otras entradas de efectivo	35	126
<b>Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de inversión</b>	<b>\$ (70.136)</b>	<b>(20.591)</b>
<b>Flujos de efectivo de actividades de financiación</b>		
Intereses pagados	(46)	-
Otras salidas de efectivo	(82)	(126)
<b>Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de financiación</b>	<b>\$ (128)</b>	<b>(126)</b>
<b>Aumento de efectivo y equivalentes de efectivo por operaciones</b>	<b>\$ 622</b>	<b>424</b>
Efecto de la variación en la tasa de cambio sobre el disponible	(1)	(1)
<b>Aumento de efectivo y equivalentes de efectivo</b>	<b>621</b>	<b>423</b>
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del período	465	42
<b>Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período</b>	<b>\$ 1.086</b>	<b>465</b>

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.



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



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



Bibiana Moreno Vásquez  
**Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T**  
 Designada por PwC Contadores y Auditores Ltda.  
 (Ver opinión adjunta)



## Informe del Revisor Fiscal

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

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

22 de febrero de 2019

#### Descripción del Asunto Principal

En desarrollo de mis funciones de revisora fiscal de Grupo Nutresa S. A. y en atención a lo establecido en los numerales 1 y 3 del artículo 209 del Código de Comercio, me es requerido informar a la Asamblea de Accionistas si durante el año terminado el 31 de diciembre de 2018 en la Compañía hubo y fueron adecuadas las medidas de control interno, conservación y custodia de sus bienes o de terceros en su poder y sobre el adecuado cumplimiento por parte de los administradores de la Compañía de ciertos aspectos regulatorios establecidos en diferentes normas legales y estatutarias.

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

#### Responsabilidad de la Administración

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

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

#### Responsabilidad del Revisor Fiscal

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



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

22 de febrero de 2019

Llevé a cabo mis funciones de conformidad con las normas de aseguramiento de la información aceptadas en Colombia. Estas normas requieren que cumpla con requerimientos éticos y de independencia establecidos en el Decreto 2420 de 2015, los cuales están fundados en los principios de integridad, objetividad, competencia profesional y debido cuidado, confidencialidad y comportamiento profesional, y que planifique y realice los procedimientos que considere necesarios con el objeto de obtener una seguridad sobre el cumplimiento por parte de los administradores de la Compañía de los estatutos y las órdenes e instrucciones de la Asamblea de Accionistas, y sobre si hay y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la Compañía o de terceros que estén en poder de la Compañía al 31 de diciembre de 2018 y por el año terminado en esa fecha, en todos los aspectos importantes de evaluación, y de conformidad con la descripción de los criterios del asunto principal.

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

### Procedimientos de aseguramiento realizados

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

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

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



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

22 de febrero de 2019

- Comprensión sobre cómo la entidad ha respondido a los riesgos emergentes de los sistemas de información.
- Comprensión y evaluación del diseño de las actividades de control relevantes y su validación para establecer que las mismas fueron implementadas por la Compañía y operan de manera efectiva.

Considero que la evidencia de auditoría que obtuve es suficiente y apropiada para proporcionar una base para el concepto que expreso más adelante.

### **Limitaciones inherentes**

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

### **Concepto**

Con base en la evidencia obtenida del trabajo efectuado y descrito anteriormente, y sujeto a las limitaciones inherentes planteadas, en mi concepto, durante el año 2018, los actos de los administradores de la Compañía se ajustan a los estatutos y a las órdenes e instrucciones de la Asamblea de Accionistas, y existen y son adecuadas las medidas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la Compañía o de terceros que están en su poder.

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

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Bibiana Moreno Vásquez', written over a horizontal line.

Bibiana Moreno Vásquez  
**Revisora Fiscal - T.P. No. 167200-T**  
Designada por PwC Contadores y Auditores Ltda.







EN MEMORIA

**Carlos Enrique Piedrahíta Arocha**



1954 - 2018