

INFORME
INTEGRADO
2016



Grupo
nutresa



UN FUTURO ENTRE TODOS

Convenciones Año 2016 ■ | Año 2015 ■ | Crecimiento ↗ | Decrecimiento ↘

Diversificación de materias primas

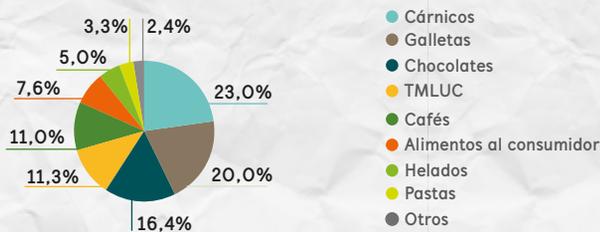
% costo de producción

	Cárnicos	Galletas	Chocolates	Tresmontes Lucchetti	Cafés	Alimentos al consumidor	Helados	Pastas
Ventas totales Miles de millones de COP 8.677 2015: 7.945 Crecimiento ↗ 9,2% Crecimiento orgánico* ↗ 8,3%	1.992 1.909 ↗ 4,4%	1.798 1.567 ↗ 10,9%	1.421 1.268 ↗ 12,0%	981 896 ↗ 9,4%	956 891 ↗ 7,3%	657 542 ↗ 21,2%*	436 444 ↘ -1,7%	287 258 ↗ 11,2%
Ebitda Miles de millones de COP 1.029 2015: 976 Crecimiento ↗ 5,5% Margen 2016 11,9% 2015 12,3%	243 232 ↗ 4,8%	211 186 ↗ 13,3%	147 124 ↗ 18,0%	96 94 ↗ 2,3%	155 155 ↔ -0,3%	94 93 ↗ 0,8%	58 61 ↘ -12,7%	26 26 ↗ 0,6%
Ventas por fuera de Colombia Millones de dólares 1.087 2015: 1.098 Crecimiento ↘ -1,0% Porcentaje de ventas totales 38,2%	103 118 ↘ -12,5%	289 284 ↗ 1,9%	174 170 ↗ 2,5%	322 328 ↘ -1,7%	126 132 ↘ -3,9%	69 65 ↗ 5,5%	No aplica	No aplica
Ventas Colombia Miles de millones de COP 5.363 2015: 4.916 Crecimiento ↗ 9,1% Crecimiento orgánico ↗ 7,7%* 0,2% volumen 7,8% precio	1.678 1.573 ↗ 6,7%	855 785 ↗ 8,8%	891 796 ↗ 11,9%	No aplica	569 531 ↗ 7,1%	446 363 ↗ 22,8%*	436 444 ↘ -1,7%	287 258 ↗ 11,2%
	Margen 2016 12,2% 2015 12,2%	Margen 2016 12,1% 2015 11,9%	Margen 2016 10,3% 2015 9,8%	Margen 2016 9,8% 2015 10,5%	Margen 2016 16,2% 2015 17,4%	Margen 2016 14,3% 2015 17,2%	Margen 2016 12,2% 2015 13,8%	Margen 2016 9,1% 2015 10,0%
	Volumen 2016 -1,7% Precio 8,6%	Volumen 2016 -0,7% Precio 9,6%	Volumen 2016 2,1% Precio 9,7%		Volumen 2016 2,2% Precio 4,8%	Volumen 2016 -7,7% Precio 6,5%	Volumen 2016 -7,7% Precio 6,5%	Volumen 2016 6,8% Precio 4,1%

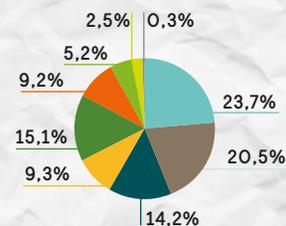
14,2%	Material de empaque
8,6%	Café
7,6%	Trigo
7,0%	Cerdo
6,5%	Cacao
4,8%	Azúcar
4,6%	Res
3,6%	Aceites
2,0%	Pollo
1,9%	Leche
39,2%	Otros*

*Las ventas y el crecimiento de Grupo El Corral no son comparables, debido a que se comenzaron a registrar a partir del 1° de marzo de 2015.

Porcentaje de las ventas por negocio



Porcentaje del ebitda por negocio



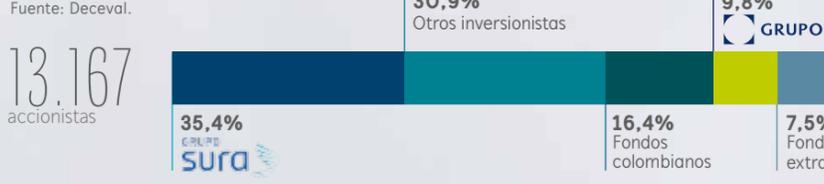
*Incluye mano de obra directa, CIF y otros materias primas menores.

Distribución y ventas



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

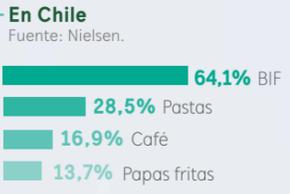
Composición accionaria



Convenciones



Participación de mercado



Alimentos al consumidor



Ventas por canal Grupo Nutresa



ESTRUCTURA EMPRESARIAL GRI 102-24



Nuestro compromiso a largo plazo



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

Diferenciadores de nuestro modelo de negocio

- Nuestra gente:** Promovemos ambientes de participación, el desarrollo de competencias del ser y el hacer, el reconocimiento, la construcción de una marca de liderazgo, además de una vida en equilibrio para las personas.
- Nuestras marcas:** Nuestras marcas son líderes en los mercados donde participamos, son reconocidas y apreciadas, nutren, generan bienestar y hacen parte del día a día de las personas, con una excelente relación precio/valor.
- Nuestras redes de distribución:** Nuestra amplia red de distribución, con una oferta diferenciada por canales y segmentos y con equipos de atención especializados, nos permite tener nuestros productos disponibles, con una adecuada frecuencia y una relación cercana con los clientes.

Principales riesgos de nuestro modelo de negocio

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

La información incluida en este resumen ejecutivo es consistente con la del Informe Integrado de Grupo Nutresa S.A. disponible en la página http://informe2016.gruponutresa.com/pdf/informe_integrado_2016.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://informe2016.gruponutresa.com/pdf/informe_de_verificacion.pdf

KPMG Advisory Services S.A.S.
Marzo del 2017

Este reporte fue elaborado de conformidad con el nuevo estándar GRI, opción exhaustiva.

RESULTADOS 2016 DE NUESTROS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA 2020



Actuar íntegramente

Evaluación externa e independiente del desempeño de la Junta Directiva

Colaboradores de la región estratégica formados en Gestión de Riesgos
800

Sensibilización y capacitación a colaboradores en LA/FT
+ 17.600

70

talleres en gestión de riesgos, crisis y continuidad de negocio



Fomentar una vida saludable

Productos con rotulado frontal (GDA)
2016: 85,8%
2015: 83,0% ▲

Producción fabricada en centros certificados
2016: 79,3%
2015: 78,0% ▲

Volumen de ventas de productos que cumplen el perfil nutricional Nutresa
2016: 63,0%
2015: 59,4% ▲



Construir una mejor sociedad

Proyectos de desarrollo de capacidades
2016: 694
2015: 591 ▲

Colaboradores con capacidades especiales
2016: 251
2015: 215 ▲

Voluntarios
2016: 11.862
2015: 10.979 ▲

Inversión en comunidades
2016: 55.272
2015: 46.651 ▲
Millones de COP



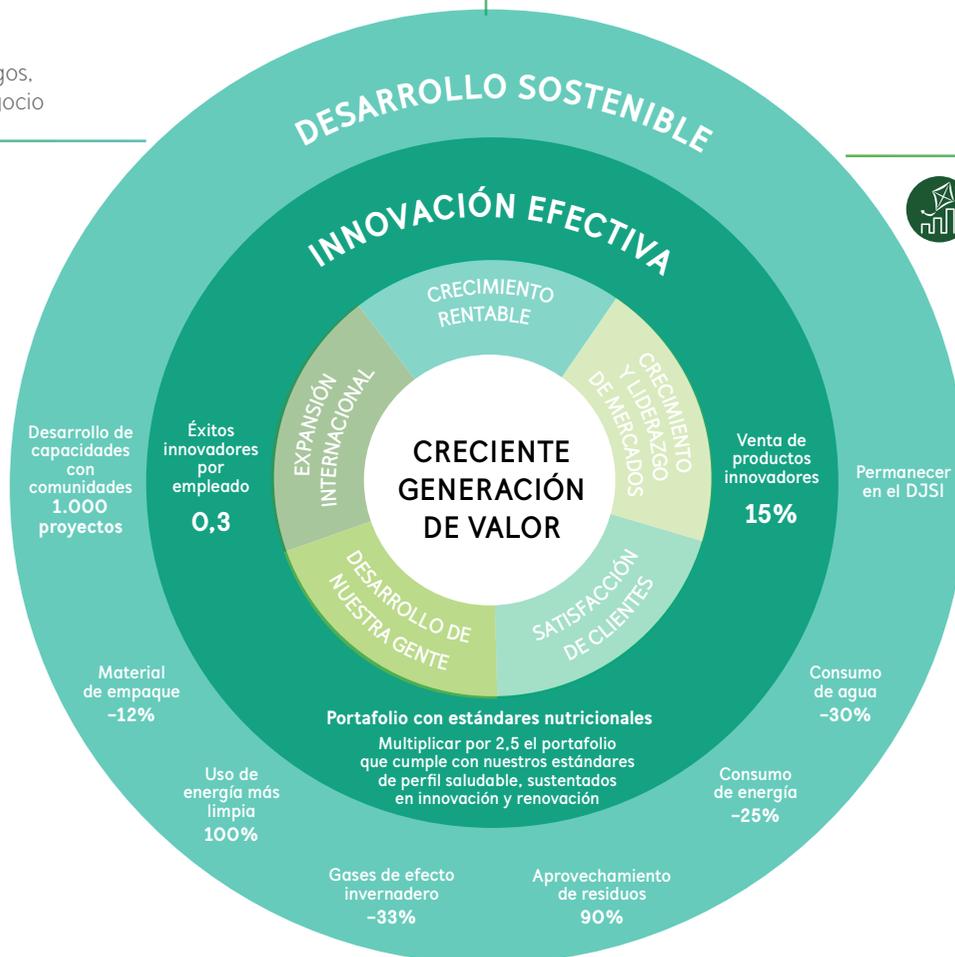
Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva

Productividad
2016: 2,5%
2015: 2,3% ▲

Éxitos innovadores por empleado
2016: 0,22
2015: 0,20 ▲

Ventas de productos innovadores
2016: 17,9%
2015: 16,9% ▲

Marcas con ventas mayores a USD 50 millones
2016: 18
2015: 17 ▲



Gestionar responsablemente la cadena de valor

Tasa de frecuencia de accidentalidad
2016: 2,11%
2015: 2,42% ▲

Inversión en beneficios sociales (calidad de vida, formación y auxilios) millones de COP
2016: 98.387
2015: 88.797 ▲

Abastecimiento con proveedores locales
2016: 84,0%
2015: 78,7% ▲

Índice de satisfacción del cliente en Colombia
2016: 88,8
2015: 88,5 ▲

Clima organizacional
2016: 83,4%
2015: 84,4% ▼



Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos

Base 2010.
*Por tonelada producida

Reducción del consumo de energía*
2016: -17,1%
2015: -17,7% ▼

Reducción de las emisiones de GEI*
2016: -21,0%
2015: -16,4% ▲

Reducción del consumo de agua*
2016: -25,8%
2015: -22,1% ▲

Reducción del consumo de material de empaque*
2016: -5,4%
2015: -8,8% ▼

Inversión en gestión ambiental millones de COP
2016: 20.401
2015: 15.081 ▲



Personas de contacto **GRI 102-53**

Sol Beatriz Arango Mesa

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

Alejandro Jiménez Moreno

Director de Relación con Inversionistas Grupo Nutresa (hasta marzo de 2017)
ajimenez@gruponutresa.com

Catherine Chacón Navarro

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

Claudia Patricia Rivera Marín

Directora de Sostenibilidad Grupo Nutresa
cprivera@serviciosnutresa.com

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

Santiago García Ochoa

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

Edición periodística y gráfica:

Taller de Edición

www.tallerdeedicion.co

Fotografía:

Romi Díaz

CONTENIDO

Acerca de este informe integrado	4	IMPULSAR EL CRECIMIENTO RENTABLE Y LA INNOVACIÓN EFECTIVA	58
Modelo de involucramiento con grupos relacionados	6	Crecimiento rentable en los mercados y marcas confiables	60
Análisis de materialidad y ODS	8	Innovación efectiva	63
Informe de gestión	10	Innovaciones de producto grupo nutresa	66
MODELO CORPORATIVO	18	FOMENTAR UNA VIDA SALUDABLE	74
Junta Directiva	20	Nutrición y vida saludable y Mercadeo responsable	76
Equipo Directivo	22	Seguridad de los alimentos	78
Estrategia para nuestro primer siglo 1920-2020	24	GESTIONAR RESPONSABLEMENTE LA CADENA DE VALOR	80
Objetivos estratégicos para 2020	26	Desarrollo de nuestra gente	82
Gestión integral de riesgos y principales riesgos del negocio	28	Calidad de vida	85
Modelo de negocio	30	Abastecimiento responsable	88
ACTUAR ÍNTEGRAMENTE	32	Ventas responsables	91
Gobierno corporativo	34	CONSTRUIR UNA MEJOR SOCIEDAD	94
Riesgo y cumplimiento	36	Derechos humanos	96
DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS	38	Desarrollo de capacidades y educación	98
Cárnicos Nutresa	40	Seguridad alimentaria y nutrición	100
Galletas Nutresa	42	REDUCIR EL IMPACTO AMBIENTAL DE LAS OPERACIONES Y PRODUCTOS	102
Chocolates Nutresa	44	Administración del recurso hídrico	104
Tresmontes Lucchetti	46	Energía	106
Cafés Nutresa	48	Cambio climático	108
Alimentos al consumidor	50	Empaques y posconsumo	110
Helados Nutresa	52	Gestión de residuos	112
Pastas Nutresa	54	ESTADOS FINANCIEROS	114
Redes Comerciales Secas - Unidad transversal	55		
Servicios Nutresa - Unidad transversal	56		

ACERCA DE ESTE INFORME INTEGRADO

La información transparente, clara y oportuna les permite a los grupos relacionados tomar mejores decisiones, es por esto por lo que Grupo Nutresa presenta el Reporte Integrado 2016 **GRI 102-1, GRI 102-50**, el cual da cuenta de los avances logrados en los asuntos materiales que son más relevantes para el crecimiento sostenible de la Organización.

La gestión se detalla por medio de las seis prioridades estratégicas en sostenibilidad: Actuar íntegramente, Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva, Fomentar una vida saludable, Gestionar responsablemente la cadena de valor, Construir una mejor sociedad, y Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos. Cada una de estas tiene unos asuntos materiales en los cuales se describe su propósito, estrategia y progreso, riesgos y oportunidades, y perspectivas.

Este informe fue preparado de conformidad con el nuevo estándar GRI opción exhaustiva, así como el suplemento del sector de alimentos de la guía G4 **GRI 102-54**. Además, incorpora los principios y elementos del marco del Consejo Internacional de Reporte Integrado, cubre 23 tópicos 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**. Para este reporte se reexpresaron los datos del indicador GRI 404-3 buscando comparabilidad. **GRI 102-48, GRI 102-49**

Igualmente, no se incluye información del Negocio Alimentos al consumidor en temas relacionados con seguridad de los alimentos, abastecimiento responsable, calidad de vida, nutrición y vida saludable, energía, cambio climático, administración del recurso hídrico y gestión de residuos.

Así mismo, es la octava comunicación en progreso de Grupo Nutresa frente al cumplimiento de los diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas y muestra la contribución de la Organización a los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS–. **GRI 102-12**

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

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

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

Ejemplos:

Contenidos generales **GRI 101-1**

Tópicos materiales **GRI 301-1**

Suplemento sectorial **G4 FP1**

Objetivos de Desarrollo Sostenible **[ODS 16]**

Para conocer el índice de contenido GRI, visite:

http://informe2016.gruponutresa.com/pdf/indice_contenido_GRI.pdf



MODELO DE INVOLUCRAMIENTO CON GRUPOS RELACIONADOS

GRI 102-21, GRI 102-40, GRI 102-42, GRI 102-43

Colaboradores

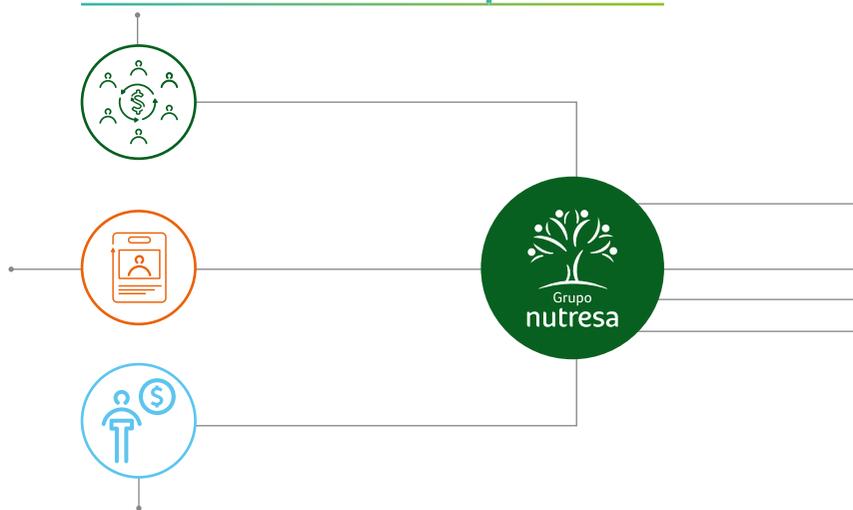
Propósito: promover escenarios de conversación y participación con los colaboradores para conectar sus propósitos con los de la Organización, fortalecer relaciones de confianza y construir iniciativas que contribuyan al mejoramiento de prácticas organizacionales que favorezcan la calidad de vida en el trabajo, el desarrollo y la productividad.

MECANISMOS DE RELACIONAMIENTO	FRECUENCIA
Encuesta de clima laboral	Anual
Intranet, boletines, carteleros, correo electrónico	Permanente
Reuniones con alta dirección	Trimestral
Comunidades de sinergia	Periódica
Grupos primarios	Permanente
Comités paritarios de salud ocupacional	Periódica
Entrevista de retiro	Eventual
Comités Empresa Familiarmente Responsable	Periódica
Comités de derechos humanos	Periódica
Comités de convivencia	Periódica
Buzones de sugerencias	Permanente
Mecanismos de reclamación: Línea Ética y correo DD. HH.	Permanente
Encuesta de medición del riesgo psicosocial	Anual
Gestión del desarrollo al colaborador	Permanente
Medición de liderazgo	Anual
Procesos de negociación colectiva	Bienal
Informe integrado	Anual

Accionistas

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

MECANISMOS DE RELACIONAMIENTO	FRECUENCIA
Sitio web	Permanente
Boletín	Trimestral
Correo electrónico	Eventual
Conferencia con inversionistas	Trimestral
Informe integrado	Anual
Asamblea de accionistas	Anual
Línea Ética	Permanente
Redes sociales	Permanente



Clientes

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

MECANISMOS DE RELACIONAMIENTO	FRECUENCIA
Red comercial	Permanente
Portal de clientes	Permanente
Línea de atención	Permanente
Línea Ética	Permanente
Escuela de clientes	Permanente
Medición de satisfacción y lealtad	Anual
Encuentros con empresarios de canales alternativos	Periódica
Sitio web	Permanente
Correo electrónico	Eventual
Redes sociales	Permanente
Programas de fidelización y relacionamiento	Permanente
Informe integrado	Anual

Proveedores

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

MECANISMOS DE RELACIONAMIENTO	FRECUENCIA
Portal de negocios en línea	Permanente
Línea de atención a proveedores	Permanente
Correo electrónico	Eventual
Programas de desarrollo y fomento	Permanente
Rueda de gestión	Anual
Visitas de evaluación	Permanente
Evento de reconocimiento Proveedor Ejemplar	Anual
Sitio web	Permanente
Línea Ética	Permanente
Informe integrado	Anual



Estado

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

MECANISMOS DE RELACIONAMIENTO	FRECUENCIA
Espacios de participación en los que se promueve el mejoramiento de las políticas públicas	Eventual
Informes y reuniones de control	Periódica
Diligenciamiento de encuestas	Eventual
Espacios de participación gremial	Periódica
Informe integrado	Anual



Consumidores y compradores

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

MECANISMOS DE RELACIONAMIENTO	FRECUENCIA
Línea Ética	Permanente
Líneas de atención al consumidor	Permanente
Sitios web	Permanente
Correo electrónico	Eventual
Redes sociales	Permanente
Investigaciones de mercados	Eventual
Comunicación en medios masivos	Permanente
Puntos de venta	Permanente
Activaciones de marcas/productos	Periódica
Informe integrado	Anual



Comunidades

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

MECANISMOS DE RELACIONAMIENTO	FRECUENCIA
Espacios de trabajo	Periódica
Sitio web	Permanente
Correo electrónico	Eventual
Participación en foros y congresos	Eventual
Grupos formativos	Periódica
Línea Ética	Permanente
Encuentro con agricultores	Anual
Congreso Nacional de Educación	Bienal
Red de Secretarios de Educación	Anual
Comités y redes público-privadas	Periódica
Informe integrado	Anual

ANÁLISIS DE MATERIALIDAD Y ODS

GRI 102-46, GRI 102-47



- Tópicos con relevancia para las operaciones de venta omnicanal.
- Tópicos con relevancia para las operaciones de alimentos al consumidor.

Grupo Nutresa identifica periódicamente los asuntos, ahora denominados tópicos, que inciden en la creación de valor a corto, mediano y largo plazo, buscando un mejor entendimiento de sus riesgos y oportunidades ambientales, sociales y económicas.

Este ejercicio se realiza desde 2011; en su último análisis en 2015 se consideraron las opiniones de los grupos relacionados, los riesgos globales y las tendencias emergentes del sector de alimentos, restaurantes y omnicanal, además se realizó referenciación con pares internacionales de la industria y los criterios evaluados en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones, CDP y ALAS20.

En este análisis se identificaron 23 tópicos relevantes, de los cuales 17 fueron clasificados como de alto impacto o materiales y en su calificación se evaluó:

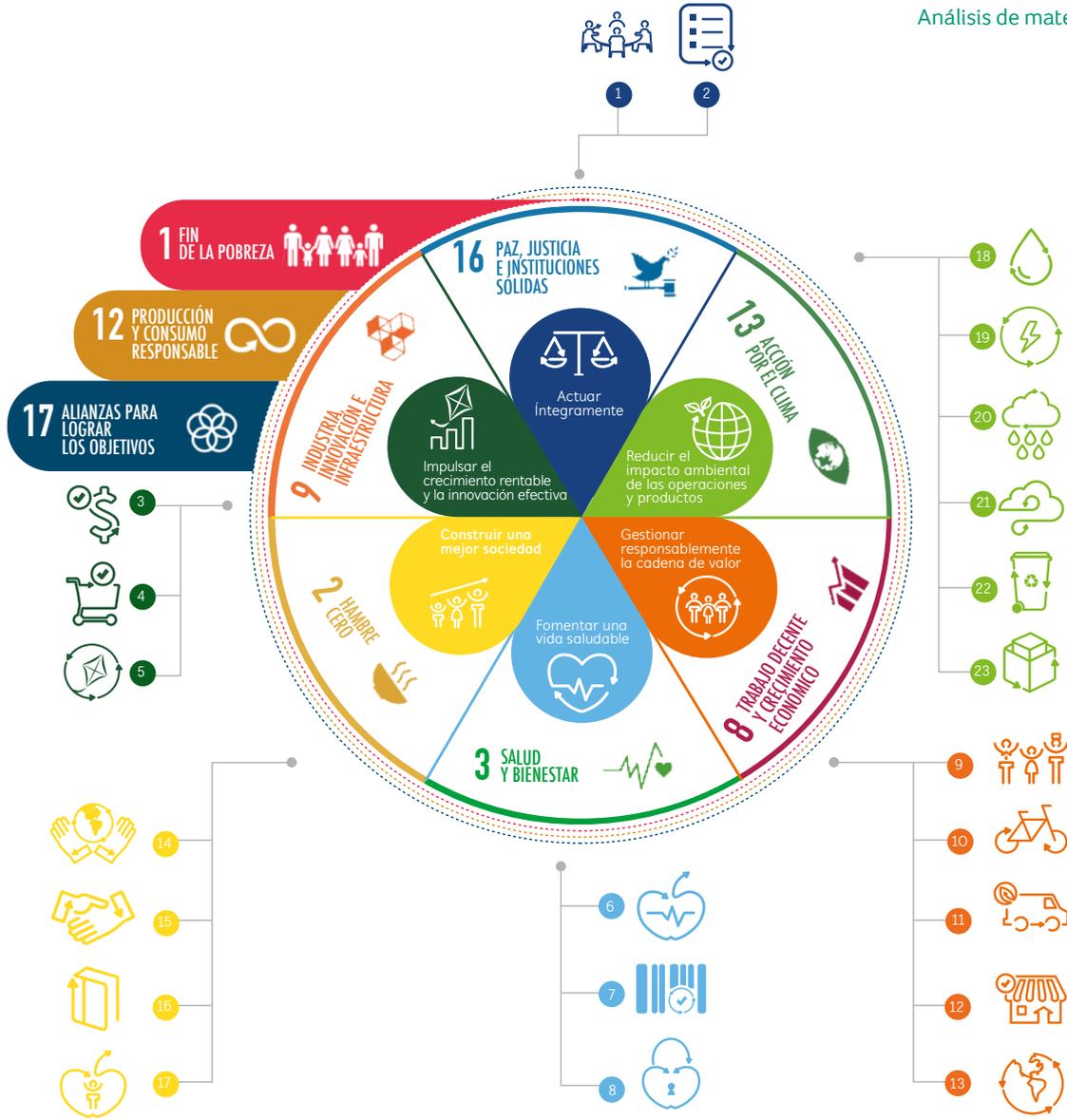
1. El impacto en la Organización

Se valoraron tres elementos claves: objetivos estratégicos 2020, riesgos corporativos y diferenciadores del negocio.

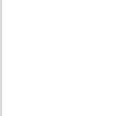
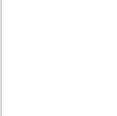
2. La importancia para los grupos relacionados

Se realizaron diálogos, encuestas y entrevistas a los grupos relacionados en cinco países: Colombia, Chile, México, Costa Rica y EE. UU.

Prioridades estratégicas	Tópicos relevantes
<p>Actuar íntegramente</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1 Gobierno corporativo 2 Riesgo y cumplimiento
<p>Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva</p>	<ul style="list-style-type: none"> 3 Crecimiento rentable en los mercados 4 Marcas confiables con excelente relación precio-valor 5 Innovación efectiva
<p>Fomentar una vida saludable</p>	<ul style="list-style-type: none"> 6 Nutrición y vida saludable 7 Mercadeo responsable 8 Seguridad de los alimentos
<p>Gestionar responsablemente la cadena de valor</p>	<ul style="list-style-type: none"> 9 Desarrollo de nuestra gente 10 Calidad de vida 11 Abastecimiento responsable 12 Ventas responsables
<p>Construir una mejor sociedad</p>	<ul style="list-style-type: none"> 13 Externalidades 14 Derechos humanos 15 Desarrollo de propuestas colaborativas para la política pública 16 Desarrollo de capacidades y educación 17 Seguridad alimentaria y nutrición
<p>Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos</p>	<ul style="list-style-type: none"> 18 Administración del recurso hídrico 19 Energía 20 Cambio climático 21 Calidad del aire 22 Gestión de residuos 23 Empaques y posconsumo



Compromiso de Grupo Nutresa con los ODS

 <p>1 FIN DE LA POBREZA</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mobilizar la solidaridad, la cooperación y el talento, liderando programas y asignando recursos para el desarrollo sostenible. 	 <p>8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> Fomentar el emprendimiento, la productividad, el trabajo decente y la sostenibilidad en nuestra cadena de valor, particularmente en la población de bajos ingresos. 	 <p>13 ACCIÓN POR EL CLIMA</p>	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir con la mitigación y adaptación al cambio climático, comprometidos con la reducción de GEI, la eficiencia energética, las tecnologías limpias y el uso eficiente de materias primas.
 <p>2 HAMBRE CERO</p>	<ul style="list-style-type: none"> Contribuir con la disminución de la malnutrición de la población menos favorecida en los países donde operamos. 	 <p>9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA</p>	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar la industrialización sostenible y fomentar una cultura innovadora en procesos, productos y modelos de negocio. 	 <p>16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> Apoyar acciones de prevención y mitigación de riesgos asociados al soborno y la corrupción.
 <p>3 SALUD Y BIENESTAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> Promover los estilos de vida saludable. 	 <p>12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES</p>	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles y cooperar con aliados para lograrlo. 	 <p>17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> Impulsar el trabajo colaborativo con aliados públicos y privados para ayudar al logro de los ODS.

INFORME DE GESTIÓN

GRI 102-10, GRI 102-14, GRI 102-54

La disponibilidad de alimentos para una población creciente, la malnutrición, el cambio climático, el manejo responsable del agua y la inestabilidad en los precios de las materias primas son algunos de los retos globales que enfrenta el sector y que son comunes a nuestra Organización.

En 2016 afrontamos, además, la volatilidad de las monedas de la región, altas tasas de inflación, mayores costos de financiamiento, y en Colombia, particularmente, los efectos del fenómeno de El Niño y las dificultades del sector transportador.

Asumimos todos esos retos con nuestras capacidades de sostenibilidad corporativa, conscientes de que detrás de esta mayor incertidumbre no solo hay riesgos asociados, sino también importantes oportunidades en las dimensiones económica, social y ambiental.

Esas capacidades, sumadas a nuestro compromiso con el Desarrollo Sostenible, fueron de nuevo reconocidos al ser la Organización incluida por sexto año consecutivo en el Índice de Sostenibilidad Mundial y en el Índice de Mercados Emergentes 2016 de Dow Jones, y al recibir por tercer año la distinción "Categoría Plata" de RobecoSAM en su Anuario de Sostenibilidad 2017. Grupo Nutresa se consolida así como la segunda mejor empresa en el sector de alimentos del mundo por su gestión de sostenibilidad, al lograr el máximo desempeño en las variables de medición de administración de riesgo y crisis, códigos de conducta, administración de relaciones con los clientes, salud y nutrición, reporte ambiental, empaques, abastecimiento de materias primas, gestión de riesgos relacionados con el agua, indicadores de prácticas laborales y derechos humanos, y reporte social.

Ventas Grupo Nutresa



Esta gestión, acompañada de importantes esfuerzos en innovación, calidad y productividad, desplegados por un equipo competente y comprometido, nos permitió alcanzar los resultados que hoy presentamos en este informe integrado de gestión, elaborado según el marco del Consejo Internacional de Reporte Integrado (IIRC, por sus siglas en inglés) y de conformidad con el nuevo estándar GRI opción exhaustiva, lo que significa no solo que este informe se ha preparado con los lineamientos mundiales de elaboración de reportes, sino que se desarrolla con base en la matriz de materialidad de Grupo Nutresa, pues considera los asuntos más importantes para la Organización y sus grupos relacionados.

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

Creciente generación de valor

Grupo Nutresa presentó una dinámica de ventas muy positiva en 2016, tanto en el plano nacional como en el internacional. A nivel consolidado, se cerró el año con COP 8,7 billones en ventas, con un crecimiento de 9,2% sobre las registradas en 2015 y de un 8,3% excluyendo las ventas de las compañías adquiridas recientemente, para efectos de comparabilidad.

En Colombia las ventas fueron de COP 5,4 billones, con un crecimiento de 9,1%. Al excluir las ventas de los meses de enero y febrero de Grupo El Corral, que no son comparables con las de 2015, el crecimiento fue de 7,7%, el cual fue posible gracias a la construcción de una oferta de valor diferenciada para clientes,



compradores y consumidores, y al desarrollo de redes de distribución, lo que nos permitió llevar nuestros productos a más de 519.000 puntos de venta en Colombia con marcas conocidas y apreciadas.

Las ventas fuera de Colombia, medidas en pesos colombianos, fueron superiores en 9,4% a las registradas a diciembre de 2015 y ascendieron a COP 3,3 billones, que representan 38,2% del total; en dólares fueron de USD 1.087 millones, 1,0% menores a las del año anterior.

La utilidad bruta, COP 3,7 billones, creció el 7,9% respecto de la obtenida en 2015 y refleja el efecto combinado de una gestión responsable de los precios y el incremento de costos de algunas materias primas.

La variación de los gastos de administración y producción, en línea con el incremento de la utilidad bruta, permitió contrarrestar en parte el impacto del mayor esfuerzo requerido durante el año en cuanto a gastos de ventas, con lo cual el margen operacional se situó en 9,4%.

Los gastos postoperativos netos por COP 270.103 millones incluyen el incremento en el costo de la deuda por mayores tasas de interés de referencia durante 2016.

En materia de rentabilidad se reporta durante el año un margen ebitda del 11,9% sobre las ventas, el cual asciende a COP 1,03 billones, y crece 5,5% con respecto al de 2015. Este nivel se explica en gran medida por las altas tasas de inflación registradas durante el año, el efecto de la devaluación de las monedas y el fenómeno de El Niño en Colombia, que fueron mitigados, en parte, por una gestión de precios responsable con protección de los volúmenes, con una visión de largo plazo.

En consecuencia, la utilidad neta consolidada fue de COP 395.734 millones, que representa un margen sobre las ventas de 4,6%.

El activo creció 4,0% y cerró en COP 13,7 billones. Este incremento se debe en buena medida al mayor valor de nuestras inversiones en Grupo Sura y Grupo Argos.

El pasivo incrementó 1,8%, al cerrar en COP 5,3 billones, debido principalmente al aumento de las cuentas pasivas de capital de trabajo, manteniendo la deuda en un nivel adecuado, según nuestro perfil de riesgo financiero moderado.

El patrimonio cerró en COP 8,4 billones, con incremento de 5,4% con respecto al cierre de 2015.

Nuestra meta es la sostenibilidad de Grupo Nutresa y lograr los objetivos de creación de valor en el presente, manteniendo la capacidad de entregar resul-

tados satisfactorios en el futuro, siempre teniendo en mente la construcción de un mundo mejor.

Los esfuerzos de productividad, el desarrollo de redes de distribución y la innovación, fueron determinantes para obtener estos resultados, y nos dejan una buena base para afrontar con optimismo el 2017.

“Nuestra meta es la sostenibilidad de Grupo Nutresa, crear valor en el presente manteniendo la capacidad de entregar resultados satisfactorios en el futuro”.

Resultados individuales de Grupo Nutresa S.A.

Cumpliendo con la normativa en Colombia, reportamos los resultados individuales de Grupo Nutresa S.A.: se registraron ingresos operacionales netos por COP 405.573 millones, de los cuales COP 353.743 millones corresponden a utilidad por el método de participación de nuestras inversiones en compañías de alimentos y COP 50.453 millones a dividendos del portafolio de inversiones. La utilidad neta fue de COP 399.098 millones.

Adquisiciones y otros proyectos relevantes

Buscar oportunidades de llegada a mercados de interés para generar valor a nuestros accionistas y a los grupos relacionados de forma sostenible en el tiempo, es una misión permanente de Grupo Nutresa.

En 2016 comenzamos a extender en Centroamérica las categorías de nueces y café tostado y molido y continuamos el avance con galletas tipo saltín en Estados Unidos, pastas en México y pasabocas horneados en Chile.

En esa misma vía, y asegurando el abastecimiento eficiente de las materias primas cárnicas en Colombia, el Grupo adquirió el frigorífico Fogasa en Aguachica, Cesar.



« Los esfuerzos de productividad, el desarrollo de redes de distribución y la innovación fueron fundamentales para obtener los resultados registrados en 2016».

Participación de mercado consolidada Grupo Nutresa en Colombia

60,5%

Informe especial de Grupo Empresarial

Al cierre de 2016, el Grupo Empresarial Nutresa estaba integrado por 73 compañías, agrupadas para efectos administrativos así: i) ocho negocios de alimentos y sus plataformas productivas en Colombia y el exterior; ii) redes internacionales de distribución; iii) compañías nacionales de distribución, y iv) centros de servicios administrativos, logísticos y de transporte, que prestan los respectivos soportes a las sociedades del Grupo.

En cumplimiento de lo establecido en el artículo 29 de la Ley 222 de 1995, se informa que Grupo Nutresa S.A., como matriz del Grupo Empresarial, recibió de sus subordinadas por concepto de ventas de bienes y servicios la suma de COP 1.452 millones, y la suma de COP 226.197 millones a título de dividendos.

Durante el 2016 Grupo Nutresa S.A. avaló obligaciones financieras de sus subordinadas por COP 197.000 millones en beneficio de estas. Las subordinadas, por su parte, no efectuaron operaciones frente a terceros por influencia o en interés de la controlante.

Así mismo, en el 2016 Grupo Nutresa S.A. no dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de alguna de sus compañías subordinadas y ninguna de estas dejó de tomar decisiones por atender el interés o por influencia de Grupo Nutresa S.A.

Disposiciones legales GRI 206-1

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

En 2016 no se presentaron fallos judiciales relevantes. Tal como se comunicó oportunamente a través del mecanismo de información relevante, en 2016 se iniciaron dos procesos en Colombia y Chile.

En Colombia, Grupo Nutresa S.A. contestó la demanda civil presentada por Andrés Arcila Tobar en su

Ebitda

COP 1,03 billones

contra y en contra de otros cuarenta y cuatro demandados. Demanda mediante la cual se pretende cuestionar la validez del contrato de compraventa de acciones de Rica Rondo S.A. suscrito el 28 de diciembre del año 2001.

En Chile, las compañías del negocio Tresmontes Lucchetti, subsidiarias de Grupo Nutresa, presentaron una reclamación ante los Tribunales Tributarios y Aduaneros de Santiago de Chile en contra de una resolución dictada por el Servicio de Impuestos Internos (SII) de ese país, por la cual se objetan las declaraciones de impuestos a la renta sobre el resultado del ejercicio 2014 de estas empresas y el reconocimiento de los efectos que según la ley corresponden a las reorganizaciones efectuadas, denegándose parcialmente la devolución de impuestos solicitada por las mismas.

Durante la misma anualidad, no se impusieron multas ni sanciones relevantes contra las compañías del Grupo, ni a sus administradores.

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

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

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

El sistema de control interno de la Compañía comprende, entre otros componentes, los recursos necesarios para garantizar la exactitud y confiabilidad de la información requerida para planear, dirigir, controlar y medir el desempeño de sus negocios, así como para asegurar la revelación adecuada de la información financiera a sus accionistas y a otros inversionistas, al mercado y al público en general. Entre dichos recursos se tiene gestión integral de riesgos, sistemas de rendición de cuentas, planes y programas de control, herramientas presupuestales y de costos, plan de cuentas, políticas y procedimientos normalizados, formatos y sistemas integrados de información para documentar y registrar las operaciones, así como tableros de indicadores que soportan el monitoreo continuo de los procesos por parte de la Administración. La Auditoría Interna, mediante gestión de aseguramiento independiente e integral, vela en todos los procesos por el logro de las metas y objetivos de la Compañía y por la adecuada protección, aprovechamiento y conservación de los activos. La Revisoría Fiscal, por su parte, cumple la responsabilidad de verificar y dar fe pública sobre aspectos relevantes como la observancia por parte de la Compañía de las normas legales, estatutarias y administrativas, la razonabilidad de sus estados financieros y las revelaciones contenidas en los mismos.

En diciembre de 2016, luego de una evaluación externa de calidad, el Instituto de Auditores Internos -IIA Global- certificó a la Auditoría Interna de Grupo Nutresa frente a su marco internacional para la práctica profesional. Dicho marco es un referente reconocido por organismos mundiales como OCDE, FMI y el Banco Mundial, con aplicación en más de 190 países del mundo.

Los resultados de las actividades de monitoreo continuo por parte de la Administración y de las evaluaciones independientes, realizadas por la Auditoría Interna y la Revisoría Fiscal, se comunicaron en cada caso de manera oportuna a las instancias pertinentes, incluido el Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos, lo cual permite confirmar que el desempeño de los sistemas de revelación y control de la información

Las innovaciones en 2016 aportaron **17,9% a las ventas totales.**



financiera de la Compañía y sus negocios es apropiado; estos sistemas aseguran la presentación adecuada y oportuna de dicha información y la misma es verificable con la contabilidad, en cuanto se refiera a operaciones que por su naturaleza se deban reflejar y revelar en los estados financieros, o de acuerdo con las expectativas, proyecciones, flujos de caja o presupuestos, si se trata de iniciativas o proyectos de negocios; todo dentro de las restricciones que en virtud de la ley, o de contratos o acuerdos de confidencialidad, se impongan respecto de la divulgación de esta clase de operaciones. Con base en las actividades mencionadas, se informa, además, que no

“En 2017 continuaremos actuando en el marco del **desarrollo sostenible para construir un mejor futuro entre todos**”.

se presentaron deficiencias significativas en el diseño y operación de los controles internos que hubieran impedido a la sociedad registrar, procesar, resumir y presentar adecuadamente la información financiera del período; tampoco se identificaron casos de fraude con efecto en la calidad de dicha información ni se presentaron cambios en la metodología de evaluación de la misma.

Nutresa sostenible

Nuestra visión de desarrollo sostenible plantea una gestión responsable de los negocios que habilita a la Organización para progresar y crear valor a largo plazo.

En Grupo Nutresa reconocemos a nuestros grupos relacionados, nos ocupamos permanentemente de conocer sus expectativas y necesidades y las combinamos con los aspectos de interés de la Compañía. Esto nos permite definir las prioridades, convertir la sostenibilidad en nuestro marco de acción e integrarla con la estrategia.

Durante 2016 participamos activamente en el primer año de puesta en marcha de los Objetivos de Desarrollo Sostenible –ODS– al estar vinculados al Grupo Asesor del sector privado del Fondo para los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y al Grupo de Liderazgo Corporativo creado por la Iniciativa de Reporte Global, GRI. Esto nos permitió priorizar aquellos ODS sobre los cuales enfocaremos nuestra gestión y las métricas asociadas, así como involucrar a proveedores de diferentes geografías para que se vinculen con estos desafíos globales.

Además de la posición obtenida en los índices de sostenibilidad de Dow Jones ya mencionada, recibimos en este período el premio ALAS20 en las categorías Empresa Líder en Sustentabilidad, Empresa Líder en Relaciones con Inversionistas y Empresa ALAS20 Colombia, reconocimiento a la gestión en sostenibilidad, a la consistencia en la divulgación pública de información sobre prácticas de relación con inversionistas y al buen gobierno corporativo.

Finalmente, el monitor de reputación empresarial Merco Empresas, en su edición 2016, ubicó a Grupo Nutresa como la segunda empresa mejor reputada de Colombia y en el primer puesto dentro del sector de alimentos y bebidas.

Nuestro planeta

Aunque el año 2016 presentó desafíos en materia climática, los mecanismos de contingencia adoptados por Grupo Nutresa evitaron que las operaciones se vieran afectadas. Esto ratifica la relevancia del trabajo continuo y consistente en la búsqueda de procesos y cadenas de valor ecoeficientes que contribuyan al cumplimiento de nuestros objetivos de crecimiento y rentabilidad con un menor impacto ambiental. Estos hechos nos impulsaron a definir una política de cambio climático que nos permitirá estar mejor preparados ante futuros eventos.

Durante el 2016 avanzamos en el cumplimiento de los objetivos ambientales al 2020 y redujimos en Colombia el consumo de energía en 17,1%, las emisiones de gases de efecto invernadero en 21,0%, el consumo de agua en 25,8% y el uso de material de empaque en 5,4%, indicadores por tonelada producida frente a la línea base de 2010.

En igual sentido, fortalecimos el desempeño ambiental de nuestra cadena de abastecimiento, en particular de las prácticas asociadas a la producción y beneficio de las materias primas, dado que los impactos ambientales más significativos ocurren por fuera de nuestras operaciones directas. Así mismo, continuamos trabajando de manera colaborativa en iniciativas que nos permitirán reducir los impactos y gestionar los riesgos asociados al desempeño ambiental de nuestros productos a lo largo de su ciclo de vida.

Por una mejor sociedad

En Grupo Nutresa trabajamos en búsqueda del desarrollo humano y orientados a la consolidación de una cultura centrada en el reconocimiento y respeto del ser, el liderazgo transformacional, la inclusión, la valoración de la diversidad, la promoción de la vida en equilibrio, la gestión del clima laboral y el desarrollo de nuestros talentos. Y lo hacemos con la convicción de que los resultados y el logro de los objetivos se obtienen con personas comprometidas, apasionadas y competentes, y con ambientes de trabajo saludables y seguros.

En 2016 continuamos siendo la mejor Empresa para trabajar en Colombia en el sector de alimentos y en Chile nos mantuvimos dentro del grupo de los mejores empleadores, según los resultados de Merco Talento. Así mismo, terminamos el año en un nivel de excelencia de acuerdo con los resultados de clima laboral, fruto de nuestra permanente preocupación por gestionar la satisfacción y el compromiso de nuestros colaboradores, y presentamos al cierre del año niveles menores de accidentalidad gracias a la gestión de la salud ocupacional como prioridad.

Durante el año continuamos el proceso de validación y seguimiento a la gestión de buenas prácticas laborales por parte de proveedores y contratistas, identificando posibles riesgos y acompañando su desarrollo para mitigarlos y mejorar su competitividad.

Continuamos promoviendo el desarrollo de capacidades de las comunidades mediante iniciativas de nutrición, educación y generación de ingresos y emprendimiento, con una inversión total en la región estratégica de COP 55.272 millones, para beneficio de 4.141.478 personas de bajos ingresos. Así mismo, el sentido colectivo y la visión sostenible siguen siendo talentos importantes en los colaboradores de Grupo Nutresa, que se evidencian en los 11.862 voluntarios de las diversas geografías que aportaron 33.048 horas y donaron cerca de COP 163 millones para proyectos con comunidades.

Inversión social en la región estratégica

COP 55.272 millones

Perspectivas

Afrontaremos un ambiente de negocios cambiante y altamente competido en una región que presenta también una de las mayores oportunidades de crecimiento del mundo.

Los cambios económicos, demográficos y sociales, la reducción de la pobreza y el fin de los conflictos armados contribuirán al mejoramiento de la dinámica en las geografías donde actuamos.

Vemos con optimismo el futuro; desarrollaremos nuevas capacidades que, combinadas con las actuales, y en un marco de desarrollo sostenible y de innovación, nos habilitarán para lograr las metas que nos hemos trazado.

Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento a todos los colaboradores por su consagración y compromiso, a nuestros clientes, consumidores, proveedores y a la comunidad en general, por motivarnos para gestionar una organización más humana y sostenible; y de manera especial a los accionistas por su confianza y apoyo a nuestro propósito de construir un mundo mejor donde el desarrollo sostenible sea para todos.

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

MODELO CORPORATIVO



UN
FUTURO
ENTRE
TODOS





JUNTA DIRECTIVA

GRI 102-18, GRI 102-22 [ODS 5]

1 Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio
2005*

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

Presidente Promigas S.A.

Experiencia previa

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

Estudios

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

2 Jaime Alberto Palacio Botero
2005*

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

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

Experiencia previa

Subgerente General de Microplast S.A.

Estudios

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

3 Mauricio Reina Echeverri
2007*

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

Investigador Asociado Fedesarrollo

Experiencia previa

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

Estudios

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

4 Cipriano López González
2016*

Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos.

Gerente General Industrias Haceb

Experiencia previa

Gerente Comercial Industrias Haceb.
Director de Compras y Negociación Bavaria S.A.

Estudios

Maestría en Administración de Negocios MBA, Escuela de Negocios de Burdeos.
Ingeniero Mecánico, Universidad Pontificia Bolivariana.





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

● Miembros independientes ● Miembros no independientes

- 1 2 3 4 6 Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos
- 1 3 5 Comité de Nombramientos y Retribuciones
- 1 2 3 5 Comité de Gobierno Corporativo y de Asuntos de Junta
- 1 3 5 7 Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad

* Año de ingreso a la Junta Directiva

Encuentre más información sobre la Junta Directiva en

<http://informe2016.gruponutresa.com/nuestra-organizacion/modelo-corporativo/junta-directiva/>

5 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.

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

7 María Clara Aristizábal Restrepo
2013*

Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad.

Gerente Negocio Desarrollo Urbano Grupo Argos S.A.

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

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

EQUIPO DIRECTIVO

GRI 102-18, GRI 102-19, GRI 102-20 [ODS 5]



Carlos Ignacio Gallego Palacio**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**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**Experiencia previa**

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

Estudios

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

Diego Medina Leal**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**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.

Jorge Eusebio Arango López**Experiencia previa**

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

Estudios

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

Justo García Gamboa**Experiencia previa**

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

Estudios

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

Miguel Moreno Múnera**Experiencia previa**

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

Estudios

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

Juan Chusán Andrade**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**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**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.

Sol Beatriz Arango Mesa**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, New York.

Álvaro Arango Restrepo**Experiencia previa**

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

Estudios

- » Administrador de Negocios – Universidad Eafit.

ESTRATEGIA PARA NUESTRO PRIMER SIGLO 1920-2020

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

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

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



Misión

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

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

Buscamos el **crecimiento rentable con marcas líderes, un servicio superior y una excelente distribución** nacional e internacional.

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

Filosofía y actuación corporativa GRI 102-16

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

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:

83,4%



Nuestras marcas

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

18 marcas

con ventas mayores a USD 50 millones.



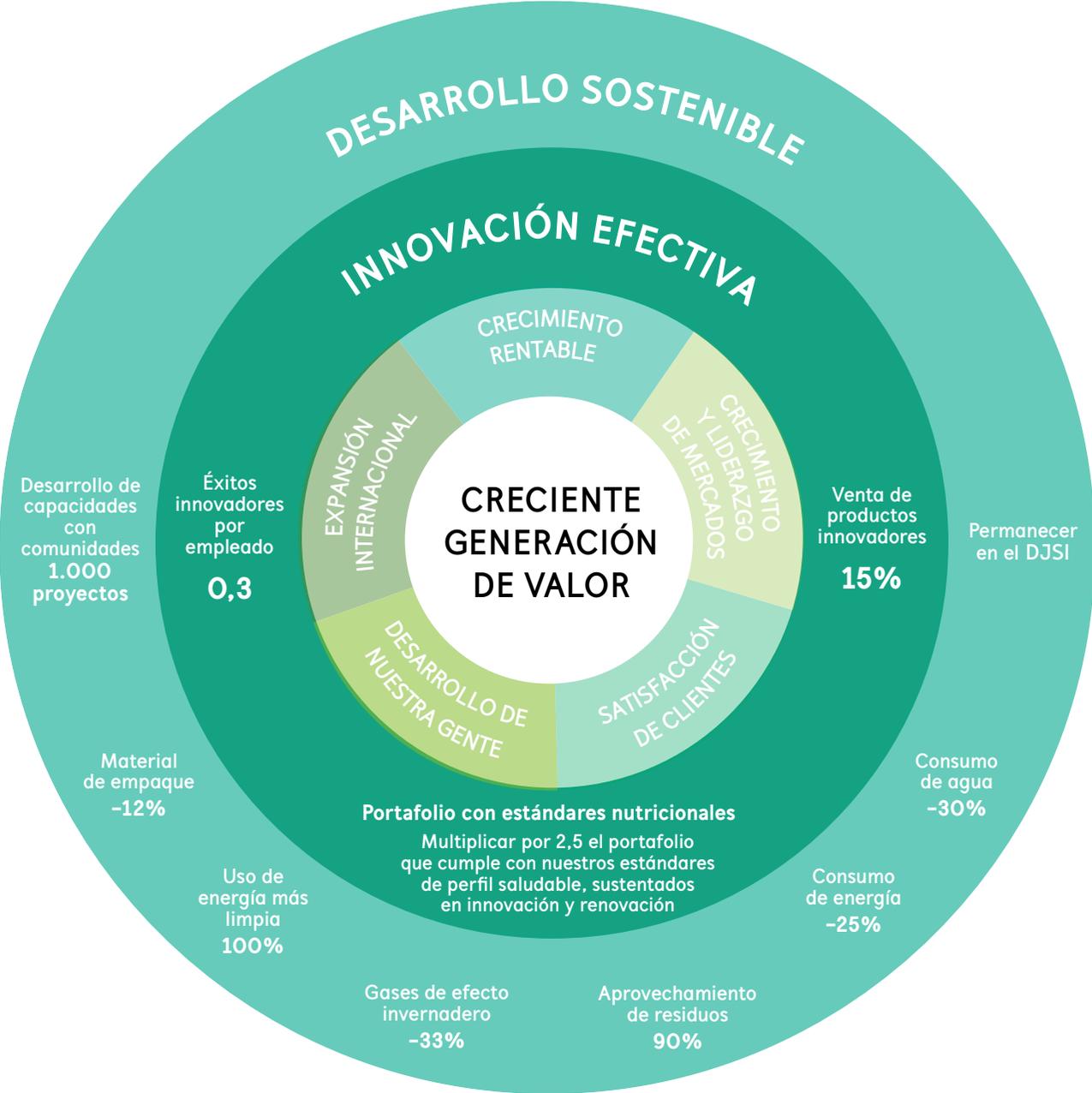
Nuestras redes de distribución

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

1.237.000

puntos de venta.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA 2020



Se presentan los resultados del 2016, las metas a corto plazo para el 2017 y los objetivos al 2020.



Dimensión económica

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

2020: 11,8 • 2016: 8,7

Ventas por fuera de Colombia (millones de USD)

2020: 2.000 • 2016: 1.087

Margen ebitda

2020: entre 12% y 14%
2016: 11,9%

Ventas de productos innovadores

2020: 15% • 2016: 17,9%

Éxitos innovadores por empleado

2020: 0,3 • 2016: 0,22

Productividad (kg/Hmod)

2020: +5% anual
2016: 2,5%

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

2020: 3.140 SKUs
2016: 2.945 SKUs

Nivel de satisfacción clientes

2020: Mantener el nivel de excelencia
2016:
Colombia 88,8
Región estratégica 91,6



Dimensión social

Tasa de frecuencia de accidentalidad

2020: 1,7% • 2016: 2,11% • 2017: 2,09%

Clima laboral

2020: 83,3% • 2016: 83,4% • 2017: 83,2%

Proyectos de desarrollo de capacidades con comunidades

2020: 1.000 • 2016: 694 • 2017: 781



Dimensión ambiental

Consumo de agua (m³/t.p.)

2020: -30% • 2016: -25,8% • 2017: -27,2%

Consumo de energía (kWh/t.p.)

2020: -25% • 2016: -17,1% • 2017: -17,6%

Gases de efecto invernadero (CO₂e/t.p.)

2020: -33% • 2016: -21,0% • 2017: -19,5%

Uso de energía más limpia

2020: 100% • 2016: 99% • 2017: 99%

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

2020: -12% • 2016: -5,4% • 2017: -2,1%

Generación de residuos

2020: -20% • 2016: -6,3% • 2017: 0,2%

Aprovechamiento de residuos

2020: 90% • 2016: 90,1% • 2017: 90%

GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS Y PRINCIPALES RIESGOS DEL NEGOCIO

GRI 102-11, GRI 102-15

Valoración de riesgos

La consolidación del modelo de madurez de gestión integral de riesgos continuó en el 2016 mediante la alineación con los sistemas integrados de gestión, conectando los niveles estratégicos, tácticos y operativos, bajo un mismo enfoque y llevando a cabo más de 12.600 valoraciones de riesgos.

El análisis se extendió a las ocho unidades de negocio, las compañías transversales, las operaciones internacionales y las principales sedes de operación en Colombia, para esto se contemplaron los 21 riesgos corporativos vigentes y se identificaron algunos riesgos emergentes.

70 talleres en gestión de riesgos, crisis y continuidad del negocio.	Participación de cerca de 800 colaboradores.	15.700 horas de formación invertidas.
--	---	---

PRINCIPALES RIESGOS

MITIGANTES

Volatilidad en precios de las materias primas y en tasas de cambio.	<ul style="list-style-type: none"> » Políticas de cobertura con niveles de riesgo claramente definidos, alineadas con los cambios del mercado y gestionadas por un comité especializado. » Un equipo altamente capacitado dedicado al seguimiento y negociación de insumos. » Búsqueda permanente de nuevas oportunidades y esquemas para el abastecimiento eficiente y competitivo de materias primas a nivel global. » Diversificación de materias primas.
Afectación de los negocios por un entorno altamente competitivo.	<ul style="list-style-type: none"> » Modelo de Gestión de Marcas y Redes sustentado en el entendimiento profundo e integrado del mercado: consumidor, comprador y cliente. » Marcas líderes, reconocidas y apreciadas. » Amplia red de distribución con propuestas de valor diferenciadas por segmento de clientes. » Propuestas atractivas con excelente relación precio/valor. » Innovación valorizada y diferenciación de portafolio. » Desarrollo rentable de mercados. » Identificación de oportunidades a partir de cambios culturales.
Regulaciones en materia de nutrición y salud en los países donde se tiene presencia.	<ul style="list-style-type: none"> » Monitoreo del entorno para estudiar la situación de nutrición y salud de la región estratégica, anticipar las necesidades de las comunidades para proponer alternativas de mejora a las situaciones de malnutrición, conocer los procesos de reglamentación y participar en su construcción. » Cumplimiento de las normas aplicables y preparación para las que se encuentran en elaboración. » Aplicación de la política de nutrición definida por Grupo Nutresa. » Desarrollo de investigaciones en salud y nutrición que permitan mejorar la calidad de vida de la población a través de propuestas alimentarias innovadoras. » Apoyo y participación en programas que promueven una vida saludable. » Vidarium: centro de investigación en nutrición.

Riesgos Corporativos



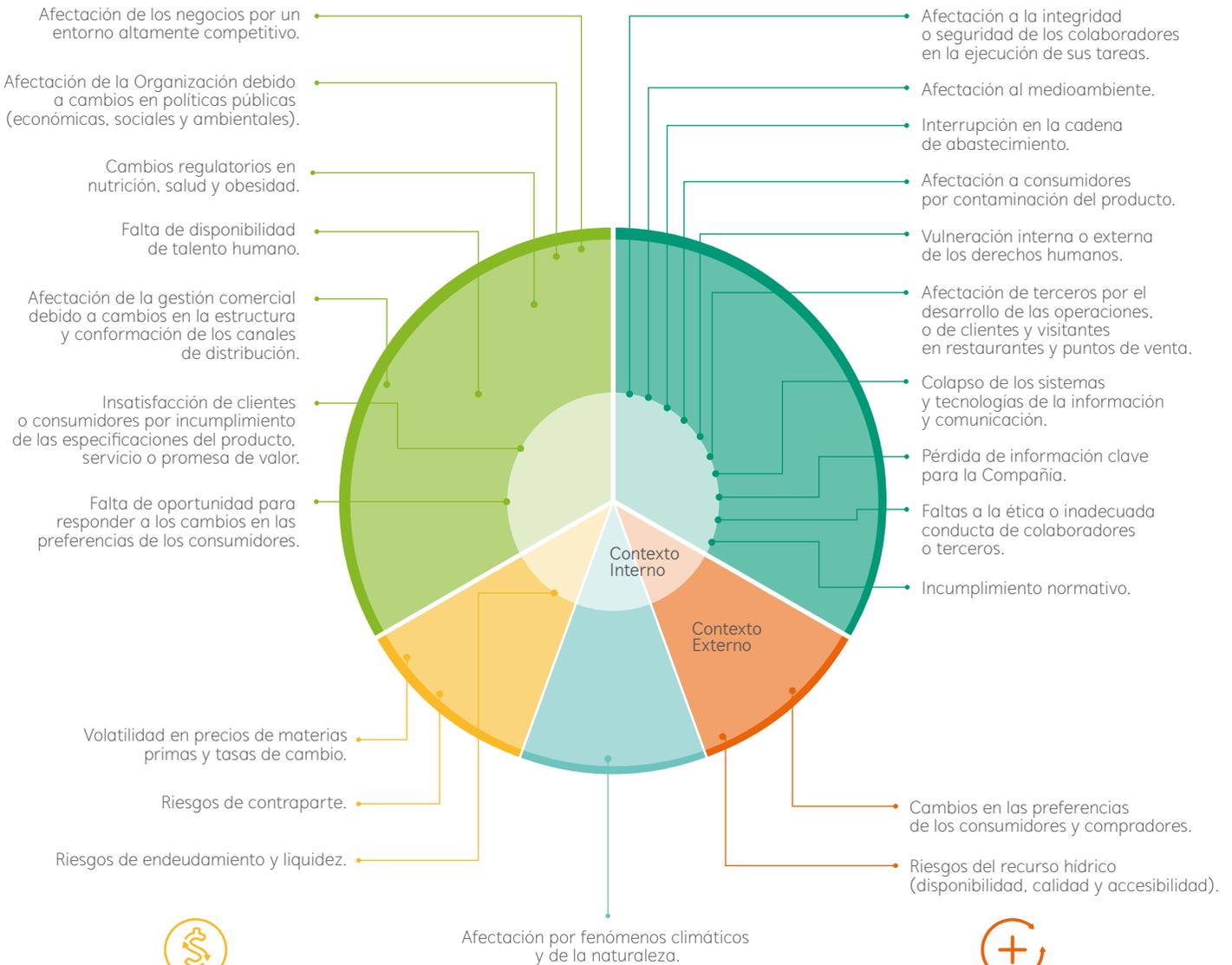
ESTRATÉGICOS:

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



OPERACIONALES:

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



FINANCIEROS:

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



CLIMÁTICOS Y DE LA NATURALEZA:

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



EMERGENTES:

nuevos riesgos en desarrollo o cambiantes.



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

MODELO DE NEGOCIO GRI 102-6, GRI 102-9, GRI 102-15

Entradas



Capital financiero

- Capital de trabajo
- Financiamiento
- Capital de inversionistas



Capital industrial

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



Capital humano

- Personas competentes



Capital intelectual

- Patentes
- Conocimiento (agregaciones, protocolos y estándares)



Capital natural

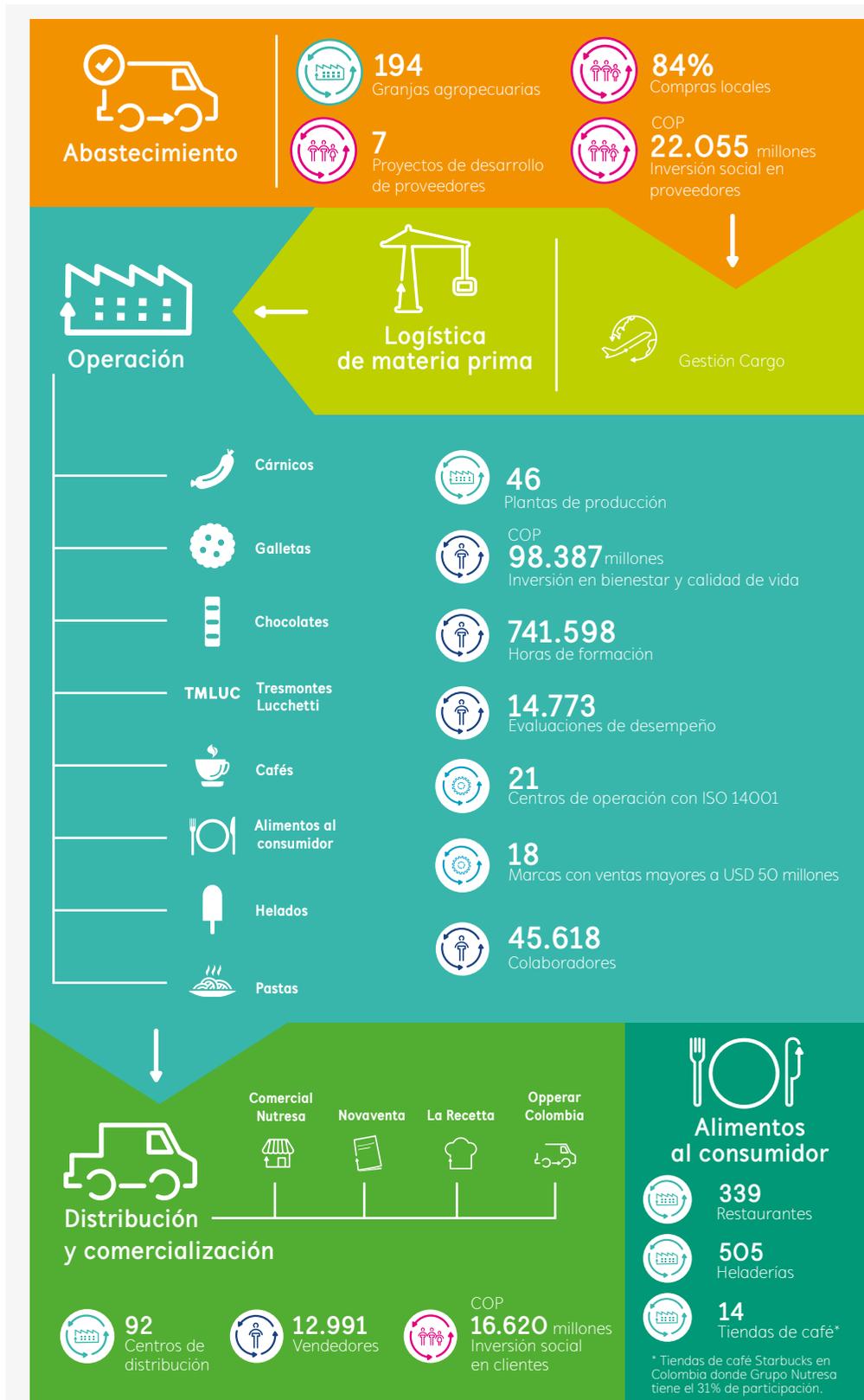
- Energía
- Agua
- Materias primas



Capital social

- Comunidad
- Clientes
- Consumidores
- Proveedores

Cadena de valor



GRI 302-1, GRI 303-1, GRI 305-1, GRI 305-2

Prioridades estratégicas de sostenibilidad



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



Desarrollo integral de los colaboradores para mejorar su productividad y calidad de vida, incorporación de variables socioambientales en la cadena de abastecimiento y fortalecimiento de la red de distribución.



Empoderamiento de las comunidades con las que se interactúa para promover su crecimiento y desarrollo, impulso de iniciativas que generen posibilidades de nutrición y promoción de los derechos humanos.



Gestión de la ecoeficiencia en la cadena de suministro y reducción del impacto ambiental de las operaciones y los productos en su ciclo de vida, mediante la administración adecuada del agua, la disminución de emisiones, residuos, consumos de energía y materiales de empaque.



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



Generación de una oferta diferenciada de productos, marcas y experiencias en los distintos segmentos de mercado, soportados en una cultura innovadora en procesos, productos y modelos de negocio.

Resultados



2.945 Referencias que cumplen con el perfil nutricional Nutresa



1% Venta de productos aumentados en componentes nutricionales



9,2% Productos reducidos en componentes críticos



83,4% Clima laboral



40,9 kg/Hmod Productividad



COP **30.335** millones Ventas de productos de innovación social



2.500 Pequeños agricultores capacitados en asuntos socio-empresariales



189.278 Clientes capacitados



694 Proyectos de desarrollo de capacidades 2013-2016



17,1% Reducción del consumo de energía*



25,8% Reducción del consumo de agua*



21,0% Reducción de emisiones de GEI*

*Reducción con respecto a la línea base 2010.



Sexto año consecutivo en el Dow Jones Sustainability World Index



Cuarto año consecutivo del reconocimiento Investor Relation "IR"



Segundo año consecutivo del reconocimiento ALAS20



COP **8.677** miles de millones Ventas



COP **1.029** miles de millones Ebitda



60,5% Participación de mercado

Salidas



Producción de alimentos*

1.005.410 Toneladas producidas
2,04 millones de m³ Consumo de agua
833,3 GWh Consumo de energía
141.010,9 tCO₂eq. Emisiones de GEI

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

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



Distribución y comercialización

148,3 MWh Consumo de energía en distribución
55.293 tCO₂eq. Emisiones de GEI en distribución

- Almacenamiento
- Distribución
- Ventas



Alimentos al consumidor

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

ACTUAR ÍNTEGRAMENTE

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



UN
FUTURO
ENTRE
TODOS



GOBIERNO CORPORATIVO

Propósito

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

ESTRATEGIA GRI 103-2	PROGRESO GRI 103-3
<p>Actualizar las medidas de gobierno corporativo de la Organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se asignaron nuevas funciones relacionadas con sostenibilidad al Comité de Planeación Estratégica de la Junta Directiva, el cual pasó a denominarse Comité de Planeación Estratégica y de Sostenibilidad.
<p>Divulgar las medidas de buen gobierno y sensibilizar a todos los colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se presentó a los accionistas y a los grupos relacionados, a través de la página web de la Compañía, un informe de adopción de mejores prácticas de gobierno corporativo y el Informe Anual de Gobierno Corporativo para comunicar noticias relevantes sobre el tema. » Se continuó con la divulgación del Código de Buen Gobierno a través de las inducciones a nuevos colaboradores.
<p>Velar por el cumplimiento de las prácticas de gobierno acogidas por la Compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se realizó una evaluación externa e independiente del desempeño de la Junta Directiva por parte de la firma AtKearney. » El Comité de Nombramientos y Remuneraciones analizó los perfiles personales más convenientes para la Junta, la composición tentativa de perfiles, el tiempo de dedicación necesario para que los miembros puedan desempeñar adecuadamente sus obligaciones y las brechas existentes entre los perfiles de los miembros actuales y los identificados como necesarios para la Compañía.
<p>Fortalecer los mecanismos de denuncia de asuntos relacionados con la ética y la conducta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se implementaron líneas telefónicas para la atención de la Línea Ética en las operaciones internacionales y se diseñó un plan para fortalecer y divulgar este mecanismo de denuncia en el 2017.

Riesgos y oportunidades GRI 103-1

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

La Compañía entrega información completa, clara y oportuna a sus accionistas y demás partes interesadas, con el ánimo de garantizar la transparencia y promover la

integridad por medio de la implementación de políticas y pautas de comportamiento que deben ser cumplidas por los órganos de gobierno, colaboradores, clientes, proveedores y accionistas.

A través de esos mecanismos, la Organización genera valor, confianza y bienestar en los diferentes grupos relacionados, para atraer y mantener inversionistas nacionales y extranjeros.



Colaboradores Comercial Nutresa.

Perspectivas

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

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

El objetivo a corto plazo es hacer seguimiento al cumplimiento de las reformas del Código de Buen Gobierno y de los estatutos, y a las nuevas políticas adoptadas en el 2014 y 2015. Así mismo, es una prioridad asegurar que los cambios implementados en los últimos años se cumplan efectivamente en la práctica y en las actividades diarias de la Organización y que estos impacten positivamente la gestión sostenible.

A mediano y largo plazo se diseñarán y llevarán a cabo campañas de divulgación del Código de Buen Gobierno entre los colaboradores y públicos relacionados. Lo anterior, en aras de fortalecer el comportamiento ético y la transparencia a través de la interiorización de los valores organizacionales y la claridad frente a los comportamientos observables en la materia.

Casos de éxito y reconocimientos GRI 103-3

Certificación internacional de calidad

La auditoría interna de la Organización obtuvo la certificación internacional de calidad que otorga el IIA Global –Instituto Interno de Auditores–, por cumplir con el marco internacional para el ejercicio profesional que emite dicho instituto, el cual promueve la implementación de prácticas que propenden a la independencia y eficiencia de la auditoría interna.



Grupo Nutresa recibió, por segundo año consecutivo, el reconocimiento ALAS20 2016 en la categoría Empresa Líder en Relaciones con Inversionistas. Esta distinción está sustentada en el liderazgo que demuestra la Organización en materia de consistencia y excelencia en la divulgación y relacionamiento con sus inversionistas.



Investor Relations "IR"

Por cuarto año, Grupo Nutresa obtuvo el reconocimiento Investor Relations "IR" otorgado por la Bolsa de Valores de Colombia a las compañías que voluntariamente han adoptado las mejores prácticas en materia de revelación de información y relación con inversionistas.

RIESGO Y CUMPLIMIENTO

Propósito

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

ESTRATEGIA GRI 103-2	PROGRESO GRI 103-3
<p>Integrar la gestión de riesgos en la estrategia corporativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » La Junta Directiva realizó el monitoreo de algunos de los principales riesgos estratégicos y recibió formación en materia de gestión de riesgos. » Se actualizaron los mapas de riesgos estratégicos del Grupo y sus compañías, avanzando en su integración con los del nivel táctico y operativo, alineados con los sistemas integrados de gestión.
<p>Fortalecer la cultura de gestión de riesgos en la Organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se llevaron a cabo más de 70 talleres sobre Gestión de Riesgos, en los que se formaron a cerca de 800 colaboradores en la región estratégica. » Se realizó sensibilización y capacitación sobre riesgos asociados al Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (LA/FT) a más de 17.600 colaboradores y terceros. GRI 205-2 [ODS 16]
<p>Incrementar la resiliencia organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se finalizó la segunda etapa del proyecto de continuidad de negocio de Grupo Nutresa, lo que formaliza este sistema de gestión. » Se entrenaron equipos claves en el protocolo de gestión de crisis en redes sociales.
<p>Monitorear y asegurar el cumplimiento legal y normativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se llevó a cabo el diagnóstico de cumplimiento normativo a través de la valoración de los riesgos asociados en procesos transversales. » Se difundieron contenidos de las recomendaciones de la OCDE y sus implicaciones. » Se avanzó en la automatización de controles preventivos asociados al sistema de gestión del riesgo de LA/FT.

Riesgos y oportunidades **GRI 103-1**

La correcta articulación entre los niveles estratégico, táctico y operativo es un reto permanente y resulta indispensable para que el proceso de valoración de riesgos actuales y emergentes sea efectivo. Con el fin de asegurar esta visión, se ha implementado una metodología integral adaptada a las diferentes instancias de la Organización y sus procesos críticos.

Así mismo, para garantizar la eficacia en la valoración y tratamiento de los riesgos se requiere la cobertura adecuada y oportuna de los procesos de gestión de riesgos y cumplimiento, en línea con la expansión y evolución del Grupo. De allí la necesidad de fortalecer la estrategia de promoción y cultura de autogestión de riesgos acompañada del desarrollo de capacidades de los colaboradores.



Colaborador Novaventa.

Por otro lado, la conexión óptima entre la toma de decisiones y la gestión de riesgos impulsa y asegura la sostenibilidad en el tiempo. Para esto es imprescindible la incorporación del sistema de gestión integral de riesgos en la planeación estratégica, así como consolidar su supervisión desde la alta dirección apoyada en el modelo de las Tres Líneas de

Defensa, complementado con el sistema de control interno.

Finalmente, el monitoreo normativo lleva al correcto cumplimiento y previene posibles sanciones que afecten la reputación y la competitividad. Para eso se desarrollan actividades de vigilancia legal y se fortalecen los sistemas de gestión de las compañías.

Perspectivas

El entorno en el que se desenvuelven los negocios de Grupo Nutresa plantea grandes desafíos en términos de la evolución de la cultura de gestión de riesgos, la continuidad de negocio y la gestión de cumplimiento en el interior de las Compañías, y su articulación con los procesos de formulación estratégica y toma de decisiones.

Para afrontarlos, se continuará con el fortalecimiento y expansión de los sistemas de gestión de riesgos a través del desarrollo de capacidades y herramientas para lograr la autogestión. Adicionalmente, y de acuerdo con lo establecido en la política de Gestión Integral de Riesgos, se buscará consolidar la función de supervisión del sistema y monitoreo de riesgos desde la Junta Directiva, soportada por el modelo de las Tres Líneas de Defensa, en el que los líderes de procesos tienen un rol fundamental. Ellos son acompañados por el área de Administración de Riesgos del Grupo, y con el aseguramiento y la evaluación de su eficacia por parte de Auditoría Interna.

En cuanto a la gestión de cumplimiento, se dará continuidad a la implementación de las medidas de tratamiento asociadas a los riesgos del ámbito normativo identificados en el diagnóstico realizado en el 2016. Adicionalmente, se iniciará el diseño y desarrollo de un modelo de gestión que contribuya a generar eficiencia y efectividad tanto en la vigilancia normativa como en la adopción de planes de acción según las mejores prácticas internacionales.

Casos de éxito y reconocimientos

GRI 103-3

Por segundo año consecutivo, **Grupo Nutresa obtuvo el máximo** puntaje en el mundo en el sector de alimentos en materia de gestión de riesgo y crisis, en el Índice de Sostenibilidad de Dow Jones.

MEMBER OF
Dow Jones
Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

Como caso de éxito, **se resaltan las más de 12.600 valoraciones de riesgos realizadas en el 2016**, en los niveles estratégicos, tácticos y operativos, que incluyeron riesgos financieros, estratégicos, operacionales, de derechos humanos, y climáticos y de la naturaleza.

DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS



**UN
FUTURO
ENTRE
TODOS**







Diego Medina Leal

[En Nutresa desde 1997 / edad: 55 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2016

- Continuamos los esfuerzos para el desarrollo de las categorías en las que participa el Negocio, con el fin de mantener el liderazgo y la preferencia de los clientes y consumidores.
- Zenú, Ranchera y Pietrán se fortalecieron en el mercado a través de conceptos diferenciados. Rica y Cunit continúan siendo una gran opción de marca con excelente relación costo-beneficio.
- Dinamizamos las categorías con el lanzamiento exitoso de nuevos productos y conceptos al mercado, como salchicha de pollo Pietrán, Cervecero Ranchera, pasabocas Zenú en Colombia y salchicha ahumada y madurados en Panamá.
- Definimos un modelo de aprovisionamiento con énfasis en la atención del mercado, lo que impacta positivamente el nivel de servicio hacia los clientes. Además, fortalecimos el proceso de abastecimiento de materia prima cárnica con la incorporación de una planta de beneficio de reses.
- Consolidamos la operación en Panamá a través del posicionamiento de las marcas Blue Ribbon y Berard, y de una mayor cobertura de mercado a través de la implementación del modelo de llegada al mercado *Go to Market*.
- En Venezuela contamos con una operación flexible que se ha ajustado a los retos que nos plantea el entorno.

Presencia directa en 3 países



Presencia de nuestras principales marcas

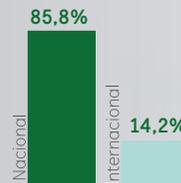
✓ Marcas con ventas >USD 50 millones
 🏭 Plantas de producción

Empleados



9.784

(Directos, indirectos y aprendices)



24,1% **75,9%**

(Directos y aprendices)

Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP



TACC 4,5%* ⬆️

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Cárnicos representa

23,0%

del total de las ventas de Grupo Nutresa

Ventas Colombia

Miles de millones de COP



TACC 4,8%

Ventas Colombia representa

84,3%

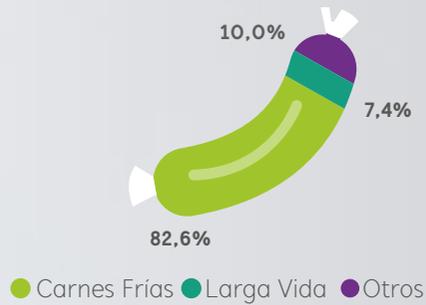
del total de la unidad de negocio

CÁRNICOS NUTRESA

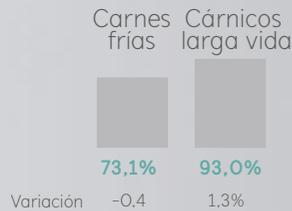


Principales categorías

(% de las ventas totales)



Participación de mercado en Colombia (%)



Materias primas

(% costo de producción)

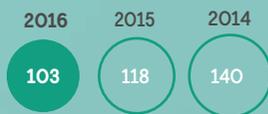


PERSPECTIVAS 2017

- Continuar con el desarrollo de las categorías para generar confianza en los consumidores con marcas reconocidas y un portafolio de productos nutritivos y de excelente calidad.
- Llegar al mercado de manera eficiente, a través de la amplia red de distribución en frío, como elemento diferenciador y de competitividad.
- Consolidar los sistemas de integración de las materias primas de cerdo y res, generando flexibilidad y mitigando los impactos que producen las presiones del entorno en el costo de estas.
- Afianzar el modelo operativo apalancado en la gestión integral de los procesos y la implementación de tecnologías que permitan responder oportuna y eficientemente a las necesidades del mercado.
- Fortalecer en Panamá la posición en el mercado para movilizar la categoría a través de las marcas y la red de distribución en frío.
- Continuar con el ajuste de los procesos y operaciones en Venezuela, para responder a un entorno cada vez más retador.

Ventas por fuera de Colombia

Millones de USD



TACC -9,6%

Ventas por fuera de Colombia representa **15,7%** del total de la unidad de negocio

Ebitda

Miles de millones de COP



Margen 12,2% 12,2% 12,1%

TACC 4,9%

Representa **23,7%** del ebitda total del Grupo



Alberto Hoyos Lopera

[En Nutresa desde 1993 / edad: 52 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2016

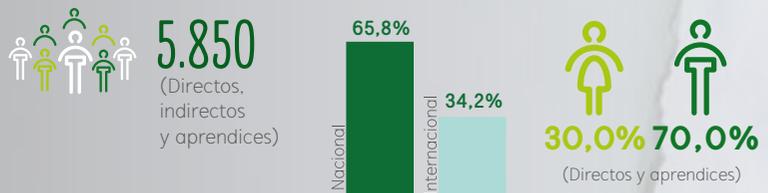
- Compañía de Galletas Noel cumplió 100 años y continúa siendo vigente, innovadora y sostenible.
- Presentamos una excelente dinámica de ventas, con crecimiento de doble dígito y un buen balance entre las ventas internacionales y nacionales.
- Logramos una importante valorización del precio por kilo, principalmente en Colombia, conservando así el crecimiento de la categoría y alcanzando niveles positivos de rentabilidad.
- Concentramos la inversión e innovación en las marcas más relevantes.
- Avanzamos en la implementación del Modelo de Gestión de Marcas y Redes de Grupo Nutresa en Colombia y Centroamérica.
- Mejoramos de manera significativa la penetración de clientes de *crackers* en Estados Unidos y simultáneamente incrementamos la capacidad de galletas dulces para responder a la creciente demanda en este país.
- Realizamos nuevos desarrollos en el portafolio de bienestar, incluyendo el lanzamiento de nuevas galletas y *snacks* saludables bajo la marca TOSH.



○ Presencia de nuestras principales marcas

✔ Marcas con ventas >USD 50 millones
 🏭 Plantas de producción

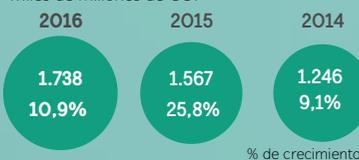
Empleados



Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP



TACC 11,7%* ⬆

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Galletas representa



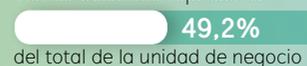
Ventas Colombia

Miles de millones de COP



TACC 6,7%

Ventas Colombia representa



GALLETAS NUTRESA



Principales categorías

(% de las ventas totales)



● Dulces ● Saladas ● Autocuidado ● Otros

Participación de mercado en Colombia (%)



Materias primas

(% costo de producción)



PERSPECTIVAS 2017

- Implementar proyectos de productividad e incrementar la capacidad productiva en Estados Unidos, con foco en la generación de mayores ventas.
- Fortalecer el portafolio de bienestar mediante la masificación de propuestas de valor de la marca TOSH en la región estratégica.
- Concentrar la inversión e innovación en las cuatro principales marcas de galletas en Centroamérica –Pozuelo, Chiky, TOSH y Bokitas–, con el fin de incrementar la participación de mercado y la penetración en los hogares, principalmente en Guatemala, Costa Rica y Panamá.
- Aumentar la productividad e incorporar iniciativas de ecoeficiencia y rediseño de procesos en todas las plataformas productivas, para reducir nuestro impacto en el medioambiente y mejorar la rentabilidad.

Ventas por fuera de Colombia

Millones de USD



TACC 2,3%

Ventas por fuera de Colombia representa **50,8%** del total de la unidad de negocio

Ebitda

Miles de millones de COP



% de crecimiento **13,3%**

Margen **12,1%**

TACC **7,6%** ↑

Representa **20,5%** del ebitda total del Grupo



Jorge Eusebio Arango López

[En Nutresa desde 1991 / edad: 61 años]

Presidente

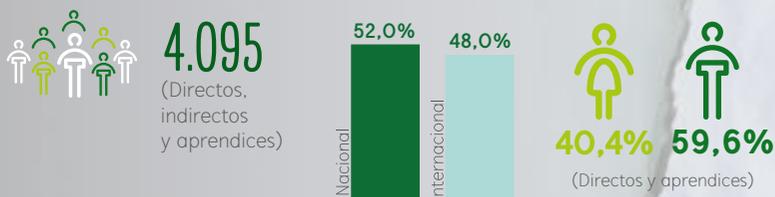
ASPECTOS RELEVANTES 2016

- Incrementamos los volúmenes de venta en las principales categorías del Negocio, con crecimiento destacado en las de chocolates de mesa y golosinas.
- Continuó la presión en los costos directos de producción por efecto de las principales materias primas.
- Realizamos ajustes de precio y mejora en mezclas de producto e innovación para compensar parcialmente el efecto en la rentabilidad.
- Desarrollamos planes de productividad y eficiencia, optimización del mercadeo, racionalización de descuentos y promociones para rentabilizar la operación.
- Fortalecimos la estrategia del Negocio e integramos las operaciones de mercadeo, comercial, investigación y desarrollo, y técnica.
- Destacamos el crecimiento de la categoría de productos industriales en el mercado nacional y en las operaciones internacionales, especialmente en Estados Unidos.
- Obtuvimos el primer puesto en clima organizacional, entre 57 compañías con más de 500 colaboradores, evaluadas por CINCEL.

Presencia directa en 11 países



Empleados



Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP



TACC 10,0%*

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Chocolates representa



Ventas Colombia

Miles de millones de COP



TACC 7,2%

Ventas Colombia representa

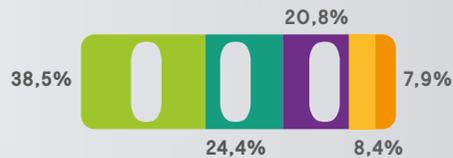


CHOCOLATES NUTRESA



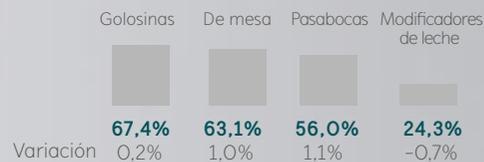
Principales categorías

(% de las ventas totales)



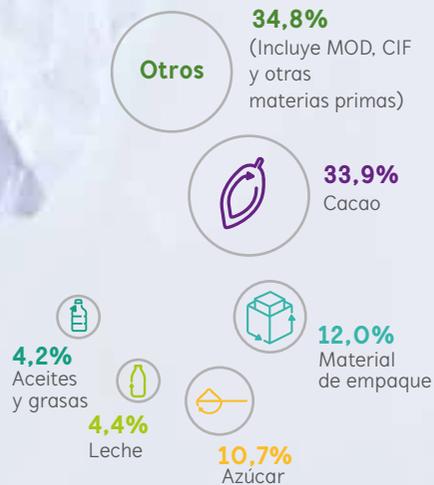
- Golosinas
- De mesa
- Modificadores de leche
- Pasabocas
- Otros

Participación de mercado en Colombia (%)



Materias primas

(% costo de producción)



PERSPECTIVAS 2017

- Continuar fortaleciendo la categoría de bebidas de chocolate de mesa bajo la campaña "Amo el Chocolate", con innovaciones relevantes de producto y equipos de preparación.
- Fortalecer la macrocategoría de pasabocas con productos funcionales, nutritivos y saludables, con énfasis en innovación valorizada y masificación. Además, ampliar esta categoría en nuevos mercados de relevancia.
- Continuar con el desarrollo de planes de productividad, eficiencia y competitividad en todos los frentes del Negocio, así como

buscar el mejor costo-beneficio para impactar positivamente la rentabilidad.

- Impulsar el crecimiento de las ventas internacionales desde las plataformas productivas con foco en los mercados estratégicos, con esquemas de distribución y nuevos mercados de exportación, en búsqueda de un balance entre las ventas nacionales e internacionales.
- Afianzar los programas de sostenibilidad en cacao y su proyección como estrategia de apoyo en el posconflicto colombiano.

Ventas por fuera de Colombia

Millones de USD

2016 2015 2014



TACC 0,5%

Ventas por fuera de Colombia representa



Ebitda

Miles de millones de COP



% de crecimiento

18,0%

3,7%

-20,2%

Margen 10,3%

9,8

11,2%

TACC 7,0% ▲

Representa

14,2%

del ebitda total del Grupo



Justo García Gamboa

[En Nutresa desde 2013 / edad: 54 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2016

Chile:

- Ambiente de bajo crecimiento en el país, de desaceleración y alta promocionalidad.
- Destacamos el buen desempeño en la línea de pastas con mejoras en distribución y rentabilidad.
- Impulsamos la categoría de jugos instantáneos fríos, retomando así la tendencia de crecimiento.
- Incrementamos la cobertura y rentabilidad del canal tradicional.
- Racionalizamos los gastos de comercialización.
- Implementamos los ajustes requeridos por la nueva ley de etiquetado.
- Continuamos con el programa de prevención de obesidad en escuelas de Salamanca, región de Coquimbo.

México:

- Impulsamos la categoría de bebidas instantáneas frías con innovación efectiva.
- Avanzamos en la categoría de pastas con énfasis en rentabilidad y nuevos lanzamientos.
- Implementamos el programa de prevención de obesidad infantil en escuelas públicas.

Presencia directa en 13 países

México
Ventas: 17,3%
Plantas: 1

ZUKO

Livean

LUCCHETTI

Otros países
Ventas: 10,6%

Presencia de nuestras principales marcas

✓ Marcas con ventas >USD 50 millones

🏭 Plantas de producción

Empleados

4.443
(Directos, indirectos y aprendices)



32,7% **67,3%**
(Directos y aprendices)

Chile
Ventas: 72,1%
Plantas: 3

ZUKO

LUCCHETTI

SALAMANCA

CAFE GOLD

Krysko

Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP



TACC 9,9%*

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Tresmontes Lucchetti representa

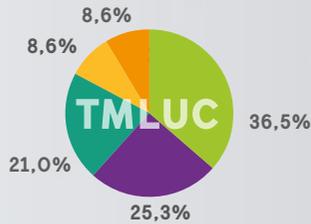
11,3%
del total de las ventas de Grupo Nutresa

TRESMONTES LUCCHETTI



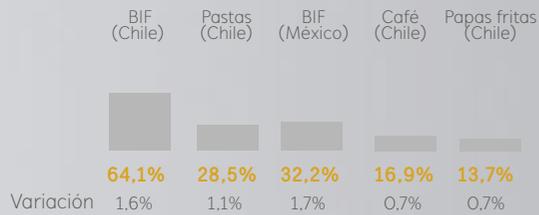
Principales categorías

(% de las ventas totales)



● BIF ● Pastas ● Café ● Snacks ● Otros

Participación de mercado (%)



Materias primas

(% costo de producción)



PERSPECTIVAS 2017

Chile:

- Continuar impulsando la categoría de jugos instantáneos fríos.
- Avanzar en el crecimiento con foco en categorías con mayores oportunidades en rentabilidad.
- Desarrollar programas de eficiencia que mejoren la rentabilidad a corto y largo plazo.
- Asegurar el control de gastos de estructuras de comercialización.
- Implementar la estrategia de pricing de Grupo Nutresa.

México:

- Continuar impulsando la categoría de bebidas instantáneas frías con soporte en innovación.
- Fortalecer la categoría de pastas con énfasis en volúmenes y rentabilidad.
- Mitigar el efecto de la devaluación sobre los costos y gastos.
- Rentabilizar la operación de distribución.

Ebitda

Miles de millones de COP

Ventas por fuera de Colombia

Millones de USD

2016 2015 2014



TACC -4,6%

Ventas por fuera de Colombia representa

100%

del total de la unidad de negocio

2016 2015 2014



Margen 9,8% 10,5% 11,1%

TACC 5,6%

Representa

9,3%

del ebitda total del Grupo



Miguel Moreno Múnera

[En Nutresa desde 2003 / edad: 39 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2016

- Alcanzamos un crecimiento en volumen dada la buena dinámica comercial en Colombia y bajo un ambiente complejo.
- Lanzamos "Cápsulas Express Nutresa" en Colombia e ingresamos así a un segmento valorizado de la categoría de café.
- Realizamos una efectiva administración de precios, costos y gastos, y logramos darle continuidad al crecimiento rentable del negocio.
- Fortalecimos el Negocio en el exterior, diversificamos clientes, ingresamos a nuevos segmentos y consolidamos cuentas claves.

Presencia directa en 12 países

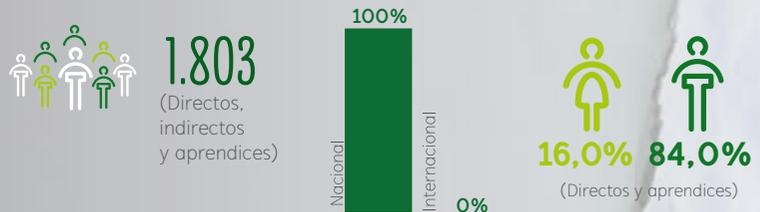


Presencia de nuestras principales marcas

✓ Marcas con ventas >USD 50 millones
 🏭 Plantas de producción

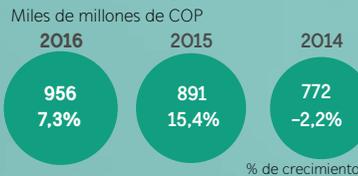


Empleados



Ventas

Ventas totales



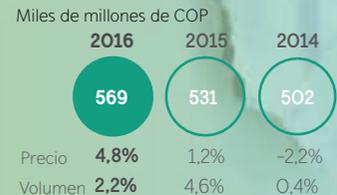
TACC 7,4%* ⬆

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Cafés representa

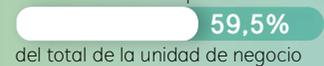


Ventas Colombia



TACC 4,3%

Ventas Colombia representa



CAFÉS NUTRESA



Principales categorías

(% de las ventas totales)



● Molido ● Soluble ● Otros

Participación de mercado en Colombia (%)



Materias primas

(% costo de producción)



PERSPECTIVAS 2017

- Lograr mayor participación en segmentos valorizados.
- Garantizar costos y abastecimiento, efectividad en las inversiones y administración del capital de trabajo para mejorar la competitividad y el crecimiento rentable.
- Continuar con el desarrollo de nuestros negocios de marca en los países estratégicos de Grupo Nutresa.
- Potenciar la internacionalización del Negocio y complementar el desarrollo de marca con los negocios de marcas privadas e industriales en el mundo.

Ventas por fuera de Colombia

Millones de USD

2016 2015 2014

126

132

135

TACC -2,2%

Ventas por fuera de Colombia

40,5%

del total de la unidad de negocio

Ebitda

Miles de millones de COP



Margen 16,2% 17,4% 19,0%

TACC 1,9% ▲

Representa

15,1%

del ebitda total del Grupo



Juan Chusán Andrade

[En Nutresa desde 2013 / edad: 52 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2016

- Realizamos el lanzamiento de la "Cultura Hamburguesera" y renovamos los restaurantes de Hamburguesas El Corral.
- Abrimos nuevas tiendas de Papa John's en Colombia e implementamos la plataforma de órdenes en línea.
- Destacamos la implementación de un nuevo sistema de información en los puntos de venta (POS) de El Corral y el diseño del Sistema Integrado de Gestión, logrando así mejoras operacionales.

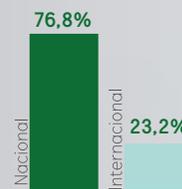


Empleados



7.005

(Directos, indirectos y aprendices)



58,6%



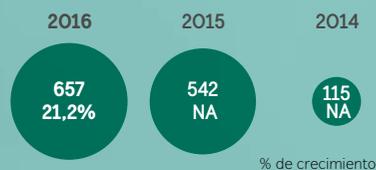
41,4%

(Directos y aprendices)

Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP



Alimentos al consumidor representa



Ventas Colombia

Miles de millones de COP



Ventas Colombia representa



ALIMENTOS AL CONSUMIDOR

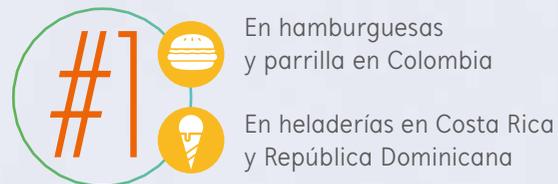


Materias primas

(% costo de producción)



Participación de mercado



PERSPECTIVAS 2017

- Continuar con la implementación del sistema de información en puntos de venta (POS).
- Desarrollar nuevas funcionalidades en el sistema de órdenes en línea.
- Fortalecer la "Cultura Hamburguesera" y continuar con la remodelación de los restaurantes de Hamburguesas El Corral.
- Expandir las marcas en nuevos mercados en Colombia y llevarlas a ciudades intermedias.

Ventas por fuera de Colombia

Millones de USD

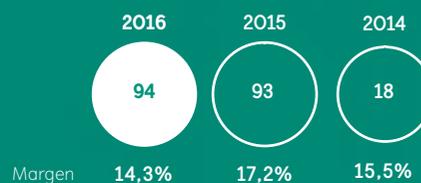
2016 2015 2014



Ventas por fuera de Colombia representa **32,1%** del total de la unidad de negocio

Ebitda

Miles de millones de COP



Representa **9,2%** del ebitda total del Grupo

Presencia directa
en un país



Mario Alberto Niño Torres

[En Nutresa desde 2006 / edad: 50 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2016

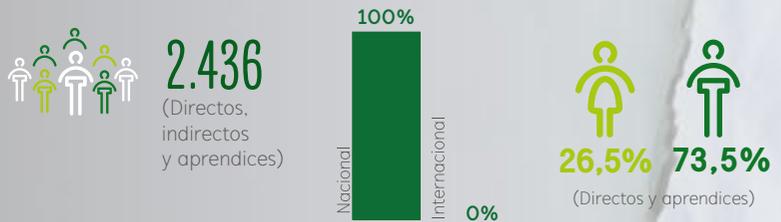
- Mantenemos la participación y el liderazgo en el mercado, pese a la baja dinámica de la categoría durante el año.
- Las ventas se vieron afectadas por la ola invernal, el paro camionero y el efecto de los ajustes en precios sobre el volumen.
- La rentabilidad del Negocio también se vio afectada por la menor dinámica en ventas y el incremento de los precios en algunos insumos.
- Avanzamos en el desarrollo de perfiles de producto ajustados a las nuevas tendencias nutricionales y alimenticias de nuestros consumidores.



Presencia de nuestras principales marcas

- ✓ Marcas con ventas >USD 50 millones
- 🏭 Plantas de producción

Empleados



Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP



TACC 1,1%* ⬆️

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Helados representa



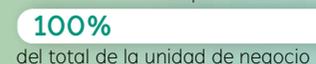
Ventas Colombia

Miles de millones de COP



TACC 1,1%

Ventas Colombia representa

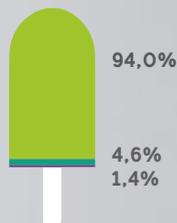


HELADOS NUTRESA



Principales categorías

(% de las ventas totales)



● Helados ● Bebidas refrigeradas ● Otros

Materias primas

(% costo de producción)



PERSPECTIVAS 2017

- Ajustar nuestros modelos de llegada al mercado para garantizar una adecuada disponibilidad, cobertura y oportunidad, con portafolios acordes al perfil de nuestros clientes.
- Fortalecer el liderazgo en el mercado, soportados en:
 - Nuestras marcas.
 - El entendimiento superior de nuestros clientes, compradores y consumidores.
 - Procesos de innovación efectivos que generen mayor atracción y valorización de la categoría.
- Soportar el crecimiento del Negocio con redes de distribución eficientes.
- Seguir avanzando en proyectos de productividad y eficiencia en el gasto para generar mejoras en la rentabilidad.
- Renovar equipos de congelación con fuentes de energías alternas y gases ambientalmente amigables.

Ebitda

Miles de millones de COP



Margen 12,2% 13,8% 13,6%
TACC -2,4%

Representa

5,2%

del ebitda total del Grupo

Presencia directa en un país



Fabián Andrés Restrepo Zambrano

[En Nutresa desde 1996 / edad: 42 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2016

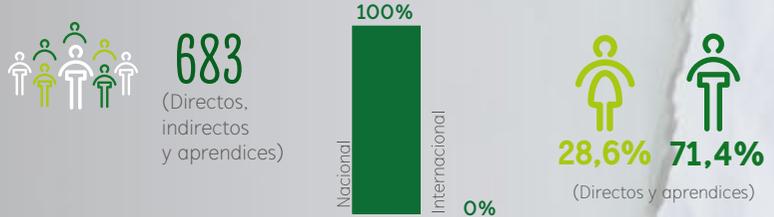
- Obtuvimos resultados positivos en ventas tanto en valor como en volúmenes, en las tres marcas del negocio: Doria, Comarrico y Monticello.
- Logramos mitigar con estrategias de fijación de precios y planes de productividad y eficiencia, la devaluación del peso reflejada en un incremento en precios de las principales materias primas y material de empaque.
- Mantuvimos el crecimiento de Doria, marca líder del mercado en Colombia, basado en la diferenciación e innovación efectiva.
- Incrementamos la capacidad de producción con énfasis en una mayor eficiencia, al emplear tecnologías que requieren menor consumo de energía y aumentan el desempeño del producto final.
- Tuvimos mejoras significativas en la rotación del capital de trabajo del Negocio y aplicamos nuevas estrategias para la gestión de compra de materias primas y control de los inventarios, logrando así nuevos plazos de pago con los proveedores y clientes.



Presencia de nuestras principales marcas

✓ Marcas con ventas >USD 50 millones
 🏭 Plantas de producción

Empleados



Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP



TACC 6,5%*

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

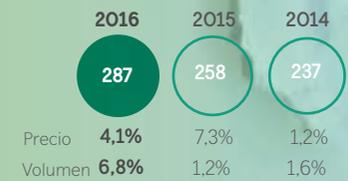
Pastas representa



del total de las ventas de Grupo Nutresa

Ventas Colombia

Miles de millones de COP



TACC 6,5%

Ventas Colombia representa

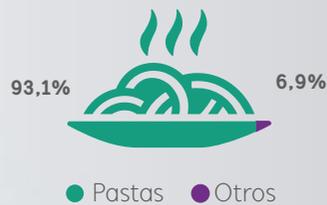


del total de la unidad de negocio

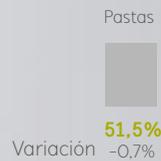
PASTAS NUTRESA

Principales categorías

(% de las ventas totales)



Participación de mercado en Colombia (%)



Materias primas

(% costo de producción)



PERSPECTIVAS 2017

- Continuar creciendo en la categoría con un rol claro de cada marca en los segmentos a los cuales están dirigidas, para mantener la asequibilidad y una adecuada relación precio/valor.
- Centrar los esfuerzos en el incremento de la rentabilidad del Negocio para fortalecer el valor de nuestras marcas y alcanzar nuevas eficiencias operacionales.
- Desarrollar las ventas del Negocio con la incorporación de exportaciones a través de la red comercial internacional de Grupo Nutresa y de terceros dentro de la región estratégica.

Ebitda

Miles de millones de COP





REDES COMERCIALES SECAS

Colombia



Álvaro Arango Restrepo

[En Nutresa desde 2001 / edad: 56 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2016

- Fortalecimos el modelo de organización centrada en el cliente, consumidor y comprador para incrementar la satisfacción y lealtad de nuestros clientes, con la entrega de propuestas de valor competitivas y desarrolladas por segmento para responder a sus necesidades y expectativas.
- Avanzamos en el conocimiento del cliente, la gestión del punto de venta y la alineación en procesos y cultura, hasta alcanzar niveles de excelencia en satisfacción y lealtad.
- Desarrollamos capacidades en los clientes con entrenamientos y asesorías integrales para su negocio que soportan su sostenibilidad.
- Definimos estrategias innovadoras y diferenciadas en conjunto con clientes y compradores del canal autoservicios para lograr su fidelización.
- Evolucionamos el modelo de colaboración en el canal de grandes cadenas para llevarles a los clientes propuestas de valor y soluciones acordes con sus necesidades.
- Fortalecimos el Modelo de Gestión de Marcas y Redes para lograr la conexión de las marcas con el consumidor y el entendimiento de las misiones de compra del comprador.

Empleados



7.062

(Directos, indirectos y aprendices)

100%

Nacional

Internacional

0%



32,6%



67,4%

(Directos y aprendices)

PERSPECTIVAS 2017

- Avanzar en el conocimiento del cliente, comprador y consumidor con el fin de adaptar las propuestas de valor de acuerdo con la evolución de sus comportamientos y necesidades, para asegurar su lealtad.
- Enfocar las activaciones en el cliente con acciones que permitan mejorar la experiencia de compra para aumentar el valor de las marcas.
- Alinear el portafolio, las figuras de atención y los elementos de gestión comercial con las necesidades específicas de cada segmento de clientes.
- Fortalecer los canales de atención al consumidor para tener una mayor conexión, aprovechar las ventajas existentes y desarrollar capacidades digitales.
- Mantener el desarrollo de los clientes en alineación con nuestra propuesta de valor y nuestro marco de estrategia de fidelización.
- Avanzar en la masificación de los planes de fidelización de clientes del canal autoservicios, con el fin de apoyarlos en su sostenibilidad y obtener su lealtad.

Ventas totales

Miles de millones de COP

2016

2.895
10,4%

2015

2.621
9,9%

2014

2.383
6,6%

% de crecimiento

TACC 6,7%*

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Redes Comerciales Secas representa

33,4%

del total de las ventas de Grupo Nutresa

Redes Comerciales Secas incluye las ventas de Comercial Nutresa, Novaventa y La Recetta, las cuales se encuentran incorporadas en los negocios secos.



SERVICIOS NUTRESA

Desempeño de los negocios



Centros de servicios
Cobertura de atención

Costa Rica
San José

China
Shanghái

Colombia
Barranquilla
Bogotá
Cali
Cartagena
Medellín



Sol Beatriz Arango Mesa

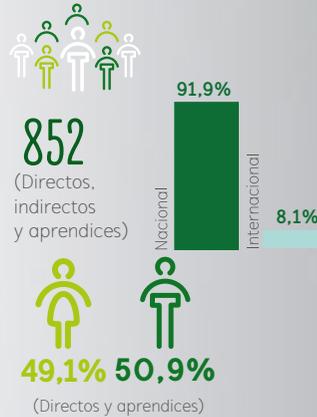
[En Nutresa desde 1992 / edad: 55 años]

Presidenta

ASPECTOS RELEVANTES 2016

- Consolidamos el modelo de gestión integral de riesgos y continuidad de negocio.
- Profundizamos en el modelo de abastecimiento estratégico con la incorporación de nuevas geografías y negocios, cerrando brechas de abastecimiento sostenible.
- Logramos la certificación internacional de la calidad en el proceso de Auditoría Interna por parte del Instituto de Auditores Internos Global –IIA Global–.
- Obtuvimos la recertificación en Empresa Familiarmente Responsable, efr, e impulsamos prácticas de conciliación entre la vida personal, familiar y laboral de nuestros colaboradores.
- Implementamos la plataforma tecnológica *Success Factors* para soportar la gestión de desarrollo del talento.
- Recibimos reconocimiento por el primer informe contable y financiero de Grupo Nutresa presentado bajo las normas NIIF.
- Participamos en la alianza público-privada "Alianza Caoba" para conformar el primer Centro de Excelencia y Apropiación en *Big Data* y *Data Analytics*.
- Soportamos a Grupo Nutresa y sus negocios en los procesos de gestión estratégica para la creación de valor.

Empleados



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



PERSPECTIVAS 2017

- Identificar oportunidades de productividad y economías de escala para desarrollar un modelo de servicios compartidos que asegure la competitividad de los clientes.
- Continuar con la incorporación de prácticas de gerenciamiento de clientes que aseguren la satisfacción y la excelencia en el servicio.
- Consolidar el Centro de Servicios Compartidos de Costa Rica con un portafolio de servicios que agregue valor a los negocios en Centroamérica.
- Profundizar la cultura de gestión de riesgos y ampliar el alcance del proceso de continuidad de negocio.
- Fortalecer la gestión por procesos que permita mantener el modelo de servicios compartidos vigente y pertinente.
- Desarrollar capacidades digitales que apalquen el relacionamiento con clientes, consumidores y compradores de los negocios.
- Afianzar las capacidades del talento humano con foco en bilingüismo, gestión de terceros, cultura digital, *big data*, emprendimiento y liderazgo.
- Continuar con la incorporación de prácticas de sostenibilidad en la cadena extendida, el desarrollo de proveedores y el fortalecimiento de la relación con los grupos relacionados.

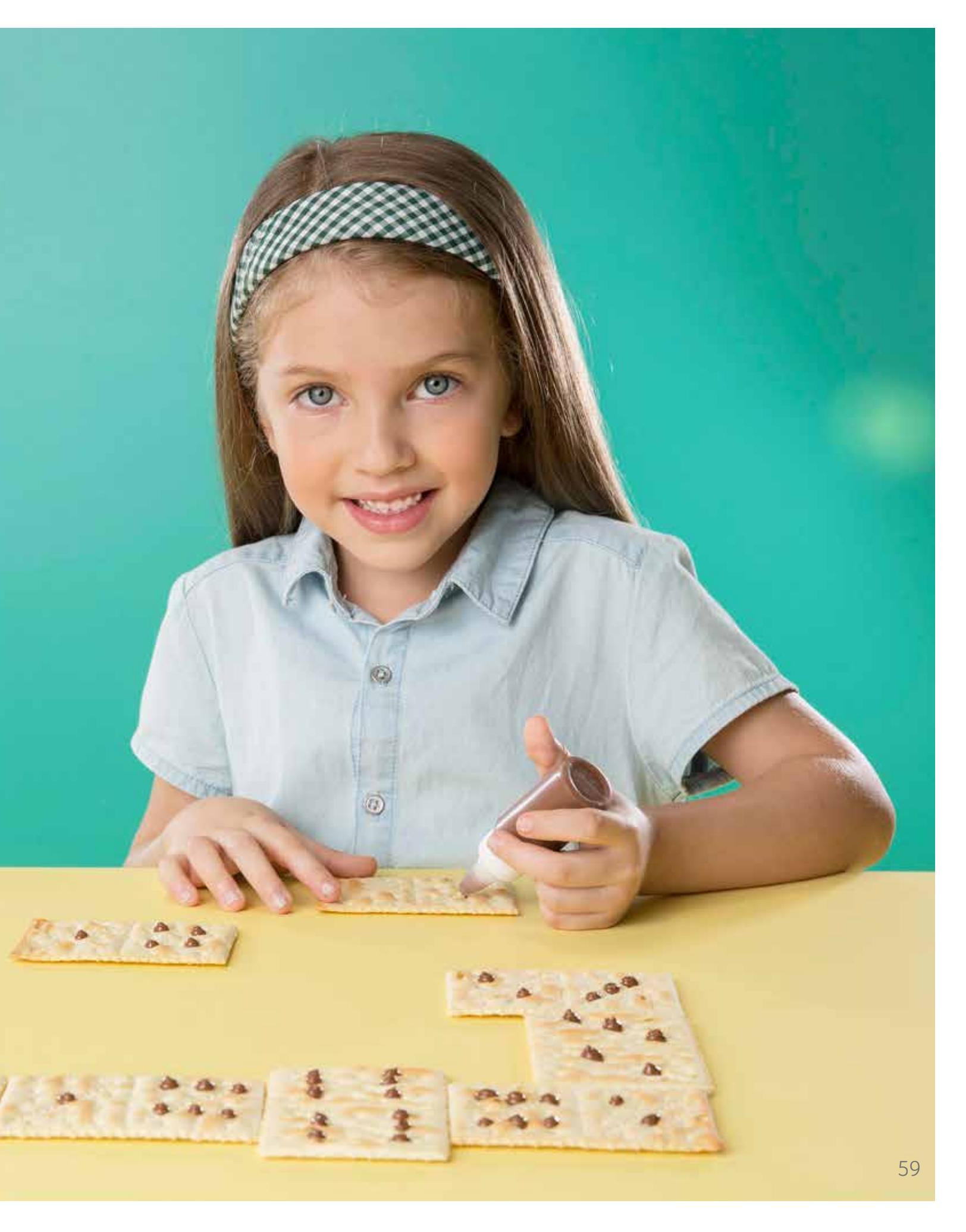
IMPULSAR EL CRECIMIENTO RENTABLE Y LA INNOVACIÓN EFECTIVA

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



**UN
FUTURO
ENTRE
TODOS**





CRECIMIENTO RENTABLE EN LOS MERCADOS Y MARCAS CONFIABLES

Propósito

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

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

ESTRATEGIA GRI 103-2	PROGRESO GRI 103-3
<p>Fortalecer las propuestas de valor diferenciadas de marcas y redes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se profundizó en el entendimiento del consumidor, comprador y cliente en la región estratégica por medio de estudios de mercado. » Se alinearon las marcas con la segmentación de Grupo Nutresa y se fortalecieron los códigos comunicacionales de acuerdo con los posicionamientos establecidos. » Se capitalizaron fortalezas de las marcas transversales con presencia en diferentes regiones y categorías. » Se trabajó desde las redes comerciales en el entendimiento de los clientes y compradores para entregar mejores propuestas de valor que aseguren su lealtad.
<p>Gestionar el portafolio de marcas y productos acorde con las necesidades del mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se gestionó el portafolio de segmentos claves de los negocios, buscando racionalizar referencias por región, canal y rol de marca. » Se adecuó el portafolio a las necesidades del consumidor acorde con el propósito de las marcas.
<p>Fortalecer las redes comerciales y generar lealtad de clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se implementó la estrategia de fidelización de clientes según su segmento y potencial, para asegurar la entrega de valor diferenciado. » Se homologó la política de servicio al cliente y se compartieron buenas prácticas comerciales entre las compañías para fortalecer el modelo de llegada al mercado. » Se afianzaron las redes comerciales en Centroamérica, Estados Unidos y Chile por medio de la incorporación de categorías de bebidas instantáneas, nueces y café.

Riesgos y oportunidades GRI 103-1

Los cambios en los hábitos de consumo y compra producidos por la oferta de nuevas experiencias, como marcas propias y formatos de comercialización con precios bajos, son un reto para el sistema comercial. Por esta razón, se innova en la diferenciación de experiencias a partir de la construcción de marcas valoradas por el consumidor.

La entrega del informe anual de la Organización Mundial de la Salud –OMS–, las discusiones sobre alimentación saludable y las nuevas regulaciones nutricionales, fiscales y paraarancelarias han intensificado los esfuerzos por obtener mejor tecnología y propuestas de valor diferenciadas, con mejoras en los perfiles nutricionales.

La volatilidad de los *commodities* y las tasas de cambio en la región

estratégica continúan siendo un riesgo para la rentabilidad de los negocios, lo que puede afectarlos o favorecerlos de acuerdo con su posición estratégica. Por ello, se hace importante la diversificación de los mercados para mantener las ventajas competitivas de la Organización.

Los constantes cambios en la normativa fiscal en el mundo son un riesgo importante para Grupo Nutresa. Adicionalmente, las nuevas

tendencias de cuidado ambiental y salud humana han hecho que se tomen medidas legislativas que buscan mitigar la problemática social. Por esta razón, se realiza un monitoreo constante de los impactos financieros generados por los proyectos legislativos, que permita explorar estrategias que apunten a una tributación eficiente y conforme a las disposiciones legales.



Desarrollador Comercial de Grupo Nutresa, Surtifamiliar Cali.

Perspectivas

De cara a la Mega 2020 es fundamental crecer en el liderazgo de las marcas y categorías líderes, para capturar oportunidades de mercado y asegurar la expansión internacional. En este sentido, se ajustarán y diseñarán nuevas experiencias de valor de acuerdo con los cambios en los estilos de vida, hábitos y preferencias de consumo, apalancados en el Modelo de Gestión de Marcas y Redes.

Por lo anterior, se hace necesario continuar impulsando la innovación efectiva para expandir las marcas a nuevas categorías de mercado, mejorar los perfiles nutricionales,

avanzar hacia categorías más saludables y mejor percibidas, así como desarrollar alternativas más asequibles para el consumidor.

Se visualizan oportunidades de crecimiento para las principales marcas por medio de la expansión rentable en geografías estratégicas. De igual manera, es factible el desarrollo de proyectos especiales con foco en nuevos modelos de negocio.

La dinámica de crecimiento se debe complementar con la internacionalización de los negocios y la entrada a nuevas categorías que aporten mayor valor, a través de la implementación del Modelo de Atención *Go to Market* y la incorporación de los conceptos de sostenibilidad.

Para consolidar un liderazgo en la región estratégica, es importante contar con una participación eficiente de canales que permita asegurar la sostenibilidad de los negocios, realizar sinergias de categorías para optimizar recursos y robustecer la propuesta de valor de los productos industriales con mayores tasas de innovación efectiva, servicio, acompañamiento técnico a clientes y logística impecable.



Cliente del Negocio Cárnicos en punto de venta.

Casos de éxito y reconocimientos GRI 103-3



Compañía de Galletas Noel recibió varios reconocimientos por sus 100 años de trayectoria, entre ellos la "Orden al mérito Don Juan del Corral, Grado Oro", otorgada por el Concejo de Medellín y la "Orden al mérito empresarial" entregada por la ANDI.



ES... MUUUCHA GALLETA!

Pozuelo fue galardonada con el EFFIE de Oro en Costa Rica, por su campaña "Familia en cualquiera de sus moldes".



Saltín Noel fue reconocida en el puesto 11 del top 20 del estudio *Kantar World Brand*, panel que audita las principales categorías de consumo masivo del mercado en Colombia.



Zenú ocupó el puesto diez en el estudio de las marcas colombianas más valiosas, que evalúa aspectos financieros, de mercado y marcarios. Este fue realizado por las firmas Compassbranding y Raddar.



Corona, con su campaña "Amo el Chocolate", se enfocó en conectar a los *millennials* con diferentes formas de preparación, consumo y comunicación. La marca creció 16% en valor, 2% en volumen y alcanzó más de cinco millones de usuarios con los videos de recetas en redes sociales.



La experiencia **Campamento Jet** fue reconocida con un EFFIE de Oro en la Categoría Activaciones. Este premio es el de mayor relevancia en la industria publicitaria en Colombia.



Incurción en el negocio de cápsulas en Colombia con **Cápsulas Express Nutresa**, que en solo tres meses alcanzó 14% de participación de mercado en el principal cliente del país.



Doria fue reconocida como la marca número 14 dentro de aquellas que dominan la canasta en el hogar, de acuerdo con el estudio de P&M (Publicidad y Mercadeo).



Lucchetti, por quinto año consecutivo, fue elegida entre las 15 marcas más valoradas por los consumidores chilenos en el estudio "Chile 3D" realizado por la consultora GfK Adimark.



El Corral fue reconocida con el primer puesto por la revista *La Barra*, entre cadenas de comidas rápidas y casuales. La selección de los ganadores estuvo auditada por KPMG y avalada por un comité de seis representantes de gremios de la hospitalidad.

INNOVACIÓN EFECTIVA

Propósito

Apoyar de manera transversal el logro de los objetivos estratégicos de la Organización aprovechando la capacidad de innovación como palanca de crecimiento y de los resultados alcanzados.

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

ESTRATEGIA GRI 103-2	PROGRESO GRI 103-3
<p>Implementar la estrategia de innovación y estructuración del modelo de gobernabilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se conformó y se puso en marcha el Comité Corporativo de Innovación. » El modelo Imagix evolucionó a una versión 2.0 y fue aprobado por el Comité Corporativo de Innovación. » Se midieron las capacidades de innovación para la operación del Grupo en Colombia, se identificaron las brechas y se definió un plan de acción.
<p>Fortalecer los programas de innovación: Éxitos Innovadores, Prácticas Ejemplares, Soluciones Innovadoras y Out of the Box.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se lanzaron ocho retos innovadores. » Se lanzó al mercado el primer proyecto Out of the Box con resultados positivos en ventas. » Se reconocieron 3.919 Éxitos Innovadores. » Se premiaron cuatro Prácticas Ejemplares.
<p>Construir el portafolio de proyectos de innovación de Grupo Nutresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se presentaron al Comité Corporativo de Innovación los portafolios de cada uno de los negocios, consolidando un portafolio total con claridad sobre los focos y tipos de innovación.
<p>Consolidar la cultura de gestión del conocimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se afianzaron las herramientas que impulsan la incorporación, transferencia y conservación del conocimiento en los diferentes negocios.



Líderes de innovación Colcafé, Medellín.

Riesgos y oportunidades GRI 103-1

Grupo Nutresa identificó como un riesgo la posibilidad de no leer oportunamente los cambios del entorno, representados en legislaciones, disposiciones sobre empaques, uso intensivo de recursos, precio y disponibilidad de materias primas y *commodities*, entre otros.

Es prioritario alinearse con la dinámica del entorno y entender la innovación más allá del producto. Es así como se han desarrollado ejercicios de prospectiva en los diferentes negocios y empresas transversales para actuar anticipadamente e incorporar de manera oportuna capacidades, ser líderes en el sector de alimentos, diferenciarse y marcar tendencias. Así mismo, se identificaron las principales brechas para fortalecer las capacidades y llevar la innovación a otros ámbitos.

Existe una gran oportunidad en la implementación del modelo de innovación Imagix 2.0 en la región estratégica de Grupo Nutresa, que articule la cultura, los procesos, los recursos y el ecosistema, promueva iniciativas de intraemprendimiento y permita obtener un portafolio de innovación ideal, todo soportado en el desarrollo y retención del talento, la resiliencia organizacional y la gestión del conocimiento.

Finalmente, es fundamental fortalecer la adopción de los programas de innovación en los colaboradores, teniendo presente que el motor de la innovación está en el capital humano.

Perspectivas

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

El mayor reto consiste en continuar con la aplicación y articulación del modelo Imagix 2.0, garantizando la gestión integral de innovación y del portafolio de proyectos a corto, mediano y largo plazo. Se hará especial énfasis en la innovación con enfoque en lo social y en lo ambiental, y se replantearán los incentivos y reconocimientos por innovación.

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

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos

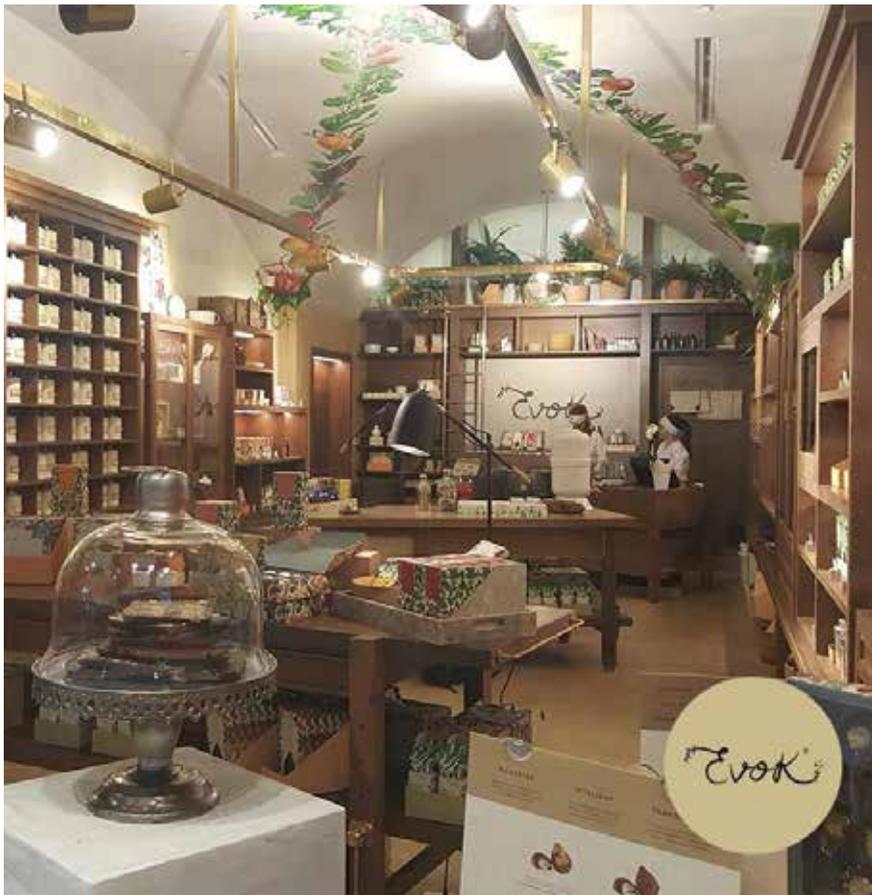
GRI 103-3

El Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación de Colombia, Colciencias, realizó la Convocatoria para el Reconocimiento y Medición de Grupos de Investigación, Desarrollo Tecnológico o de Innovación, en la cual el Negocio Cárnicos fue clasificado en categoría A, el Negocio Chocolates y Vidarium en categoría B, y el Negocio Cafés en categoría C. Lo anterior, como reconocimiento a la experiencia y los productos de los centros de investigación.



Centro de Investigación y Desarrollo del Negocio Cárnicos, Medellín.

Grupo Nutresa fue reconocida como **empresa altamente innovadora** por Colciencias, al sustentar que sus acciones conducen a la innovación de una manera sistemática, a través de procesos establecidos, recursos asignados y resultados verificables.



Como caso de éxito se resalta **Evok**, proyecto de innovación disruptiva del programa **Out of The Box de Grupo Nutresa**, el cual plantea un modelo de negocio que se aleja de la venta masiva para ofrecer una experiencia alrededor de productos de nicho en un punto de venta dentro de centros comerciales y plataformas electrónicas. Los resultados para el primer mes de venta superaron en un 500% el presupuesto estimado. Adicionalmente, Evok obtuvo altos niveles de recomendación, recompra y reconocimiento por parte de los clientes.

Punto de venta Evok en Medellín.

INNOVACIONES DE PRODUCTO GRUPO NUTRESA



Cárnicos



Practicarne

El Negocio Cárnicos lanzó un nuevo empaque de Practicarne, el cual conserva el gramaje anterior (400 gramos), pero ahora empacado en dos porciones de 200 gramos, ofreciendo así al consumidor mayor practicidad, facilidad de dosificación y mejor conservación de las características sensoriales del producto.



Pasabocas Zenú

Zenú lanzó empanadas y deditos de queso para hornear o freír, pequeños para compartir o grandes para disfrutar en el hogar. Los nuevos Pasabocas Zenú son fáciles de preparar, prácticos y tienen un sabor casero.

Ensalada Rusa

Con el propósito de dinamizar la categoría de larga vida cárnica, la marca Zenú lanzó para la temporada de Navidad la Ensalada tipo Rusa: una mezcla de vegetales y salchichas con una salsa especial, muy práctica para compartir.



Pollo con antipasto

La necesidad de soluciones alimenticias portables para el estilo de vida actual del consumidor, motivó a Zenú a lanzar el Pollo con antipasto como producto de línea en la categoría de larga vida. Esta innovación fue valorada por el consumidor como una solución práctica para llevar y disfrutar.



Cervecero Ranchera

Este producto fue pensado para satisfacer las experiencias de sabor de los consumidores con el característico sabor ahumado y picante de la marca Ranchera. Una propuesta diferenciada en sabor y presentación, con contenido de carne de cerdo, res y especias, ideal como proteína del plato principal o como ingrediente para diferentes preparaciones.



Empaque resellable Ranchera

Esta solución entrega al consumidor nuevos beneficios con un empaque flexible doble zipper, que abre y cierra fácil, ayuda a mantener más frescos los alimentos y permite una mejor conservación.

Salchicha de pollo Pietrán

Es una salchicha 94% libre de grasa, avalada por la Fundación Colombiana del Corazón, que se caracteriza por ser ahumada, con delicioso sabor y mordida jugosa. Este lanzamiento fortalece la marca en el segmento más importante de la categoría.





Galletas



TOSH snacks multigrano y maíz orgánico

Se fortaleció el portafolio de snacks saludables bajo la marca TOSH, con dos presentaciones: Maíz orgánico y Ajonjolí y Multigrano, ambos sin gluten.

Ducales Provocación

Innovación para la galleta Ducales con una semicubierta en chocolate. Se lanzó como un piloto para el canal de venta directa Novaventa.





Chocolates

Jumbo ediciones limitadas

Se lanzaron barras de chocolate con relleno de avellana y relleno de crema de maní.



Barra de cereal yogurt griego

TOSH lanzó al mercado una barra de cereal con frutos del bosque y sabor a yogurt griego.

Chocolista crocante

Modificador de leche a base de malta, granulado y en polvo como complemento de sabor del Chocolista chocolate.



Snacks Granuts

Pasabocas con mezcla de nueces, maní, frutos secos y otros ingredientes que aportan energía y proteínas, son fáciles de llevar para consumir en cualquier momento del día.

Winter's todo en uno

Cocoa con leche y azúcar, fácil de preparar con solo agregar agua.



TMLUC

Tresmontes Lucchetti

Pasta integral

Pastas Lucchetti lanzó su nueva línea INTEGRAL que contiene el doble de fibra de una pasta convencional, ayudando a regular el tránsito intestinal y a una dieta balanceada. Está disponible en formato spaghetti 5 y espirales 56 de 400 g.



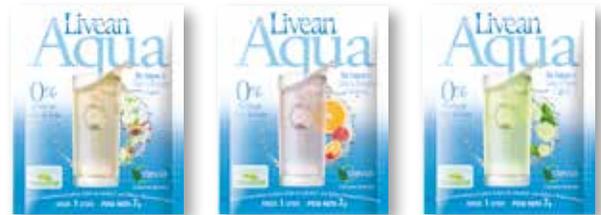
Luchettini

Pasta en formato pequeño con formas diseñadas para niños, ayuda a que puedan consumirla con salsa de forma más cómoda, además de ser entretenido.



Café Gold Premier instantáneo granulado

Producto de origen colombiano, calidad superior y distintas presentaciones, en frasco de vidrio de 170 g, 100 g y 50 g.

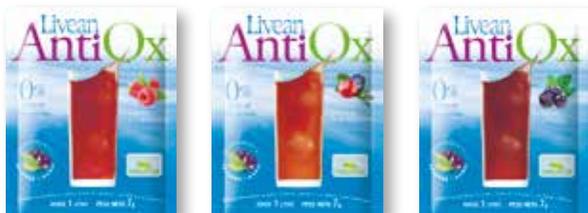


Livean Aqua

Nuevas y variadas combinaciones refrescantes con un toque de sabor a frutas: frambuesa–naranja, manzana–canela y pepino–menta.

Livean AntiOx

Los nuevos Livean AntiOx están formulados a base de extracto de té verde y maqui, ingredientes conocidos por su alto contenido de antioxidantes. Se ofrecen en tres sabores: maqui, fruti–arándano y frambuesa.



Cocoa Raff

Cocoa Raff lanzó al mercado un nuevo alimento en polvo fortificado con vitaminas y minerales sabor a chocolate, con excelente solubilidad y sabor, en un práctico envase.



Cafés



Cápsulas Express Nutresa

Es una propuesta diseñada para un segmento amplio de la población por la variedad de producto que permite disfrutar las marcas Sello Rojo, Colcafé, Matiz y Corona. El sistema de cápsulas garantiza una taza ideal y homogénea cada vez que se consume. Este lanzamiento permitió dinamizar la categoría de café.





Alimentos al consumidor



Festival de Malteadas

El Festival de Malteadas de Hamburguesas El Corral entregó a sus clientes nuevos e innovadores sabores: *cookies and cream*, *lulada*, *pie de limón*, *merengón* y *choco maní*.



Sándwich de Pollo Parrillero

Con esta innovación se entregó a los clientes una nueva opción en sabores y proteínas.



Helados



Bocatto Jumbo

Galleta de chocolate con helado de chocolate y trozos de maní, relleno con salsa de chocolate, Jumbo Dots y punta de chocolate Jumbo. Hoy es el producto #1 de la familia Bocatto.



Paleta 3 Beneficios

Esta paleta ofrece tres beneficios: hierro, zinc y vitamina C, además tiene tres diferentes texturas: gela-frutos rojos, helado de fresa y jugo de naranja.



Paleta Chocolisto

Se lanzó una paleta de crema sabor a chocolate y cobertura de chocolate, con vitaminas, bajo la marca Chocollisto.



Café y té frappé de POPS

Las heladerías POPS en Costa Rica iniciaron la venta de una nueva categoría de producto que brinda más variedad a los consumidores. Los Café Frappé se ofrecen en tres sabores: caramelo, *cappuccino* y *mocaccino*, mientras que los tés frappé cuentan con dos sabores: chai y taro.

Country Hill Néctar de mandarina

La marca Country Hill incursionó en el 2016 en el segmento de néctares con el nuevo Néctar mandarina, que resalta la naturalidad, practicidad y frescura de la marca.



Pastel de cumpleaños

La celebración hace parte de la oferta de valor de las heladerías Bon en República Dominicana, con el nuevo helado cremoso sabor a pastel y suspiro con bizcocho triturado y chispas multicolores.





Pastas

Gluten free

Doria, consciente de las necesidades especiales de los consumidores colombianos, desarrolló una pasta sin gluten en dos presentaciones, corta y larga, con mejor textura, sabor y color.



Spaghetti sabor chorizo

Se exploraron nuevos sabores con este producto que no necesita muchos ingredientes como acompañamiento, facilitando su preparación. Este producto utilizó como referente el sabor del chorizo antioqueño de la marca Zenú.

FOMENTAR UNA VIDA SALUDABLE

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



**UN
FUTURO
ENTRE
TODOS**



NUTRICIÓN Y VIDA SALUDABLE Y MERCADEO RESPONSABLE

Propósito

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

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

ESTRATEGIA GRI 103-2	PROGRESO GRI 103-3
Ajustar el perfil nutricional de los productos.	» Se alcanzó un total de 2.945 referencias ajustadas al perfil nutricional Nutresa, que corresponden al 63% del total de las ventas. GRI FP6, GRI FP7 [ODS 2]
Implementar el rotulado nutricional de panel frontal en todos los productos.	» El 85,8% del portafolio quedó cubierto con etiquetado de panel frontal, lo que equivale a 3.432 referencias, atendiendo a la autorregulación en la mayoría de los casos y a los etiquetados obligatorios en donde estos están vigentes.
Promover estilos de vida saludable.	» Se continuó con el desarrollo de la campaña "Disfruta una Vida Saludable" y con el proyecto de formación en hábitos de vida saludable en la primera infancia en Colombia, así como con la estrategia de Espacios Saludables en México y Chile.
Disminuir los nutrientes de interés en salud pública.	» Se llevaron a cabo 143 reformulaciones en sodio, 78 en azúcar y 116 en grasas.
Gestionar responsablemente la publicidad.	» Se aplicó la autorregulación publicitaria para menores de seis años y se estableció el compromiso para el 2017 de llevar la autorregulación hasta los 12 años.

Riesgos y oportunidades GRI 103-1

Las condiciones epidemiológicas de la población no han mostrado mejoría y por el contrario, se ven tendencias incrementales en enfermedades crónicas no transmisibles –ECNT–, lo que presiona respuestas desde del sector alimentario para contribuir en la solución de esta problemática. Grupo Nutresa ha entendido su responsabilidad y desde su compromiso con el consumidor viene adelantando una estrategia nutricional apoyada en la reformulación de productos, comunicación al consumidor, etiquetado, mercadeo responsable y promoción de estilos de vida saludable.

Esta condición de entorno ofrece oportunidades al sector y su aprovechamiento depende de la comprensión profunda de la problemática para poder plantear soluciones. En Grupo Nutresa, la investigación

en alimentación, nutrición y salud se enfoca en entender la relación entre la alimentación y los estados nutricionales, para que las alternativas planteadas aporten a la solución. Hoy, el centro de investigación Vidarium se encuentra abordando, dentro de los asuntos centrales relacionados a ECNT, el tema de obesidad a través de sus líneas de investigación en microbiota y antioxidantes, y el de salud cardiovascular a través de la línea de antioxidantes.

Los países están comprometidos con la promoción de estilos de vida saludable y con la generación de marcos normativos adecuados para ello, apoyados en el conocimiento científico y tecnológico, y para este efecto cuentan con la participación de diversos grupos de interés como garantía de viabilidad y aplicabilidad. Es por esto por lo que Grupo Nutresa debe mantener una actitud vigilante en estos procesos y tener una participación activa en la construcción de propuestas en la materia.



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

Perspectivas

Grupo Nutresa, como parte del sector alimentario, seguirá experimentando presión social y reglamentaria, como lo sugieren los lineamientos de la Organización Mundial de la Salud, por eso es necesario ajustar la oferta para contribuir a revertir la tendencia incremental de las enfermedades crónicas no transmisibles.

Las investigaciones en nuevos ingredientes y procesos muestran cada vez más y mejores resultados apropiables a la oferta de alimentos y sus recomendaciones empiezan a ser acogidas, generando transformación y logrando que los portafolios se enriquezcan con propuestas saludables. Esta realidad ha hecho que Grupo Nutresa avance en la apropiación de su política nutricional y continúe con sus programas de reformulación, ajuste al perfil nutricional, promoción de estilos de vida saludable, mercadeo responsable, comunicación al consumidor y rotulado de panel frontal.

Para el 2020, Grupo Nutresa buscará mantener su liderazgo con alternativas de productos saludables y sostenibles, para esto continuará trabajando en alcanzar la meta de multiplicar por 2,5 veces la oferta de productos ajustados al perfil nutricional Nutresa frente a la línea base de 2012.

Casos de éxito y reconocimientos GRI 103-3

Como caso de éxito se destaca la implementación del programa de Tresmontes Lucchetti "**Espacio Saludable**" en Acatlán de Juárez (México), el cual fue lanzado en una Feria de nutrición, actividad física y salud, en presencia del Presidente Municipal y representantes de las universidades de Guadalajara e ITESO, la comunidad y la empresa.



Otro caso de éxito es la **nueva pasta sin gluten que desarrolló Productos Alimenticios Doria** a base de arroz,

ideal para celíacos y para

aquellos que por alguna reacción adversa al gluten, deben eliminarlo de su dieta. Se logró superar la meta de mercado prevista, atendiendo un nicho específico.

SEGURIDAD DE LOS ALIMENTOS

Propósito

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

ESTRATEGIA GRI 103-2	PROGRESO GRI 103-3
<p>Avanzar en la implementación, certificación y mantenimiento de los sistemas de gestión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se mantuvieron las siguientes certificaciones: <ul style="list-style-type: none"> Calidad ISO 9001: 28 centros de operación. BPM –Buenas Prácticas de Manufactura–: 10 centros de operación. HACCP –Sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control–: 20 centros de operación. Normas reconocidas por el GFSI –iniciativa global de seguridad alimentaria–: 11 centros de operación. Certificaciones de producto: <ul style="list-style-type: none"> Kosher: 10 centros de operación. Halal: seis centros de operación. Fair Trade –Comercio justo–: dos centros de operación. Orgánico: un centro de operación y una referencia de <i>snacks</i>. En el sector agrícola: <ul style="list-style-type: none"> Buenas Prácticas Agrícolas y Rainforest: dos centros de operación. » Se lograron nuevas certificaciones: <ul style="list-style-type: none"> BRC –Estándar global de seguridad y calidad–: Negocio Cafés en Medellín. Calidad ISO 9001: Negocio Chocolates en México. Producto orgánico: TOSH del Negocio Galletas.
<p>Continuar con el modelo para la protección de los alimentos <i>Food Defense</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se inició la implementación del modelo en el Negocio Pastas. » Se mantiene el modelo en los negocios Cafés, Chocolates y Galletas, en los cuales se documentaron procedimientos para asegurar que las materias primas, materiales de empaque, productos en proceso y productos terminados estén protegidos frente a contaminación intencional. Además, se elaboraron los análisis de peligros y evaluación de riesgos asociados.
<p>Mantener y mejorar las condiciones higiénico-sanitarias en plantas productoras y redes comerciales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se actualizaron los criterios de calificación, incluyendo la gestión de riesgos, y se mantuvieron las condiciones que permiten asegurar la calidad e inocuidad de los productos.
<p>Implementar el plan de seguimiento y desarrollo de proveedores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se actualizaron los protocolos de los Organismos Genéticamente Modificados –OGM–, contaminantes y alérgenos. » Se rediseñó la aplicación de administración de las fichas técnicas de materias primas y material de empaque.

Riesgos y oportunidades **GRI 103-1**

Grupo Nutresa procura mantener los procedimientos de monitoreo y vigilancia legal para no incurrir en riesgos de incumplimiento de la normatividad en los países en donde opera y comercializa sus productos.

Se evidencia una oportunidad en la participación activa de discusión y revisión de normatividad de calidad e inocuidad en los países donde Grupo Nutresa tiene presencia. Para esto, se han realizado trabajos conjuntos con las entidades de agremiación empresarial de Colombia a través de la cooperación en proyectos contra la falsificación de productos y usurpación de marcas.

Generar y mantener una comunicación constante con los clientes y consumidores representa un desafío, lo que impulsa a la Organización a fortalecer los diferentes canales de

comunicación en redes sociales y sitios web, con el fin de facilitar la recepción y respuesta de las diferentes inquietudes y opiniones de los usuarios. Para atender y gestionar adecuadamente estas comunicaciones se dispone de

personal especializado en la recepción, atención y escalamiento de requerimientos de manera oportuna, y de protocolos de atención específicos para eventos en redes sociales.



Colaborador Alimentos Cárnicos, Barranquilla.

Perspectivas

Para el 2020, Grupo Nutresa implementará un modelo integral que permita homologar los requisitos de los sistemas de gestión de manera transversal, para cumplir las exigencias de consumidores, clientes y asuntos regulatorios como consecuencia de la expansión internacional.

Este modelo pretende impulsar el compromiso de Grupo Nutresa de ser una organización centrada en el cliente y fortalecer el involucramiento con sus distintos grupos

relacionados, mediante infraestructura, procesos y servicios de vanguardia que permitan la movilidad, oportunidad, flexibilidad, construcción de nuevas experiencias de servicio y autonomía en los sistemas de gestión de contactos, así como del proveedor de *contact center*.

Para continuar reforzando el principio corporativo de responsabilidad con los consumidores y con el objetivo de dar cumplimiento a la nueva Ley de Modernización de Inocuidad de los Alimentos (FSMA) de Estados Unidos, aquellos negocios que exportan productos a dicho país deberán implementar este estándar para el 2017.



Línea de producción de helados de Meals de Colombia, planta Bogotá.

GESTIONAR RESPONSABLEMENTE LA CADENA DE VALOR

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



UN
FUTURO
ENTRE
TODOS



DESARROLLO DE NUESTRA GENTE

Propósito

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

ESTRATEGIA GRI 103-2	PROGRESO GRI 103-3
<p>Interiorizar e incorporar los Talentos del Ser Nutresa al proceso de Gestión del Desarrollo.</p>	<p>» Se afianzó el conocimiento de los talentos en los colaboradores y se incluyeron en el Modelo de Gestión del Desarrollo para realizar su medición, la cual se complementó con los indicadores de desempeño asociados a los cargos.</p>
<p>Implementar el plan de formación para el desarrollo de los talentos del Ser Nutresa.</p>	<p>» Se desarrollaron diez módulos de formación con 3.223 participantes, una duración de 230 horas y un indicador de satisfacción de 4,55.</p>
<p>Consolidar prácticas para la planificación y el desarrollo del talento humano.</p>	<p>» Se realizaron 129 pasantías, 438 promociones, y 5.265 convocatorias y postulados.</p>
<p>Fortalecer canales y estrategias de reclutamiento y atracción del talento.</p>	<p>» Grupo Nutresa hizo presencia como empleador en redes sociales, logrando 40.868 interacciones y 1% de candidatos provenientes de estos medios.</p>
<p>Desarrollar capacidades para la gestión de la cadena de suministro.</p>	<p>» Se llevó a cabo el diplomado de Gestión de Contratistas con la participación de 30 colaboradores, alcanzando 100 horas de formación y un nivel de satisfacción de 3,8.</p>
<p>Gestionar el clima organizacional y el compromiso en las compañías de Grupo Nutresa.</p>	<p>» Se realizaron 18 mediciones, con un resultado de 83,4%, frente a una meta de 83,2%.</p>

Riesgos y oportunidades **GRI 103-1**

El desarrollo de la gente es un factor clave de negocio, por esta razón las estrategias para su gestión están encaminadas al logro del compromiso, productividad y crecimiento integral de las personas, minimizando el riesgo de una alta rotación y de baja disponibilidad de talento idóneo para asegurar la sostenibilidad de la Organización.

En la actualidad es preciso mantener una cultura de trabajo atractiva para todas las generaciones, incluyente, diversa, que propicie el equilibrio entre la vida laboral y personal, apalancando la construcción de una marca empleadora y una plataforma de liderazgo favorable para el desarrollo del talento humano.



Colaboradores Servicios Nutresa, Medellín.

Perspectivas

Dar continuidad a los programas de formación y desarrollo de líderes y personas en roles críticos para la Organización, con un plan curricular flexible enfocado en los talentos transversales del Ser Nutresa y temas claves de negocio: innovación, sostenibilidad, cultura digital, cadena de suministro, cliente-consumidor-comprador, liderazgo transformador, continuidad de negocio y bilingüismo.

Indicador: número de participantes

Meta: 100% de líderes y personas en roles críticos formados

Fortalecer el proceso de planificación del talento, actualizando el mapa de talento clave en todas las compañías de Grupo Nutresa, y complementándolo con planes de preparación y rutas de desarrollo de carrera.

Indicador: talento calificado vs. roles claves

Meta: 100% del talento identificado

Consolidar la estrategia de inclusión de la Organización, identificando e incorporando talento diverso en proyectos y responsabilidades nuevas, a través de prácticas que fortalezcan la equidad de género, y la vinculación de personas con capacidades especiales y talento proveniente de diferentes geografías, entre otros.

Indicador: número de pasantías, prácticas de estudiantes de otros países, personas de otras regiones y de minorías.

Evolucionar la medición y el entendimiento del clima organizacional hacia un modelo más integral que incorpore otras percepciones de los colaboradores sobre la salud organizacional, tales como dirección, liderazgo, cultura, responsabilidad, coordinación y control, capacidades, motivación, orientación externa, innovación y aprendizaje.

Indicador: Organizational Health Index (OHI)

Finalmente, desarrollar nuevas formas de contratación de talento para lograr mayor flexibilidad y atracción de profesionales especializados, además de promover la participación de emprendedores externos y vinculados como estrategia para el desarrollo de proyectos de alto valor para la Organización.

Casos de éxito y reconocimientos

GRI 103-3

Reconocimiento a varias compañías de Grupo Nutresa por parte del Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional –CINCEL–, destacadas por su mejoramiento y gestión de clima organizacional.

Compañía Nacional de Chocolates obtuvo el primer lugar en clima organizacional con una calificación sobresaliente de 90,4%, entre un grupo de 57 empresas con más de 500 colaboradores de Colombia y el exterior, las cuales CINCEL evaluó durante el 2016.

Comercial Pozuelo El Salvador recibió el reconocimiento como la empresa internacional con mejor clima organizacional.



Colaboradores Pozuelo, Costa Rica.

Molinos Santa Marta obtuvo el primer puesto dentro de las empresas con más de 100 empleados en Colombia.

Productos Alimenticios Doria se destacó en la categoría con las mejoras más significativas en la gestión del clima organizacional.



Reconocimiento por parte de CINCEL a las compañías de Grupo Nutresa por su gestión de clima organizacional.



Grupo Nutresa fue reconocida como la **segunda mejor empresa para trabajar en Colombia y la primera en el sector de alimentos.**

En Chile, **Tresmontes Lucchetti se destacó en Merco Talento 2016**, ubicándose en el segundo lugar dentro del ranking. Por tercer año consecutivo, TMLUC es reconocida como una de las mejores empresas para atraer y retener el talento.

CALIDAD DE VIDA

Propósito

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

ESTRATEGIA GRI 103-2	PROGRESO GRI 103-3
<p>Gestionar la seguridad y salud en el trabajo, basados en estándares de clase mundial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se realizó el diagnóstico del nivel de madurez en la gestión de seguridad y salud en el trabajo de cuatro compañías, identificando oportunidades de mejora e incorporándolas en un plan de trabajo al 2020. » Cuatro compañías están certificadas como Organizaciones Saludables. » Nueve compañías están certificadas en OHSAS 18001.
<p>Mitigar el riesgo de enfermedad laboral en las compañías de Grupo Nutresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se identificaron los cinco oficios de mayor riesgo ocupacional en las compañías en Colombia: <i>picking</i>, paletizado manual, empaque, cargue y descargue, y estibado. Se construyó un plan de trabajo para el 2017 con foco en prevención e intervención.
<p>Construir el modelo de gestión de seguridad y salud en el trabajo para proveedores y contratistas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se definieron criterios para el monitoreo orientados a normatividad, identificación de riesgos y modelo de gestión. » Se realizaron auditorías de sostenibilidad a 30 empresas contratistas con resultados satisfactorios en la gestión de seguridad y salud en el trabajo, logrando un indicador de accidentalidad de 4,44.
<p>Promover la conciliación entre la vida laboral, personal y familiar de los colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se definieron medidas de conciliación, bienestar y calidad de vida de acuerdo con la segmentación del público interno. » Siete compañías de Grupo Nutresa están certificadas como Empresa Familiarmente Responsable –efr–. » Se cuenta con 343 teletrabajadores.



Riesgos y oportunidades [GRI 103-1](#)

La promoción de ambientes sanos y seguros y la vida en equilibrio son estrategias de alto valor para Grupo Nutresa, que podrían verse comprometidas sin sistemas de gestión que minimicen la enfermedad laboral y aseguren bajos índices de accidentalidad y ausentismo en el trabajo. Así mismo, el interés por mantener indicadores de productividad positivos y lograr el bienestar de los colaboradores plantea el reto de continuar desarrollando programas de prevención e intervención con estándares de talla mundial, enfocados en una cultura del autocuidado y comportamientos seguros.

Colaboradores de Pastas Doria disfrutando de una jornada de recreación.

Perspectivas

Al 2020 las compañías de Grupo Nutresa deberán alcanzar el nivel de excelencia en la gestión de seguridad y salud en el trabajo. Este propósito se logrará mediante el fortalecimiento de la cultura y conciencia de la seguridad en el trabajo, y el cierre de brechas específicas identificadas en los diagnósticos realizados en el 2016.

En el 2017 se dará continuidad a la formación de interventores y equipos responsables de gestionar proveedores y contratistas; además, se seguirán desarrollando las auditorías de sostenibilidad y la implementación de planes de trabajo para cerrar las brechas identificadas. Esto permitirá fortalecer el desarrollo de capacidades en la gestión de la cadena de suministro, asegurando que los aliados estratégicos gestionen prácticas para la minimización de riesgos ocupacionales.

La prevención e intervención de la enfermedad laboral seguirán siendo un desafío para las compañías de Grupo Nutresa. Al 2020 se continuará con los planes de automatización de los oficios identificados como críticos con el fin de minimizar el riesgo de aparición y potenciación de la enfermedad laboral. Así mismo, en la asignación de CAPEX a los



Una pausa activa para retomar labores, colaboradores del Negocio Cárnico.

proyectos, la seguridad y la salud en el trabajo son criterios importantes de valoración y priorización.

Se implementarán iniciativas que permitan mejorar los indicadores de accidentalidad y de ausentismo de colaboradores vinculados y contratistas, tomando como referencia las mejores prácticas en la industria del sector mundial de alimentos.

Se continuará con la promoción de estilos de vida sanos y saludables a través de programas que contribuyan a la autoconciencia y autocuidado de los empleados, así como con la construcción de propuestas de bienestar y calidad de vida que fomenten el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral.



Casos de éxito y reconocimientos

GRI 103-3

La Secretaría de Salud de Medellín reconoció a Compañía de Galletas Noel como aliado en la promoción de Estilos de Vida Saludable en la ciudad de Medellín, a través de su estrategia "Vive con Sentido".

Día de la Familia, Compañía de Galletas Noel.

ABASTECIMIENTO RESPONSABLE

Propósito

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.

ESTRATEGIA GRI 103-2	PROGRESO GRI 103-3
<p>Mejorar y ampliar la cobertura del modelo de abastecimiento estratégico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se desarrollaron 16 módulos de formación virtual y presencial del modelo de abastecimiento estratégico para los equipos negociadores. » Se incorporó a Estados Unidos como una nueva región y al negocio de Alimentos al Consumidor como un nuevo negocio bajo el modelo de abastecimiento estratégico, lo que generó ahorros por COP 4.027 millones. » Se realizó un total de 335 negociaciones regionales en Costa Rica, México, República Dominicana, Perú, Chile y Colombia. » La iniciativa de abastecimiento estratégico para todo Grupo Nutresa abordó 155 categorías y logró ahorros por COP 82.169 millones entre las operaciones de Chile, Perú, Estados Unidos, Centroamérica y Colombia.
<p>Cerrar brechas en abastecimiento sostenible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se identificaron los riesgos sociales y ambientales en la cadena de abastecimiento para Tresmontes Lucchetti en Chile y México. » Se inició un proyecto de conocimiento y diagnóstico de la cadena de producción de aceite de palma con el Fondo Mundial para la Naturaleza –WWF–, con el fin de reducir los riesgos ambientales y sociales de dicho insumo para Grupo Nutresa.
<p>Promover la implementación de negocios inclusivos y el desarrollo de capacidades organizacionales en agricultores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se desarrollaron 3 talleres y se identificaron 54 iniciativas de desarrollo de negocios inclusivos con proveedores. » Se formaron 2.105 agricultores de 34 asociaciones en el modelo de fortalecimiento de desarrollo organizacional.
<p>Incorporar auditorías en sostenibilidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se llevaron a cabo auditorías en sostenibilidad que complementan los programas vigentes de auditorías a proveedores. Se ejecutaron 30 auditorías por parte del Icontec.

Riesgos y oportunidades

GRI 103-1

Gestionar estrategias para el abastecimiento responsable le permite a Grupo Nutresa mitigar riesgos identificados en sus categorías de compras, y que dependen de la operación propia o de terceros, tales como alta volatilidad en los precios de los insumos directos, escasez de insumos a causa del cambio climático, incumplimiento de prácticas en calidad, inocuidad y sostenibilidad, bajo relevo generacional intensificado por la migración de los campesinos a las ciudades y violación de derechos humanos producto de prácticas como trabajo infantil, salarios injustos y trabajo forzoso.

Durante las etapas de selección y contratación de proveedores de insumos y servicios se han introducido criterios de sostenibilidad ambientales y sociales, y se han desarrollado políticas relacionadas con el abastecimiento sostenible. Además, se viene consolidando el modelo de abastecimiento responsable para dar respuesta a las necesidades y expectativas de los diferentes grupos relacionados de la Organización, y que permita mitigar riesgos asociados al proceso de suministro.



El proyecto Cacao para el Futuro beneficia a 55 agricultores de la zona del Magdalena medio y nordeste antioqueño, Colombia.

Grupo Nutresa, con el apoyo de organizaciones especializadas como WWF, comenzó a abordar los riesgos presentes en las cadenas de producción de los diez principales *commodities*. Esta es una de las grandes oportunidades para lograr, en conjunto con los proveedores, una reducción de los impactos sociales y ambientales en las cadenas agrícolas.



Producción de marañón en la región de los Montes de María, Colombia. Con el apoyo de Grupo Nutresa, las asociaciones fortalecen sus capacidades organizacionales.

Perspectivas

La economía digital es una tendencia que impactará los procesos de abastecimiento y relacionamiento con los proveedores. Actualmente se viene desarrollando un proyecto para lograr una relación ciento por ciento digital con estos, abordando el proceso virtual desde la negociación hasta el pago. De la misma forma, los procesos de gestión de información interna serán intensivos en el uso de sistemas de análisis multidimensional con el fin de asegurar la trazabilidad de toda la cadena de suministro.

Se continuará trabajando en el desarrollo de capacidades organizacionales y comunitarias de agricultores y sus asociaciones de base para elevar su nivel socioeconómico y el de sus familias, incentivar la generación de ingresos, mejorar su calidad de vida y asegurar la continuidad del abastecimiento.

La demanda del mercado en términos de nuevos productos que cumplan con altos perfiles nutricionales, saludables, sostenibles y de calidad, se traduce en retos hacia el desarrollo y la búsqueda de insumos con valor agregado. La cocreación y la innovación abierta serán mecanismos que facilitarán dichos desarrollos de manera colaborativa con los diferentes grupos relacionados.

Casos de éxito y reconocimientos

GRI 103-3

Otorgan certificación LEED en Gestión Cargo

El nuevo centro de distribución de Gestión Cargo recibió la certificación LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental), por el cumplimiento de prácticas mundiales de construcción sostenible. Como resultado, se logró en la operación una reducción en energía de 165.000 kWh/año y en agua de 52 m³/año.



Centro de Distribución Gestión Cargo, Cartagena.



Ganador Proveedor Ejemplar, Gran Empresa. Racafe & Cía S.C.A.



Ganador Proveedor Ejemplar, Pyme. Piloto S.A.S.

Constitución Federación Nacional de Ajonjolí

Con la asociación de más de 450 agricultores de los Montes de María en Colombia, se logró la constitución de la primera Federación Nacional de Productores de Ajonjolí (FNA), resultado del acompañamiento de Fundación Nutresa y Compañía de Galletas Noel. Estos cultivadores fueron reconocidos, además, por la Embajada de Suecia y la Corporación Reconciliación Colombia.

Ganadores de la segunda edición del evento Proveedor Ejemplar Grupo Nutresa 2016

En este espacio se entregaron 19 reconocimientos a 14 compañías, de las cerca de 230 que participaron tanto en Colombia como en Costa Rica. Este programa busca identificar y valorar de forma sistemática prácticas, procesos, proyectos e iniciativas asociados con la sostenibilidad económica, social y ambiental de los proveedores.

El listado completo de ganadores se encuentra disponible en la página:



VENTAS RESPONSABLES

Propósito

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

ESTRATEGIA GRI 103-2	PROGRESO GRI 103-3
<p>Realizar la medición anual de satisfacción y lealtad de los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se realizó la medición de satisfacción para evaluar el rendimiento y las eficiencias de los procesos frente a las expectativas del cliente, logrando una calificación de 88,8 en Colombia y 91,6 en las operaciones internacionales. » Se midió la lealtad, indicador de fidelización y conexión emocional con los clientes, y se alcanzó una puntuación de 76,0 en Colombia y 71,6 en las operaciones internacionales.
<p>Desarrollar propuestas de valor diferenciadas y especializadas para cada segmento de clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » A partir del entendimiento de las necesidades y características de los clientes se definieron propuestas de valor diferenciadas que garanticen la generación de valor, rentabilidad y sostenibilidad de cara a los mismos. » Estas propuestas contienen elementos emocionales, racionales y de conveniencia que buscan generar vínculos a través de la entrega oportuna, consistente e integral en cada momento de verdad.
<p>Implementar estrategias de fidelización y relacionamiento para desarrollar y fortalecer capacidades en los clientes.</p>	<p>Se llevaron a cabo las siguientes iniciativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> » Formación » Cocreación con clientes » Programas de fidelización » Modelos colaborativos » Centros de experiencia » Eventos » Desarrollo de clientes » Uso de materiales sostenibles » Ejecución impecable en puntos de venta
<p>Establecer canales de comunicación efectiva con los clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se habilitaron nuevos canales de comunicación digital para atender a los clientes y así generar experiencias diferenciadas.
<p>Consolidar modelos de negocio inclusivos y sostenibles que aporten al desarrollo de clientes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se fortalecieron los modelos de llegada al mercado que estimulan la generación de empleo y de oportunidades para públicos vulnerables.

Riesgos y oportunidades GRI 103-1

Grupo Nutresa se enfrenta a un entorno altamente competitivo en el que las experiencias diferenciadas cobran relevancia, y la orientación al cliente, consumidor y comprador se convierte en foco estratégico para trascender en la construcción de relaciones duraderas que promuevan la sostenibilidad de los negocios a través de la entrega de propuestas de valor.

La adopción adecuada de las exigencias legales y regulaciones de los diferentes países donde tiene presencia la Organización, así como la diversidad de canales de comunicación y el acceso a la tecnología, determinan los mecanismos de actuación para la atención integral y oportuna de los diferentes grupos relacionados con el fin de garantizar su satisfacción, y velar por la reputación y el cuidado de las marcas.

Los riesgos socioambientales de la comercialización y la distribución están relacionados con las condiciones laborales de los transportadores, mientras que los impactos ambientales están asociados a las emisiones de gases de efecto invernadero, contaminantes de la calidad del aire, manejo de residuos, mantenimiento de vehículos y la eficiencia energética en los consumos de combustibles y eléctricos.



Exhibición de producto en punto de venta.

Perspectivas

Se continuará fortaleciendo como filosofía organizacional el modelo centrado en el cliente, consumidor y comprador, el cual, a partir del entendimiento de sus necesidades, adapta las propuestas de valor con el objetivo de generar experiencias diferenciadas que permitan la recompra y la recomendación, al mismo tiempo que se mantienen altos niveles de satisfacción, lealtad y retención.

El desarrollo de capacidades de los clientes seguirá siendo un foco de gestión a través de formaciones centradas en las necesidades propias de sus segmentos para mejorar la atención de sus consumidores y compradores.

Adicionalmente, se afianzarán capacidades digitales de vanguardia que permitan una relación e interacción integral con los clientes, consumidores y compradores, y adaptadas a sus necesidades.

Por último, se adoptarán tecnologías y procesos eficientes en la distribución que contribuyan a disminuir la huella de carbono y la generación de residuos.



La red de distribución, uno de los diferenciadores del modelo de negocio, le permite a Grupo Nutresa entregarles a sus clientes productos de excelente calidad.

Casos de éxito y reconocimientos **GRI 103-3**

Más de 607 clientes recibieron asesoría en la gestión de su punto de venta por parte de los desarrolladores comerciales, lo que les permitió un desarrollo integral de su negocio para su crecimiento y sostenibilidad, con altos niveles de satisfacción y crecimiento en ventas, tanto para los clientes como para Grupo Nutresa.



Comercial Nutresa fue reconocida con el premio Proveedor de Éxito 2016 otorgado por Grupo Éxito, que la destacó como una empresa altamente innovadora y por tener una cadena de abastecimiento moderna y adaptada a las necesidades del *retail*. Adicionalmente, Alkosto le otorgó el premio a mejor proveedor en la línea de alimentos 2015-2016 por su compromiso, entendimiento y apoyo al cliente.

Colaboradores Comercial Nutresa, Bogotá.

CONSTRUIR UNA MEJOR SOCIEDAD

Grupo Nutresa se enfoca en fortalecer las competencias de las comunidades con las que interactúa, así como en generar posibilidades de nutrición y estilos de vida saludable. Además, en fomentar el respeto por los derechos humanos en los grupos relacionados.



**UN
FUTURO
ENTRE
TODOS**



DERECHOS HUMANOS

Propósito

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

ESTRATEGIA GRI 103-2	PROGRESO GRI 103-3
<p>Asegurar el sistema de gestión de derechos humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se alineó la gestión en derechos humanos con las Guías Colombia, las cuales facilitan la comunicación del progreso sobre la materia. » Se complementó la matriz de riesgos en derechos humanos con la incorporación de las compañías del exterior. » Se llevaron a cabo 14 conversatorios del Comité Estratégico de Derechos Humanos con representantes de los colaboradores, pactos colectivos y sindicatos de las empresas en Colombia.
<p>Sensibilizar y formar en materia de derechos humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se formaron 4.499 colaboradores en Construcción de acuerdos, Diversidad e Inclusión, Liderazgo, Relaciones laborales y Derechos Humanos. » Se formaron 44 contratistas y proveedores en Diversidad e Inclusión, y Derechos Humanos.
<p>Fortalecer los mecanismos de denuncia de derechos humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se promocionaron la Línea Ética, los Comités de Convivencia y el buzón de derechos humanos como espacios formales para denunciar situaciones de acoso laboral, sexual, discriminación, fraude o vulneración. » La Línea Ética atendió 8 casos y los Comités de Convivencia recibieron y atendieron 12 denuncias de posibles casos de vulneración de derechos humanos.
<p>Afianzar prácticas de diversidad e inclusión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se dio continuidad a la gestión de planes de trabajo para el cierre de brechas en prácticas de equidad de género. » Se cuenta con 251 personas con capacidades especiales.
<p>Promover la libertad de asociación y la negociación colectiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se definió la estrategia de administración de las relaciones colectivas de trabajo y negociaciones, con la participación de los presidentes y responsables de la gestión del talento humano de las compañías.

Riesgos y oportunidades GRI 103-1

La vulneración de los derechos humanos, la discriminación o el acoso en el trabajo en alguna de sus formas, con su respectivo impacto reputacional, son algunos de los riesgos a los que estaría sometida la Organización si no contara con un sistema de gestión estructurado de promoción, prevención y monitoreo que garantice el respeto por la diferencia y la inclusión.

Estos riesgos son minimizados a través de un sistema de gestión de derechos humanos con acciones implementadas por las compañías, que cuentan con el acompañamiento de un comité táctico y otro estratégico. El Comité Táctico tiene la responsabilidad de identificar los riesgos, gestionarlos y crear mecanismos de reclamación para analizar

los casos de posible vulneración y aplicar el debido proceso; por su parte, el Comité Estratégico asegura el cumplimiento de los planes de trabajo, presenta un balance a los colaboradores y promueve espacios de diálogo social para identificar oportunidades y logros cada año.

La gestión de este sistema ha impactado positivamente en la atracción y compromiso de los colaboradores, lo que se presenta como una oportunidad de diferenciación con otros actores en el mercado, e invita al fortalecimiento de un liderazgo con mayor aprecio por la diversidad y la inclusión.



Integrantes del Comité de Convivencia de Colcafé, Bogotá.

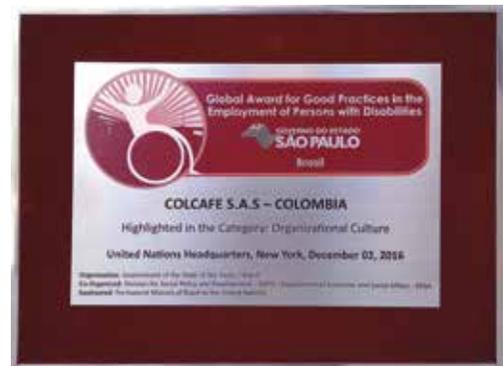
Perspectivas

Para el 2020, las compañías de Grupo Nutresa deberán estar a la vanguardia en prácticas de diversidad e inclusión, y asegurar la incorporación de talento global, el fortalecimiento de políticas que promuevan la equidad de género y una mayor participación de minorías en la fuerza laboral. Además, deberá reforzarse el trabajo con aliados de la cadena de valor para asegurar que proveedores, contratistas y clientes incorporen mejores prácticas en la materia.

Se continuará con la formación, empoderamiento y desarrollo de líderes para que sean los principales promotores de una cultura que aprecie la diversidad en todas sus formas, así como con la promoción de mecanismos de participación y diálogo con colaboradores y terceros para la identificación de oportunidades. Otro desafío importante es mantener vigentes los canales y mecanismos de reclamación y denuncia, al igual que incentivar su uso, lo cual evidenciaría la efectividad de las estrategias y la confianza frente a la gestión de dichos mecanismos.

Casos de éxito y reconocimientos GRI 103-3

En el reconocimiento internacional de **buenas prácticas globales para trabajadores con discapacidad**, Colcafé fue exaltada en la categoría de "Cultura organizacional" por parte de la Secretaría de Gobierno de Personas con Discapacidad de São Paulo, Brasil.



La empresa Sodexo hizo un reconocimiento a los negocios de Galletas, Chocolates, Cafés y Cárnicos por permitir en sus empresas la **vinculación de reinsertados** a través del programa Soluciones, desde el 2006.

DESARROLLO DE CAPACIDADES Y EDUCACIÓN

Propósito

Promover el empoderamiento de las comunidades mediante el desarrollo de capacidades pedagógicas, de liderazgo y de gestión, en ambientes escolares y comunitarios, con el fin de fomentar la solidaridad, la transferencia de conocimiento y las redes de colaboración con voluntarios de las diferentes compañías de Grupo Nutresa, para contribuir a la disminución de la inequidad.

ESTRATEGIA GRI 103-2	PROGRESO GRI 103-3
<p>Desarrollar capacidades en la cadena de valor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » 2.500 proveedores y clientes se formaron en temas socioempresariales. » Se dio inicio a pilotos para explorar seis negocios inclusivos en Chile, Colombia, Costa Rica, México y Ecuador. » Se formaron más de 100 productores rurales en ciudadanía digital.
<p>Fortalecer la gestión escolar e impulsar alianzas en educación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se formaron maestros y directivos docentes de 494 colegios de Colombia, lo que permitió mejorar la administración escolar y la cultura institucional. » El 73,9% de los colegios intervenidos en el 2016 con el programa Líderes Siglo XXI, obtuvo un desempeño satisfactorio en las pruebas de Estado y el 71% mantuvo o mejoró los resultados en el Índice Sintético de Calidad Educativa del Ministerio de Educación Nacional.
<p>Fomentar la competencia tecnológica de maestros y directivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se desarrollaron capacidades tecnológicas en 459 maestros y 59 directivos docentes de 20 colegios. » El 89,8% de los beneficiarios logró un nivel óptimo de desempeño en competencias tecnológicas.
<p>Fortalecer la red de voluntarios de Grupo Nutresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » 11.862 voluntarios aportaron a la mejora de condiciones de vida de las comunidades a través de 19.546 acciones solidarias.

Riesgos y oportunidades **GRI 103-1**

Como estrategia para consolidar un entorno social y económico favorable para el desarrollo de los negocios y la reducción de la inequidad, Grupo Nutresa implementa iniciativas de largo plazo que facilitan la cohesión social y el mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades, para mitigar los riesgos de baja competitividad del capital humano y de inseguridad en la región estratégica donde opera.

Invertir en programas de educación, generación de ingresos y voluntariado permite crear un capital social fortalecido que atienda con mayor eficiencia los riesgos inherentes a la pobreza y la inequidad en el entorno económico y social. Promover el desarrollo de capacidades es invertir en el capital humano de los países y potenciar sus economías, pues facilita la disponibilidad de personas competitivas, participativas e innovadoras.

El fin del conflicto es un primer paso para la construcción de un país en paz, que es responsabilidad de toda la sociedad. Para ello, Grupo Nutresa se prepara en aspectos como gestión de la diversidad, solución de conflictos, derechos humanos y promoción de proyectos inclusivos, capacidades necesarias para los nuevos retos que afronta Colombia.

Casos de éxito y reconocimientos **GRI 103-3**

Como caso de éxito se resalta la participación de Grupo Nutresa en la 24ª Conferencia Mundial IAVE en Ciudad de México, en la que se presentó la estrategia de voluntariado corporativo y se logró posicionar la experiencia en un escenario mundial.

Perspectivas

Grupo Nutresa continuará alineando su gestión con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, al mismo tiempo que enfatizará en las iniciativas que promuevan la reducción de la inequidad y brinden oportunidades para la población desfavorecida.

Adicionalmente, enfrentará los desafíos sociales y promoverá el desarrollo de capacidades que permitan construir una sociedad sostenible, para lo cual se han definido las siguientes metas al 2020:

Proyectos de desarrollo de capacidades		Meta 1.000
 <p>Nutrición</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Bancos implementando BPM. » Instituciones Educativas con Estilos de Vida Saludable. » No. de Secretarías de Educación formadas en la estrategia de EVS. » Proyectos financiados con desarrollo de capacidades. 	120
 <p>Educación</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Instituciones educativas graduadas que han cumplido mínimo dos de los indicadores de desarrollo de capacidades. » Docentes con desempeño en competencia TIC igual o superior a 70%. » Instituciones educativas con mejoramiento. » Proyectos financiados con desarrollo de capacidades. 	763
 <p>Generación de ingresos</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Asociaciones fortalecidas. » Número de Negocios Inclusivos implementados en Grupo Nutresa. » Proyectos financiados con desarrollo de capacidades. 	87
 <p>Voluntariado</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Voluntariado de transferencia de conocimientos. 	30

SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIÓN

Propósito

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

ESTRATEGIA GRI 103-2	PROGRESO GRI 103-3
<p>Consolidar alianzas en torno a la adopción de Estilos de Vida Saludable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se avanzó en la aplicación de la evaluación CAP (Conocimientos, Actitudes y Prácticas) en 20 Instituciones Educativas. » Se desarrollaron alianzas con organizaciones sociales y del sector privado para promover la agricultura urbana y crear oportunidades de autoconsumo de verduras y hortalizas beneficiando a más de 672 familias. » Se consolidó una alianza con el Instituto Nacional de Salud Pública de México para implementar la estrategia de Estilos de Vida Saludable en Ciudad Juárez.
<p>Implementar el Plan de Alimentación Rural en comunidades campesinas de Colombia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se establecieron siete sistemas de alimentación rural que les permiten a las comunidades acceder a alimentos sanos y nutritivos. » Se realizó un análisis de la calidad del agua en 15 asociaciones productoras de cacao, marañón y ajonjolí en los Montes de María y el norte del Chocó, y se les formó en el consumo adecuado de este recurso.
<p>Disminuir las pérdidas y el desperdicio de alimentos en las compañías de Grupo Nutresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se diseñó la política de disminución de pérdidas y desperdicios de Grupo Nutresa, de acuerdo con los lineamientos de la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura –FAO–. » 12 bancos de alimentos alcanzaron un puntaje superior a 90% en la aplicación del PHS (Perfil Higiénico Sanitario) en Colombia y tres superior al 60% en la región estratégica.

Riesgos y oportunidades **GRI 103-1**

Grupo Nutresa alinea sus prioridades estratégicas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas –ODS–, y en este sentido definió una política interna que aporta al objetivo “Cero Hambre” y que apunta al indicador de reducir a la mitad las pérdidas y el desperdicio de alimentos al 2030. Esta iniciativa pretende mitigar los riesgos de pérdidas y desperdicios de alimentos y las bajas condiciones de seguridad alimentaria que limitan el desarrollo sostenible de las comunidades donde se tiene presencia.

Por otra parte, el desarrollo de capacidades en los bancos de alimentos sigue siendo un aspecto relevante para la Organización, ya que garantiza la calidad en la manipulación de alimentos y su sostenibilidad. Por esta razón, la relación con estas entidades ha evolucionado y se ha traducido en alianzas para trabajar de manera articulada en el cierre de brechas y el desarrollo de proyectos innovadores alrededor de estilos de vida saludable y seguridad alimentaria.

Las condiciones de desnutrición y obesidad en la región estratégica donde operan las compañías de Grupo Nutresa, continúan siendo un riesgo para el desarrollo socioeconómico y limitan la posibilidad de contar con un capital humano competitivo, lo que a su vez afecta la sostenibilidad de la Organización.

Casos de éxito y reconocimientos

GRI 103-3

Se destacan los avances del programa **GERMINAR**, una estrategia dirigida a proveedores de la base de la pirámide para que mejoren su calidad de vida a través del acceso e intercambio de alimentos. Mediante programas de formación y acompañamiento técnico para el establecimiento y manejo sostenible de media hectárea de huertas caseras y la preparación balanceada de alimentos, se logró beneficiar a 500 personas.



Comunidad arhuaca en la sierra nevada de Santa Marta, donde **GERMINAR** desarrolla su labor de siembra para el crecimiento económico, social y ambiental de diferentes regiones de Colombia.

En alianza con la Universidad de Antioquia, Fundación Nutresa desarrolló su primera **cartilla didáctica de promoción de estilos de vida saludable para niños y niñas de zonas rurales de alto riesgo social**. Esta herramienta es entregada en el

marco del **Programa Nutresa Quiere a los Niños**, en Colombia, y promueve la apropiación de estilos de vida saludable como alimentación balanceada, actividad física, prácticas claves de higiene y compartir en familia.

Perspectivas

Se seguirán liderando estrategias para reducir pérdidas y desperdicios en el proceso de elaboración y comercialización de los productos de los negocios. Para ello se fortalecerá la política interna sobre manejo de pérdidas y desperdicios, se ampliará su alcance y se entregarán lineamientos para el manejo adecuado de alimentos.

Las iniciativas en nutrición continuarán aportando al cumplimiento del ODS2 “Cero Hambre” a través de la implementación de sistemas de alimentación y el fomento del autoconsumo urbano y rural. El reto en el 2017 será lograr la instalación de más de 5.000 m² de huertas en Montes de María, Chocó y sierra nevada de Santa Marta. Adicionalmente, a corto plazo se seguirá implementando el plan de alimentación rural para que las comunidades beneficiadas no solo obtengan el alimento, sino que también conozcan sus propiedades y garanticen para sus miembros una alimentación balanceada acompañada de actividad física y prácticas claves de higiene.

Se afianzarán alianzas público-privadas con bancos de alimentos y otras entidades para desarrollar iniciativas de alto impacto que beneficien a las comunidades vulnerables.

REDUCIR EL IMPACTO AMBIENTAL DE LAS OPERACIONES Y PRODUCTOS

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



**UN
FUTURO
ENTRE
TODOS**



ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HÍDRICO

Propósito

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

ESTRATEGIA GRI 103-2	PROGRESO GRI 103-3
<p>Optimizar el consumo de agua.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » En Colombia se desarrollaron proyectos que permitieron una reducción de 4,8% en el consumo de agua por tonelada producida con respecto al 2015 y una reducción acumulada de 25,8% desde el 2010. » En México, Costa Rica, Perú y Chile se logró una reducción de 7,4% respecto al 2015. » Se optimizaron procesos de recuperación de corrientes de agua en Colombia, con los que se logró un nivel de reutilización de 10,9%, equivalente a 149.286 m³.
<p>Reducir el impacto sobre el recurso hídrico a través del manejo adecuado de vertimientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Los negocios Cárnicos, Helados y Chocolates trabajaron en el establecimiento y optimización de sus plantas de tratamiento de aguas residuales, con una inversión total de COP 5.704 millones.
<p>Gestionar el recurso hídrico en la cadena de valor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se trabajó con el Fondo Mundial para la Naturaleza y con el fondo de agua Cuenca Verde en la protección del agua y la reducción de impactos en la cadena de abastecimiento. » Se evaluaron 382 contratistas y proveedores para verificar aspectos de sostenibilidad del recurso hídrico, entre otros asuntos ambientales.
<p>Conocer y valorar los riesgos hídricos de las operaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se realizó la valoración de los riesgos hídricos para las operaciones en Colombia, México, Costa Rica, Perú y Chile, que incluyó riesgos biofísicos, regulatorios y reputacionales.
<p>Consolidar el modelo de precio real del agua.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se implementó el modelo para la evaluación de iniciativas de ecoeficiencia hídrica, que será aplicado en la evaluación financiera de proyectos.

Riesgos y oportunidades **GRI 103-1**

El Foro Económico Mundial señaló el riesgo hídrico como el tercero de mayor impacto global para el año 2016, advirtiendo que el cambio climático incrementó la probabilidad de modificaciones en los ciclos de lluvias y los eventos extremos, y por tanto en la seguridad de la producción de alimentos. Se estima que para el año 2030, la demanda de agua excederá la oferta sostenible en un 40%. Ante este panorama, Grupo Nutresa actúa proactivamente en el establecimiento de una cultura de sostenibilidad del recurso hídrico en sus operaciones directas, en las que tiene una meta de reducción del 30% del consumo, y en la formulación de un marco de gestión que involucra actores de su cadena de valor.

Dentro del marco de gestión, el modelo de valoración de riesgos hídricos consolidado por Grupo Nutresa en el 2016 consideró aspectos biofísicos, regulatorios y reputacionales. El

objetivo consiste en que cada planta u operación conozca sus riesgos específicos y formule planes de acción para mitigar aquellos de mayor impacto. Este modelo calcula un factor de riesgo, que a su vez es utilizado en el modelo de precio real que promueve la sostenibilidad de este recurso.

Si bien el riesgo hídrico se presenta como un reto, Grupo Nutresa confía

en que las alianzas con sus grupos relacionados logren influir positivamente en la conservación del agua para las comunidades y operaciones directas, tanto a corto como a largo plazo. Además, la reducción de su consumo en los procesos puede traer eficiencias en productividad y ahorros operacionales.



Planta de tratamiento de aguas residuales, Colcafé Medellín.

Perspectivas

Grupo Nutresa reconoce la importancia del recurso hídrico para la vida en el planeta, el bienestar de los ecosistemas y la seguridad alimentaria. También es consciente del importante papel de las empresas en el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales proponen metas relacionadas con el uso eficiente y conservación del agua.

El marco de gestión del recurso hídrico para los próximos años estará compuesto por acciones internas y externas para promover su consumo sostenible en las operaciones, comunidades y grupos relacionados.

Las plantas de producción seguirán implementando las medidas necesarias para reducir el consumo por tonelada producida en un 30%, en comparación con el consumo del 2010. Se desarrollará la tecnología necesaria no solo para cumplir la regulación de vertimientos, sino para liderar prácticas de reúso y de cero vertimientos donde esto sea posible. Durante el 2017 se iniciarán los planes de mitigación de los riesgos identificados y la implementación del modelo de valoración y precio real del agua como parte de la metodología de priorización de recursos orientados a inversiones de capital.

En la cadena de valor se trabajará en proyectos específicos para la sostenibilidad del recurso hídrico como insumo de las principales materias primas.

Como parte del compromiso con las comunidades y grupos relacionados, se fortalecerá la divulgación y transferencia de políticas y buenas prácticas, y se aumentará el número de alianzas con entidades o partes relacionadas para trabajar conjuntamente por una gestión sostenible del recurso hídrico.

Casos de éxito y reconocimientos

GRI 103-3

La central de beneficio Farallones, proyecto adelantado por la Cooperativa de Caficultores de Los Andes y el Negocio Cafés, ha permitido que los caficultores realicen las labores de despulpado, lavado y secado del café con una reducción en el consumo de agua de un 90%, pasando de aproximadamente 35 litros a solo 4 litros por kilogramo de café seco.

**Meta 2020:
reducir en un**

30%

el consumo de agua por tonelada de alimento producida.

ENERGÍA

Propósito

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

ESTRATEGIA GRI 103-2	PROGRESO GRI 103-3
<p>Reducir la intensidad energética de las operaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se obtuvo una reducción acumulada de consumo de energía (kWh/t.p.) (térmica de fuentes no renovables y energía eléctrica) de 17,1% para el período 2010-2016 en Colombia. » La eficiencia energética (kWh/t.p.) disminuyó un 0,8% frente al año 2015 debido a fenómenos climáticos y problemas en la infraestructura de generación hidráulica y térmica en Colombia.
<p>Reducir el uso de energía eléctrica de las operaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » El indicador de consumo de energía eléctrica (kWh/t.p.) tuvo una reducción de 1,1% frente al año 2015 y para el período 2010-2016 la reducción acumulada fue de 10,4% en Colombia.
<p>Reducir el uso de energía térmica de fuentes no renovables en las operaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » El indicador de consumo de energía térmica de fuentes no renovables (combustibles fósiles) (kWh/t.p.) tuvo un incremento de 1,7% frente al año 2015 en Colombia. » Para el período 2010-2016 la reducción del indicador de energía térmica de fuentes no renovables (kWh/t.p.) es de 20,0%.
<p>Incrementar el uso de fuentes renovables de energía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Se mantuvo el uso de energías más limpias (gas natural, energía eléctrica y biomasa) en un nivel cercano al 99,0% de la canasta energética. » La generación de energía por el uso de biomasa en las operaciones de Colombia, Chile, México y Costa Rica representó un 23,1% del total de la canasta energética, con un crecimiento del 36,2% frente al año anterior. » Se inició un proyecto de uso de energía renovable en la operación más importante del Negocio Chocolates en Colombia, mediante paneles solares, que representa cerca del 4,7% de su abastecimiento de energía y que reducirá en un 17% el consumo de energía eléctrica de la red nacional.

Riesgos y oportunidades GRI 103-1

Grupo Nutresa podría estar expuesto a impactos financieros, operacionales y de reputación originados por la variabilidad de los precios de los combustibles fósiles a nivel mundial, las posibles condiciones de escasez temporal o permanente de algunos de ellos y los fenómenos climáticos, que ponen en riesgo el suministro de energía eléctrica generada por métodos convencionales (hidroeléctricas y térmicas) e incrementa el interés en energías renovables.

Consciente de estos desafíos, el Grupo se enfoca en la búsqueda de una mayor eficiencia energética a través del uso de combustibles más limpios, energías con menor impacto ambiental y alternativas de autoa-

bastecimiento energético, y de la incorporación de nuevas tecnologías que contribuyan a la reducción de la intensidad energética.

Durante el 2016 se presentaron fenómenos climáticos y de variabili-

dad de precios de combustibles que ocasionaron situaciones de riesgo por suministro y condiciones de escasez de energía eléctrica, que llevaron a buscar otras alternativas de negociación para la compra de energía verde.



Colaborador de Colcafé indicando planta generadora de vapor a partir de biomasa del proceso de café soluble.

Perspectivas

La respuesta de la Organización a los desafíos energéticos se soporta en el establecimiento de metas retadoras al 2020, como:

1. La **reducción de 25%** del consumo de energía por tonelada producida.
2. Lograr que el **100% del abastecimiento energético** provenga de **energías más limpias**.

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

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



Casos de éxito y reconocimientos GRI 103-3

El **Negocio Chocolates** adelantó un proyecto para adquirir energía eléctrica proveniente de paneles solares fotovoltaicos que serán instalados en su principal planta en Colombia. Se realizó un contrato de suministro de energía eléctrica con un tercero encargado de construir y mantener la infraestructura, para entregar mensualmente 300.000 kWh de energía limpia, que equivalen a 17% del consumo de esta planta. De esta manera, se obtendrá un 5,5% de energía eléctrica proveniente del sol en dicha operación.

La planta de bebidas instantáneas frías de **Tresmontes Lucchetti en Chile** inició un proceso de adecuación tecnológica, sustitución de equipos y estandarización del proceso de distribución interna de la energía, que permitió un ahorro de 110.844 kWh año y contribuyó a la reducción de 3,2% del consumo total de energía.

Sala de controles, planta Compañía de Galletas Noel, Medellín.

CAMBIO CLIMÁTICO

Propósito

Contribuir con la mitigación y adaptación al cambio climático mediante la implementación de acciones para la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero –GEI–, la búsqueda permanente de mayor eficiencia energética, la implementación de tecnologías limpias, el uso eficiente de las materias primas en las operaciones de Grupo Nutresa y la evolución de los productos hacia la demanda de un mercado más consciente.

ESTRATEGIA GRI 103-2	PROGRESO GRI 103-3
<p>Reducir la generación de emisiones de gases de efecto invernadero.</p>	<p>» Se alcanzó una reducción de 5,5%, con lo cual se logró una disminución acumulada de 21,0% para el período 2010–2016 en Colombia.</p>
<p>Asegurar la utilización de combustibles más limpios en todas las operaciones e incursionar en el uso de fuentes de energías verdes o renovables.</p>	<p>» Se continúa con el uso de biomasa que representa un 23,1% de la canasta energética en Colombia, Costa Rica, México, Perú y Chile, y que equivale a unas emisiones neutras de carbono de 64.077 toneladas CO₂eq.</p>
<p>Mitigar el impacto de los productos sobre el clima a lo largo de su ciclo de vida.</p>	<p>» Se avanzó en la actualización de la medición y la certificación de la huella de carbono de algunos productos de la marca TOSH.</p> <p>» Se mantuvo la certificación de “Carbono Neutro” de la línea de productos Livean y Zuko de Tresmontes Lucchetti en Chile, y la renovación de su neutralización.</p>
<p>Consolidar el modelo de precio del carbono para incorporar en la evaluación de proyectos en ecoeficiencia y reducción de GEI.</p>	<p>» Se determinó la metodología para la estimación del precio del carbono, fijándolo en COP 18.000/tonelada de CO₂eq para aplicar en la valoración financiera de las inversiones ambientales.</p>

Riesgos y oportunidades **GRI 103-1**

La política de Cambio Climático de Grupo Nutresa identifica y valora los efectos que los riesgos físicos, financieros, regulatorios, de acceso a mercados y de cambios en la preferencia de los consumidores, puedan causar sobre la Organización y su cadena de valor.

Los riesgos por cambio climático plantean amenazas al desempeño financiero de la Organización a raíz del aumento en la temperatura del planeta, las constantes variaciones del clima y los fenómenos meteorológicos que afectan la disponibilidad de recursos, lo que a su vez motiva a los gobiernos a responder con leyes que regulen las emisiones.

Durante el 2016, el Ministerio de Hacienda de Colombia incluyó en la reforma tributaria un impuesto verde o impuesto al carbono de los combustibles fósiles, que además de promover su uso eficiente fomenta el uso de energías bajas en carbono y la reducción de consumos energéticos y emisiones de GEI. Este comenzará a regir en el 2017.

En Estados Unidos ya existen esquemas de transacción de emisiones en desarrollo, México cuenta con una iniciativa gubernamental de precio al carbono y Chile espera que una similar entre en vigencia entre el 2017 y el 2018.

Las condiciones de vulnerabilidad atadas a la disponibilidad de fuentes de energía y de materias primas ya son consideradas dentro del plan de gestión de riesgos, con el fin de determinar en qué medida los cambios en los parámetros climáticos, físicos y sociales requieren acciones de adaptación de la cadena de valor.

Meta 2020: reducir en un

33% kg CO₂ eq./t.p.



Granja Yariquíes. Santander, Colombia.

Perspectivas

Se continuará trabajando en la reducción de las emisiones de GEI mediante la optimización y mejora de las operaciones y la implementación de tecnologías y combustibles limpios, el uso de energías renovables, la inversión en iniciativas de eficiencia interna y la compensación de las emisiones de carbono de productos.

La actualización del inventario y la medición de gases de efecto invernadero se mantendrá para las operaciones industriales y logísticas, lo que permitirá establecer acciones específicas de mejoramiento para la mitigación y adaptación al cambio climático en la Organización.

Se fortalecerá el análisis de riesgos de cambio climático, la valoración del riesgo financiero y la adopción de medidas, plazos y costos estimados de las acciones que se deben seguir en aquellas zonas que presenten posibles efectos del cambio climático y/o escasez de agua, que a su vez puedan afectar las operaciones.

Se avanzará en el desarrollo de proyectos y estrategias de marca encaminadas a lograr productos y/o procesos "Carbono Neutro" como los de la marca Tosh en Colombia y Costa Rica.

Por último, la Organización continuará explorando iniciativas de abastecimiento energético que reduzcan el impacto en el clima.

Casos de éxito y reconocimientos **GRI 103-3**

Se destaca en el **Negocio Helados** la sustitución progresiva de equipos para refrigeración comercial que utilizan refrigerantes R134a, a equipos amigables con el medioambiente que usan refrigerantes R290, que ha permitido una reducción de emisiones de 861 t CO₂eq./año de alcance 3.

Se resalta en el **Negocio Chocolates** en Costa Rica, el reemplazo de una caldera que funcionaba con combustibles fósiles por una de última tecnología que utiliza como combustible biomasa a partir de *pellets* de madera provenientes de residuos de aserraderos considerados como emisiones neutras. Esto permitió una reducción de 300 toneladas CO₂eq./año.

EMPAQUES Y POSCONSUMO

Propósito

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

ESTRATEGIA GRI 103-2	PROGRESO GRI 103-3
<p>Consolidar la política de empaques sostenibles promoviendo el uso de materiales de ciclo cerrado.</p>	<p>» El 74% de las toneladas de material de empaque compradas en el 2016 corresponde a materiales con ciclo cerrado (cartón corrugado, vidrio y hojalata).</p>
<p>Continuar con la estrategia de ecodiseño de empaques y embalaje en las operaciones.</p>	<p>» Se lograron disminuir 222 toneladas de material de empaque con la metodología DTV (Diseño para crear valor), acumulando un total de 707 toneladas reducidas en los últimos cuatro años de implementación.</p>
<p>Reducir el consumo de material de empaque por tonelada producida.</p>	<p>» Se logró una disminución de 5,4% entre el 2010 y el 2016, y se identificaron oportunidades de optimización en algunas categorías de materiales.</p>
<p>Diseñar e implementar un plan piloto de cierre de ciclo de material de empaque flexible posindustrial.</p>	<p>» Se trabajó de manera conjunta con un aliado que incorpora materiales de difícil reciclabilidad en el proceso de fabricación de mobiliario con madera plástica. Junto a la Fundación Nutresa se diseñó un plan para dotar con dicho mobiliario a las escuelas públicas que hacen parte del programa de Estilos de Vida Saludables.</p>
<p>Evaluar alternativas para la gestión y cierre del ciclo de material de empaque posconsumo.</p>	<p>» Se lanzó un reto innovador a los colaboradores de Grupo Nutresa para encontrar alternativas de cierre de ciclo de empaque flexible posconsumo.</p>

Riesgos y oportunidades **GRI 103-1**

La adecuada gestión de los empaques antes, durante y posterior al ciclo productivo es un asunto relevante para Grupo Nutresa, dados los volúmenes de materiales que se desechan una vez sus productos son consumidos y dispuestos.

En un entorno altamente competitivo como en el que se desenvuelve la Organización, marcado por cambios en las preferencias de los consumidores hacia productos cuyo ciclo de vida represente un menor impacto sobre el ambiente, el desarrollo de empaques de menor impacto ambiental puede convertirse en una oportunidad de diferenciación y de adición de valor reputacional que facilita el acceso de sus marcas a mercados más desarrollados y conscientes ambientalmente.

De la misma manera, en la región estratégica donde opera Grupo Nutresa, se vienen adelantando regulaciones alrededor de la responsabilidad extendida del productor. Esto implica que eventualmente se exijan cuotas de recuperación de material posconsumo, lo que demandará la construcción de sistemas de recolección de empaques, de logística de reversa y de reciclaje, e incluso repensar en innovar sobre alternativas que impliquen un menor consumo de material.

No obstante, alrededor de este tema se han generado oportunidades para la Compañía gracias a las estrategias de ecodiseño que se vienen implementando y que generan una disminución en el consumo de empaques por reducción de calibres, dimensiones y eficiencias en los procesos industriales, que generan un mejor desempeño ambiental de sus productos y una captura de ahorros vía reducción de costos.



Colaboradoras Compañía Nacional de Chocolates, fábrica Rionegro.

Perspectivas

Los cambios en las preferencias de consumo han hecho que la industria de alimentos ofrezca sus productos en porciones más pequeñas y/o en presentaciones más complejas, lo cual incrementa la cantidad de empaque. Por lo anterior, y respondiendo a las necesidades del mercado, Grupo Nutresa se enfrenta al desafío de buscar soluciones de empaques que ofrezcan atributos más amigables ambientalmente y que a la vez protejan los productos con los estándares requeridos. En el futuro más inmediato esto podrá tener impacto desde el punto de vista técnico, ya que existe poca factibilidad de reemplazar los empaques de baja biodegradabilidad o reciclabilidad por otros de mejor desempeño ambiental.

El reto que tiene la Organización es continuar con la implementación de su política de Empaques Sostenibles, mientras avanza en la consecución de su meta al 2020 de reducir sus consumos de material de empaque por tonelada producida en un 12%. Igualmente, un desafío para los próximos años será fortalecer los procesos de ecodiseño, reducción de consumo de empaques y en general, la implementación de dicha política en sus operaciones fuera de Colombia.

Meta 2020: **-12%**
**material de empaque/toneladas
producidas frente a línea base 2010.**

Casos de éxito y reconocimientos **GRI 103-3**

Como caso de éxito se resalta la **sustitución de 185 toneladas de cartulina tradicional** en algunas cajas plegadizas de los Negocios Chocolates y Galletas por cartulina *EarthPact* elaborada ciento por ciento con bagazo de caña de azúcar, reciclable, biodegradable y sin fluoroquímicos.

Otro caso de éxito es el **reemplazo de los envases plásticos rígidos de PVC por bolsas y cartón microcorrugado** en las bomboneiras del Negocio Chocolates en México. El PVC es un material de baja reciclabilidad que puede producir elevados impactos ambientales si no es dispuesto de manera adecuada. Con este cambio se dejaron de disponer 48 toneladas de empaque al emplear un material más liviano que cuenta con un ciclo cerrado de reciclaje.

GESTIÓN DE RESIDUOS

Propósito

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

ESTRATEGIA GRI 103-2	PROGRESO GRI 103-3
<p>Reducir los residuos generados en las operaciones de Grupo Nutresa.</p>	<p>» Para el período 2010-2016 se logró una reducción en la generación total de residuos de 6,3%. El indicador no presenta una mejora con relación al 2015, pero supera la meta interanual planteada.</p>
<p>Disminuir la generación de residuos ordinarios.</p>	<p>» Se redujeron en un 1,76% los residuos de tipo ordinario enviados a relleno sanitario para las operaciones en Colombia y en un 3,29% para Grupo Nutresa con respecto al año anterior. Esto contribuyó a disminuir costos asociados a la gestión y disposición final de los mismos.</p>
<p>Aumentar el porcentaje de aprovechamiento de los residuos generados.</p>	<p>» Se aumentó el nivel de aprovechamiento de residuos y se logró la meta definida para el 2020, con un indicador de 90,1% para los residuos sólidos generados en las operaciones en Colombia. Lo anterior representa una mejora del 0,6% con respecto al año anterior y de 11,3% para el período 2010-2016.</p>

Riesgos y oportunidades **GRI 103-1**

Uno de los desafíos de Grupo Nutresa tiene que ver con la disminución de la generación de residuos, el cual a su vez se relaciona con las pérdidas de insumos en la operación, la entrada en funcionamiento de plantas de tratamiento que generan lodos de difícil disposición y las altas inversiones requeridas a largo plazo. Lo anterior plantea cambios en las estructuras de pensamiento y planeación de quienes lideran los procesos para asegurar que dicha práctica pueda ser puesta en marcha.

Por otra parte, la Organización se enfrenta a mayores restricciones alrededor de la disposición final de residuos sólidos. Para el caso de Colombia, 38% de los rellenos sanitarios estiman una vida útil menor a tres años. En otros países de la región estratégica como Perú, México y Costa Rica se presentan situaciones similares.

A esto se le suma la necesidad de extender los ciclos de vida de los productos, lo que está llevando a que algunos países en los que opera Grupo Nutresa, establezcan regulaciones más exigentes alrededor del tema. En Colombia se lanzó a finales del 2016 una política de Gestión Integral de Residuos Sólidos, que busca adaptar los principios de economía circular en la gestión de residuos en el país. Esta política será la base para la definición de normativas que lleven a las organizaciones a gestionar sus residuos, no solo en sus operaciones directas, sino a lo largo de su cadena de valor.

Perspectivas

Grupo Nutresa cuenta con dos metas corporativas al 2020 relacionadas con la gestión integral de residuos sólidos: la primera busca minimizar la generación de residuos en 20% y la segunda asegurar su aprovechamiento en 90%.

Para alcanzar estas metas se continuará con el fortalecimiento de la cultura ambiental en las compañías para que contribuya a la incorporación de buenas prácticas y a la puesta en marcha de una visión de economía circular que impulse a su vez la mejora continua, el mantenimiento preventivo de equipos, la búsqueda de excelencia en los procedimientos de operación y la optimización de los inventarios de materias primas.

Así mismo, continuará el afianzamiento de los sistemas de gestión integral de residuos dentro de las operaciones industriales, logísticas y comerciales, y se identificarán oportunidades de trabajo con proveedores que ayuden a reducir la generación de desperdicios en la operación.

Finalmente, se harán sinergias entre los negocios que privilegien la reutilización y el ciclo cerrado de los materiales entre las operaciones; se avanzará, además, en nuevos proyectos de alto desarrollo tecnológico como la valoración energética de residuos.

Casos de éxito y reconocimientos **GRI 103-3**

Como caso de éxito se destaca la iniciativa del Negocio Chocolates en Perú para la recuperación de 12.790 kg de material laminado y 12.510 kg de cartón que fueron luego comercializados para la fabricación de techos, evitando su envío al relleno sanitario. Esta práctica permitió incrementar entre 4 y 7% el aprovechamiento de los residuos generados.

En la planta del Negocio Helados en Bogotá se logró el aprovechamiento de material no recuperable en los productos Paleta Casera Coco y Artesanal Cocada. Esta innovación permitió la recuperación de 19.200 kg de crema, que generó un beneficio económico de COP 34 millones al año, y eliminó los costos de gestión y disposición de este residuo.



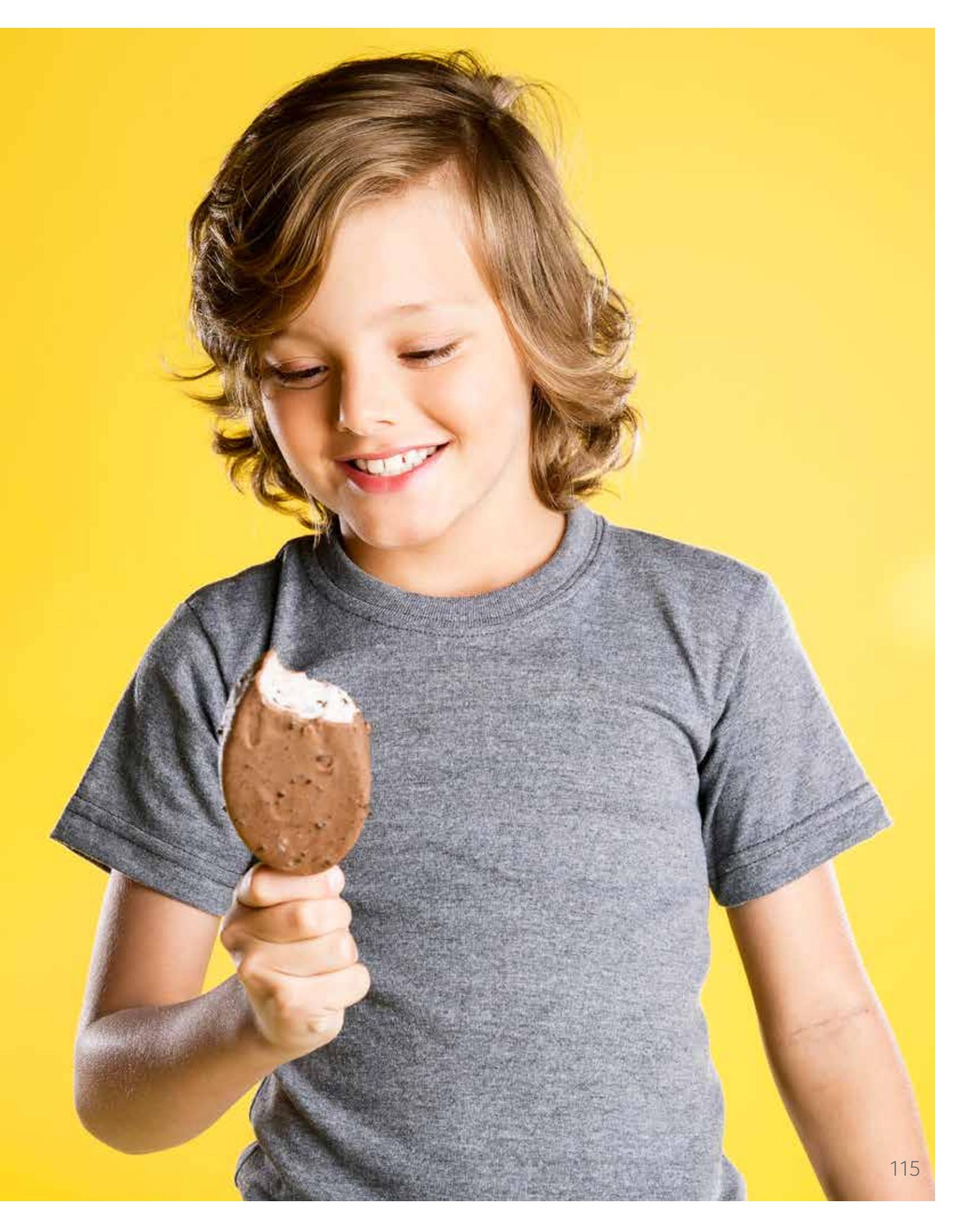
Meta 2020: **90%**
de aprovechamiento de residuos sólidos.

Colaborador de producción
Meals de Colombia, planta
Bogotá.

ESTADOS FINANCIEROS



UN
FUTURO
ENTRE
TODOS



Estados financieros consolidados

Informe del Revisor Fiscal

A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S. A.

27 de febrero de 2017



He auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Grupo Nutresa S. A., los cuales comprenden el estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2016 y los estados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio de los accionistas y de flujos de efectivo del año terminado en esa fecha y el resumen de las principales políticas contables y otras notas explicativas.

Responsabilidad de la gerencia sobre los estados financieros

La gerencia es responsable por la adecuada preparación y presentación de estos estados financieros de acuerdo con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia y por el control interno que la gerencia considere relevante para que la preparación de estos estados financieros estén libres de errores significativos debido a fraude o error.

Responsabilidad del auditor

Mi responsabilidad es expresar una opinión sobre dichos estados financieros con base en mi auditoría. Efectué mi auditoría de acuerdo con las normas de auditoría de información financiera aceptadas en Colombia. Estas normas requieren que cumpla con requerimientos éticos y que planifique y realice la auditoría para obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros están libres de errores significativos.

Una auditoría consiste en desarrollar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los montos y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluyendo la evaluación de los riesgos de errores significativos en los estados financieros debido a fraude o error. En la evaluación de esos riesgos, el auditor considera el control interno relevante de la entidad para la preparación de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias. Una auditoría también incluye una evaluación de lo apropiado de las políticas contables usadas y 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.

27 de febrero de 2017

Opinión

En mi opinión, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S. A. al 31 de diciembre de 2016 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.

Otros asuntos

Los estados financieros consolidados de la Compañía por el año terminado el 31 de diciembre de 2015 fueron auditados por mí aplicando normas de auditoría generalmente aceptadas en Colombia vigentes a esa fecha y en informe de fecha 26 de febrero de 2016 emití una opinión sin salvedades sobre los mismos. Mi opinión no es calificada con respecto a este asunto.



Bibiana Moreno Vásquez

Revisora Fiscal

Tarjeta Profesional No. 167200-T

Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

Certificación de los estados financieros

LOS SUSCRITOS REPRESENTANTE LEGAL Y EL CONTADOR GENERAL DE GRUPO NUTRESA S. A.

CERTIFICAMOS:

24 de febrero de 2017

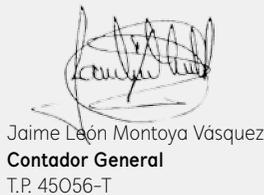
Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros consolidados, al 31 de diciembre de 2016 y 2015, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los estados financieros de la Compañía Matriz y sus subsidiarias debidamente certificados y 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 los principios de contabilidad generalmente aceptados.
5. Los hechos económicos que afectan a las compañías han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.
6. Los estados financieros y sus notas no contienen vicios, errores, diferencias o imprecisiones materiales que afecten la situación financiera, patrimonial y las operaciones de las compañías. Así mismo, se han establecido y mantenido adecuados procedimientos y sistemas de revelación y control de la información financiera, para su adecuada presentación a terceros y usuarios de la misma.



Carlos Ignacio 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.

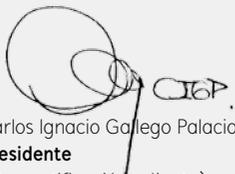
CERTIFICA:

24 de febrero de 2017

Que los estados financieros consolidados y las operaciones de la Compañía Matriz y sus subsidiarias al 31 de diciembre de 2016 y 2015 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 24 del mes de febrero de 2017.



Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)

Estado de situación financiera

A 31 de diciembre de 2016 y 2015 (Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	2016	2015
ACTIVO			
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo	8	\$ 219.322	\$ 286.064
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	9	889.197	878.280
Inventarios	10	1.028.417	1.032.969
Activos biológicos	11	75.677	53.119
Otros activos	12	246.832	220.762
Activos no corrientes mantenidos para la venta	13	100.330	71.679
Total activo corriente		\$ 2.559.775	\$ 2.542.873
Activo no corriente			
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	9	23.495	26.729
Activos biológicos	11	7.433	5.699
Inversiones en asociadas y negocios conjuntos	19	164.510	109.021
Otros activos financieros no corrientes	20	3.885.206	3.418.149
Propiedades, planta y equipo, neto	14	3.383.513	3.383.722
Propiedades de inversión	15	71.842	82.393
Plusvalía	16	2.034.454	2.033.403
Otros activos intangibles	17	1.163.671	1.179.957
Activos por impuestos diferidos	18.4	356.994	355.461
Otros activos	12	48.661	40.645
Total activo no corriente		\$ 11.139.779	\$ 10.635.179
TOTAL ACTIVO		\$ 13.699.554	\$ 13.178.052
PASIVO			
Pasivo corriente			
Obligaciones financieras	21	847.689	1.059.660
Proveedores y cuentas por pagar	22	888.840	825.435
Impuesto sobre la renta e impuestos por pagar	18.2	163.362	172.323
Pasivo por beneficios a empleados	23	161.592	160.628
Provisiones corrientes	24	2.734	4.415
Otros pasivos	25	49.746	26.641
Total pasivo corriente		\$ 2.113.963	\$ 2.249.102
Pasivos no corriente			
Obligaciones financieras	21	2.277.429	2.034.604
Proveedores y cuentas por pagar	22	158	159
Pasivo por beneficios a empleados	23	216.744	211.533
Pasivo por impuesto diferido	18.4	705.700	727.692
Otros pasivos	25	600	-
Total pasivo no corriente		\$ 3.200.631	\$ 2.973.988
TOTAL PASIVO		\$ 5.314.594	\$ 5.223.090
PATRIMONIO			
Capital emitido	27.1	2.301	2.301
Prima en emisión de capital	27.1	546.832	546.832
Reservas	27.2	3.655.280	1.859.537
Otro resultado integral acumulado	28	3.746.572	3.569.478
Utilidad acumulada		-	1.514.303
Utilidad del período		395.734	428.152
Patrimonio atribuible a las participaciones controladoras		\$ 8.346.719	\$ 7.920.603
Participaciones no controladoras	27.4	38.241	34.359
TOTAL PATRIMONIO		\$ 8.384.960	\$ 7.954.962
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 13.699.554	\$ 13.178.052

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)



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



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

Estado de resultados integrales

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

	Notas	2016	2015
OPERACIONES CONTINUADAS			
Ingresos operacionales	6	\$ 8.676.640	\$ 7.945.417
Costos de la mercancía vendida	30	(4.966.031)	(4.507.166)
Utilidad bruta		\$ 3.710.609	\$ 3.438.251
Gastos de administración	30	(401.100)	(371.810)
Gastos de venta	30	(2.384.866)	(2.144.502)
Gastos de producción	30	(147.694)	(137.446)
Diferencia en cambio de activos y pasivos operativos	33.2	15.873	2.619
Otros ingresos (egresos) netos operacionales	31	22.149	(4.427)
Utilidad operativa		\$ 814.971	\$ 782.685
Ingresos financieros	32.1	10.982	9.828
Gastos financieros	32.2	(324.637)	(234.896)
Dividendos del portafolio	20	50.545	47.016
Diferencia en cambio de activos y pasivos no operativos	33.2	(8.642)	27.181
Pérdida por la posición monetaria neta	29	(32.946)	(32.160)
Participación en el resultado de las asociadas y negocios conjuntos	19	6.103	4.928
Otros egresos netos		28.492	(288)
Utilidad antes de impuesto de renta e interés no controlante		\$ 544.868	\$ 604.294
Impuesto sobre la renta corriente	18.3	(172.866)	(183.561)
Impuesto sobre la renta diferido	18.3	29.533	16.421
Utilidad del ejercicio de operaciones continuadas		\$ 401.535	\$ 437.154
Operaciones discontinuadas, después de impuestos	34	(1.844)	(6.335)
Utilidad neta del ejercicio		\$ 399.691	\$ 430.819
Resultado del período atribuible a:			
Participaciones controladoras		\$ 395.734	\$ 428.152
Participaciones no controladoras	27.4	3.957	2.667
Utilidad neta del ejercicio		\$ 399.691	\$ 430.819
Utilidad por acción (*)			
Básica, atribuible a las participaciones controladoras (en pesos)	35	860,06	930,77
(*) Calculados sobre 460.123.458 acciones, que no han tenido modificaciones durante los periodos cubiertos por los presentes estados financieros.			
OTRO RESULTADO INTEGRAL			
Partidas que no serán reclasificadas posteriormente al resultado del período:			
Ganancias actuariales de planes de beneficios definidos	28.1	\$ (17.390)	\$ 6.727
Inversiones medidas a valor razonable	28.2	395.023	(599.282)
Impuesto diferido de los componentes que no serán reclasificados	28.1-28.2	5.119	2.791
Total partidas que no serán reclasificadas posteriormente al resultado del período		\$ 382.752	\$ (589.764)
Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período:			
Participación en el resultado integral de asociadas y negocios conjuntos	28.3	(3.414)	5.939
Diferencias en cambio por conversión de negocios en el extranjero	28.4	(202.497)	352.864
Impuesto diferido renta de componentes que serán reclasificados	28.3	176	-
Total partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período		\$ (205.735)	\$ 358.803
Otro resultado integral, neto de impuestos		\$ 177.017	\$ (230.961)
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL PERÍODO		\$ 576.708	\$ 199.858
Resultado integral total atribuible a:			
Participaciones controladoras		\$ 572.828	\$ 195.269
Participaciones no controladoras		3.880	4.589
Resultado integral total		\$ 576.708	\$ 199.858

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Carlos Ignacio Galego 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
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.
(Ver opinión adjunta)

Estados 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	Otras reservas	Reservas hiperinflación	Utilidad acumulada	Utilidad del período	Otro resultado integral acumulado	Total patrimonio atribuible a las participaciones controladoras	Participaciones no controladoras	Total
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	2.301	546.832	1.530.407	329.130	1.514.303	428.152	3.569.478	7.920.603	34.359	7.954.962
Resultado del período						395.734		395.734	3.957	399.691
Otro resultado integral del período							177.094	177.094	(77)	177.017
Resultado integral del período	-	-	-	-	-	395.734	177.094	572.828	3.880	576.708
Traslado a resultados de ejercicios anteriores					428.152	(428.152)				
Dividendos distribuidos en efectivo (Notas 27.3-27.4)			(6.428)		(222.713)			(229.141)	(441)	(229.582)
Apropiación de reservas			1.762.980		(1.762.980)					
Impuesto a la riqueza (Nota 18.7)			(21.992)					(21.992)		(21.992)
Revaluación del patrimonio en economías hiperinflacionarias				67.237				67.237		67.237
Impuesto al patrimonio (Nota 18.2)			37.965					37.965		37.965
Otros movimientos patrimoniales			(44.019)		43.238			(781)	443	(338)
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	2.301	546.832	3.258.913	396.367	-	395.734	3.746.572	8.346.719	38.241	8.384.960
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	2.301	546.832	1.400.743	279.827	1.305.618	587.226	3.802.361	7.924.908	29.918	7.954.826
Resultado del período						428.152		428.152	2.667	430.819
Otro resultado integral del período							(232.883)	(232.883)	1.922	(230.961)
Resultado integral del período	-	-	-	-	-	428.152	(232.883)	195.269	4.589	199.858
Traslado a resultados de ejercicios anteriores					587.226	(587.226)				
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 27.3)					(212.577)			(212.577)	(11)	(212.588)
Apropiación de reservas			164.876		(164.876)					
Impuesto a la riqueza (Nota 18.7)			(24.949)					(24.949)		(24.949)
Combinación de negocios									(137)	(137)
Revaluación del patrimonio en economías hiperinflacionarias				49.303				49.303		49.303
Impuesto diferido Plusvalía (Nota 18.4)			(11.035)					(11.035)		(11.035)
Otros movimientos patrimoniales			772		(1.088)			(316)		(316)
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	2.301	546.832	1.530.407	329.130	1.514.303	428.152	3.569.478	7.920.603	34.359	7.954.962

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
 (Ver certificación adjunta)



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



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

Estado de flujos de efectivo

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

	2016	2015
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Cobros procedentes de las ventas de bienes y servicios	\$ 8.630.392	\$ 7.788.191
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	(6.198.605)	(5.640.140)
Pagos a y por cuenta de los empleados	(1.429.959)	(1.290.701)
Impuestos a las ganancias e impuesto a la riqueza pagados	(221.788)	(222.143)
Otras entradas (salidas) de efectivo	27.897	(19.669)
Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación	\$ 807.937	\$ 615.538
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Pagos a terceros para obtener el control de subsidiarias	-	(743.401)
Efectivo y equivalentes de efectivo recibido de adquisiciones	-	6.353
Disminución de efectivo y equivalentes por clasificación de inversión en subsidiarias a instrumentos financieros	(3.179)	-
Compras de patrimonio de asociadas y negocios conjuntos	(36.583)	(14.831)
Importes procedentes de la venta de propiedades, planta y equipo	41.004	9.309
Compras de propiedades, planta y equipo y activos mantenidos para la venta	(403.062)	(399.387)
Compras de activos intangibles (Nota 17)	(8.108)	(11.208)
Dividendos recibidos	49.661	46.142
Intereses recibidos	7.221	7.437
Otras entradas de efectivo	28.751	19.489
Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de inversión	\$ (324.295)	\$ (1.080.097)
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		
Importes procedentes de préstamos	25.391	738.986
Dividendos pagados (Nota 27.3)	(224.805)	(208.480)
Intereses pagados	(276.981)	(197.100)
Comisiones y otros gastos financieros	(32.409)	(27.487)
Otras entradas de efectivo	15.729	12.133
Flujos de efectivo netos (utilizados en) procedentes de actividades de financiación	\$ (493.075)	\$ 318.052
DISMINUCIÓN DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO POR OPERACIONES		
Disminución neta de efectivo y equivalente al efectivo	\$ (9.433)	\$ (146.507)
Efecto de la variación en la tasa de cambio sobre el disponible	(57.309)	40.708
Disminución neta de efectivo y equivalente al efectivo	(66.742)	(105.799)
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del período	286.064	391.863
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	\$ 219.322	\$ 286.064

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.



Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)



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



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

Comentarios de la gerencia de Grupo Nutresa

Grupo Nutresa S.A. es la empresa líder en alimentos procesados en Colombia y uno de los jugadores más relevantes del sector en América Latina, con ventas consolidadas de COP 8.7 billones anuales (año 2016) en 8 unidades de negocios: Cárnicos, Galletas, Chocolates, Tresmontes Lucchetti (TMLUC), Café, Alimentos al Consumidor, Helados y Pastas. Grupo Nutresa es una empresa diversificada en términos de geografía, productos y abastecimiento.

Nuestra estrategia centenaria está dirigida a duplicar al año 2020, las ventas del año 2013, con una rentabilidad sostenida entre el 12% y el 14% de margen ebitda. Para lograrla, ofrecemos a nuestro consumidor alimentos y experiencias de marcas conocidas y queridas, que nutren, generan bienestar y placer; que se distinguen por la mejor relación precio/valor; disponibles ampliamente en nuestra región estratégica; gestionadas por gente talentosa, innovadora, comprometida y responsable, que aporta al desarrollo sostenible.

LOS DIFERENCIADORES DE NUESTRO MODELO DE NEGOCIO SON:

- Nuestra gente: el talento humano es uno de nuestros activos más valiosos; la plataforma cultural está sustentada en la promoción de ambientes de participación, el desarrollo de competencias del ser y el hacer, el reconocimiento, la construcción de una marca de liderazgo, además de una vida en equilibrio para las personas.
- Nuestras marcas: nuestras marcas son líderes en los mercados en donde participamos, son reconocidas, queridas y hacen parte del día a día de las personas. Están soportadas en productos nutritivos, confiables y con excelente relación precio/valor.
- Nuestra red de distribución: nuestra amplia red de distribución, con una oferta diferenciada por canales y segmentos y con equipos de atención especializados, nos permite tener nuestros productos disponibles, con una adecuada frecuencia y una relación cercana con los clientes.

RESULTADOS 2016

Grupo Nutresa presentó una dinámica de ventas muy positiva en 2016, tanto en el plano nacional como en el internacional. A nivel consolidado, se cerró el año con COP 8.7 billones en ventas, con un crecimiento de 9,2% sobre las registradas en 2015 y de un 8,3% excluyendo las ventas de las compañías adquiridas recientemente, para efectos de comparabilidad.

En Colombia las ventas fueron de COP 5,4 billones, con un crecimiento de 9,1%. Al excluir las ventas de los meses de enero y febrero de Grupo El Corral, que no son comparables con las de 2015, el crecimiento fue de 7,7%, el cual fue posible gracias a la construcción de una oferta de valor diferenciada para clientes, compradores y consumidores, y al desarrollo de redes de distribución, lo que nos permitió llevar nuestros productos a más de 405.500 puntos de venta en Colombia con marcas conocidas y apreciadas.

Las ventas fuera de Colombia, medidas en pesos colombianos, fueron superiores en 9,4% a las registradas a diciembre de 2015 y ascendieron a COP 3,3 billones, que representan 38,2% del total; en dólares fueron de USD 1.1 billones, 1,0% menores a las del año anterior.

La utilidad bruta, COP 3,7 billones, creció el 7,9% respecto de la obtenida en 2015 y refleja el efecto combinado de una gestión responsable de los precios y el incremento de costos de algunas materias primas.

La variación de los gastos de administración y producción, en línea con el incremento de la utilidad bruta, permitió contrarrestar en parte el impacto del mayor esfuerzo requerido durante el año en cuanto a gastos de ventas, con lo cual el margen operacional se situó en 9,4%.

Los gastos postoperativos netos por COP 270.103 millones incluyen el incremento en el costo de la deuda por mayores tasas de interés de referencia durante 2016.

En materia de rentabilidad se reporta durante el año un margen ebitda del 11,9% sobre las ventas, el cual asciende a COP 1,03 billones, y crece 5,5% con respecto al de 2015. Este nivel se explica en gran medida por las altas tasas de inflación registradas durante el año, el efecto de la devaluación de las monedas y el fenómeno de El Niño en Colombia, que fueron mitigados, en parte, por una gestión de precios responsable con protección de los volúmenes, con una visión a largo plazo.

En consecuencia, la utilidad neta consolidada fue de COP 395.734 millones, que representa un margen sobre las ventas de 4,6%.

El activo creció 4,0% y cerró en COP 13,7 billones. Este incremento se debe en buena medida al mayor valor de nuestras inversiones en Grupo Sura y Grupo Argos.

El pasivo incrementó 1,8%, al cerrar en COP 5,3 billones, debido principalmente al aumento de las cuentas pasivas de capital de trabajo, manteniendo la deuda en un nivel adecuado, según nuestro perfil de riesgo financiero moderado.

El patrimonio cerró en COP 8,4 billones, con incremento de 5,4% con respecto al cierre de 2015.

Nuestra meta es la sostenibilidad de Grupo Nutresa y lograr los objetivos de creación de valor en el presente, manteniendo la capacidad de entregar resultados satisfactorios en el futuro, siempre teniendo en mente la construcción de un mundo mejor.

Los esfuerzos de productividad, el desarrollo de redes de distribución y la innovación, fueron determinantes para obtener estos resultados, y nos dejan una buena base para afrontar con optimismo el 2017.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN

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

Para Grupo Nutresa, el ebitda (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) se calcula eliminando de la utilidad operativa los cargos por depreciación y amortización, y la utilidad o pérdida no realizada por diferencia en cambio de activos y pasivos operativos. Se considera que el ebitda es más significativo para los inversores porque proporciona un análisis del resultado operativo y de la rentabilidad de los segmentos, usando la misma medida utilizada por la Administración. Asimismo, el ebitda permite comparar los resultados con los de otras compañías en la industria y en el mercado. Se utiliza el ebitda para seguir la evolución del negocio y establecer los objetivos operacionales y estratégicos. El ebitda es una medida comúnmente utilizada y extendida entre los analistas, inversores y otras partes interesadas en la industria. El ebitda no es un indicador explícito definido como tal en las NIIF y puede, por tanto, no ser comparable con otros indicadores similares utilizados por otras compañías. El ebitda no debe considerarse una alternativa a los ingresos operativos como indicador del resultado operativo, o como alternativa al flujo de efectivo de las actividades de explotación como medida de liquidez.

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

	2016	2015
Utilidad operativa	814.971	782.685
Depreciaciones y amortizaciones	228.092	200.203
Diferencia en cambio no realizada de activos y pasivos operativos	(14.110)	(7.334)
Ebitda (ver detalle por segmentos en Nota 6.1)	1.028.953	975.554

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, la cual equilibra el crecimiento sostenido de las operaciones actuales, que requiere una inversión constante en activos de capital (Capex), y el crecimiento a través de adquisiciones de negocios en marcha, que traen valor económico y estratégico al Grupo.

Para la asignación de recursos, tanto a la inversión en activos fijos como a las adquisiciones, se tiene como referencia, para medir la generación de valor, el costo promedio ponderado de capital (WACC) relevante para cada tipo de inversión, geografía y su nivel particular de riesgo. En cada una de las inversiones se busca que el retorno sea superior al costo de capital.

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 LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DE GRUPO NUTRESA S. A.

27 de febrero de 2017



He auditado los estados financieros adjuntos de Grupo Nutresa S. A., los cuales comprenden el estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2016 y los estados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio de los accionistas y de flujos de efectivo del año terminado en esa fecha y el resumen de las principales políticas contables y otras notas explicativas.

Responsabilidad de la gerencia sobre los estados financieros

La gerencia es responsable por la adecuada preparación y presentación de estos estados financieros de acuerdo con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia y por el control interno que la gerencia considere relevante para que la preparación de estos estados financieros estén libres de errores significativos debido a fraude o error.

Responsabilidad del auditor

Mi responsabilidad es expresar una opinión sobre dichos estados financieros con base en mi auditoría. Efectué mi auditoría de acuerdo con las normas de auditoría de información financiera aceptadas en Colombia. Estas normas requieren que cumpla con requerimientos éticos y que planifique y realice la auditoría para obtener una seguridad razonable sobre si los estados financieros están libres de errores significativos.

Una auditoría consiste en desarrollar procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los montos y revelaciones en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluyendo la evaluación de los riesgos de errores significativos en los estados financieros debido a fraude o error. En la evaluación de esos riesgos, el auditor considera el control interno relevante de la entidad para la preparación de los estados financieros, con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean apropiados en las circunstancias. Una auditoría también incluye una evaluación de lo apropiado de las políticas contables usadas y 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.

27 de febrero de 2017

Opinión

En mi opinión, los estados financieros adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S. A. al 31 de diciembre de 2016 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 definición de medidas de control interno, la conservación y custodia de bienes en poder de la Compañía, la preparación de informes de gestión y el pago oportuno y adecuado de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral.

Como es requerido por leyes y reglamentaciones colombianas, he efectuado procedimientos sobre el cumplimiento de aspectos regulatorios y con base en el resultado de los mismos, en mi concepto:

- a) La contabilidad de la Compañía ha sido llevada conforme a las normas legales y a la técnica contable.
- b) Las operaciones registradas en los libros y los actos de los administradores se ajustan a los estatutos y a las decisiones de la Asamblea.
- c) La correspondencia, los comprobantes de las cuentas y los libros de actas y de registro de acciones se llevan y se conservan debidamente.

- d) Existen medidas adecuadas de control interno, de conservación y custodia de los bienes de la Compañía y los de terceros que están en su poder.
- e) Las normas establecidas en la Circular Externa 062 de 2007, mediante la cual la Superintendencia Financiera de Colombia estableció la obligación de implementar mecanismos para la prevención y control del lavado de activos y de la financiación del terrorismo, provenientes de actividades ilícitas a través del mercado de valores, han sido cumplidas.
- f) Existe concordancia entre los estados financieros que se acompañan y el informe de gestión preparado por los administradores. Los administradores dejaron constancia en dicho informe de gestión, que no entorpecieron la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores
- g) La información contenida en las declaraciones de autoliquidación de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, en particular la relativa a los afiliados y a sus ingresos base de cotización, ha sido tomada de los registros y soportes contables. La Compañía no se encuentra en mora por concepto de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral.

Otros asuntos

Los estados financieros de la Compañía por el año terminado el 31 de diciembre de 2015 fueron auditados por mí aplicando normas de auditoría generalmente aceptadas en Colombia vigentes a esa fecha y en informe de fecha 26 de febrero de 2016 emití una opinión sin salvedades sobre los mismos. Mi opinión no es calificada con respecto a este asunto.


Bibiana Moreno Vásquez

Revisora Fiscal

Tarjeta Profesional No. 167200-T

Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.

Certificación de los estados financieros

LOS SUSCRITOS REPRESENTANTE LEGAL Y EL CONTADOR GENERAL DE GRUPO NUTRESA S. A.

CERTIFICAMOS:

24 de febrero de 2017

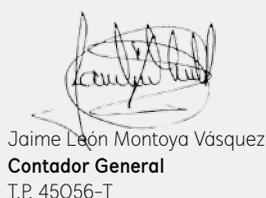
Que en forma previa hemos verificado las afirmaciones contenidas en los estados financieros de la Compañía, al 31 de diciembre de 2016 y 2015, conforme al reglamento, y que las mismas se han tomado fielmente de los libros y permiten reflejar la situación patrimonial y los resultados de las operaciones de la Compañía.

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

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

24 de febrero de 2017

Que los estados financieros y las operaciones de la Compañía al 31 de diciembre de 2016 y 2015 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 24 de febrero de 2017.


Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente

Estado de situación financiera

A 31 de diciembre de 2016 y 2015 (Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	2016	2015
ACTIVO			
Activo corriente			
Efectivo y equivalentes de efectivo		\$ 42	\$ 66
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	5	18.098	23.203
Otros activos	6	938	606
Total activo corriente		\$ 19.078	\$ 23.875
Activo no corriente			
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar	5	2.972	376
Inversiones en subsidiarias	7	4.568.234	4.576.899
Inversiones en asociadas y negocios conjuntos	8	138.652	81.989
Otros activos financieros no corrientes	9	3.809.367	3.415.100
Activo por impuesto diferido	10.4	4.945	4.266
Otros activos	6	7	21
Total activo no corriente		\$ 8.524.177	\$ 8.078.651
TOTAL ACTIVO		\$ 8.543.255	\$ 8.102.526
PASIVO			
Pasivo corriente			
Proveedores y cuentas por pagar	11	80.968	60.490
Impuestos, gravámenes y tasas	10.2	188	168
Pasivo por beneficios a empleados	12	1.068	1.811
Total pasivo corriente		\$ 82.224	\$ 62.469
Pasivo no corriente			
Proveedores y cuentas por pagar	11	168	158
Pasivo por beneficios a empleados	12	14.413	12.339
Pasivo por impuesto diferido	10.4	6.416	5.297
Otras provisiones	7	-	12.275
Total pasivo no corriente		\$ 20.997	\$ 30.069
TOTAL PASIVO		\$ 103.221	\$ 92.538
PATRIMONIO			
Capital emitido	13.1	2.301	2.301
Prima en emisión de capital	13.1	546.832	546.832
Reservas	13.2	3.592.671	1.836.225
Otro resultado integral acumulado	14	3.899.132	3.638.937
Utilidad acumulada		-	1.558.597
Utilidad del periodo		399.098	427.096
TOTAL PATRIMONIO		\$ 8.440.034	\$ 8.009.988
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		\$ 8.543.255	\$ 8.102.526

Las notas son parte integral de los estados financieros.



Carlos Ignacio Galego 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
 Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.
 (Ver opinión adjunta)

Estado de resultados integrales

del 1 de enero al 31 de diciembre (Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Notas	2016	2015
Dividendos del portafolio	9	\$ 50.453	\$ 46.910
Participación en el resultado del período de las subsidiarias	7	348.796	380.816
Participación en el resultado del período de las asociadas y negocios conjuntos	8	4.947	5.370
INGRESOS OPERACIONALES		\$ 404.196	\$ 433.096
Gastos por naturaleza	15	(3.950)	(4.390)
Diferencia en cambio de activos y pasivos operativos		(24)	18
Otros ingresos (egresos) netos operacionales		1.401	1.443
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 401.623	\$ 430.167
Ingresos financieros		4	50
Gastos financieros		(1.032)	(764)
Diferencia en cambio de activos y pasivos no operativos		(6)	15
Utilidad antes de impuesto de renta		\$ 400.589	\$ 429.468
Impuesto sobre la renta corriente	10.3	(222)	(479)
Impuesto sobre la renta diferido	10.4	(1.269)	(1.893)
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		\$ 399.098	\$ 427.096
Utilidad por acción (*)			
Básica, atribuible a las participaciones controladoras (en pesos)	16	867,37	928,22
(*) Calculados sobre 460.123.458 acciones, que no han tenido modificaciones durante los períodos cubiertos por los presentes estados financieros.			
OTRO RESULTADO INTEGRAL			
Partidas que no serán reclasificadas posteriormente al resultado del período:		\$	\$
(Pérdidas)/ganancias actuariales de planes de beneficios definidos	14.1	(1.739)	1.337
Inversiones medidas a valor razonable	14.2	394.268	(598.527)
Impuesto sobre la renta de los componentes que no serán reclasificados	10.4	653	(455)
Total partidas que no serán reclasificadas posteriormente al resultado del período		\$ 393.182	\$ (597.645)
Partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período:			
Participación en el otro resultado integral de subsidiarias	14.4	(132.079)	389.248
Participación en el otro resultado integral de asociadas	14.3	(1.084)	1.304
Impuesto diferido de componentes que pueden ser reclasificados	10.4	176	0
Total partidas que pueden ser reclasificadas posteriormente al resultado del período		\$ (132.987)	\$ 390.552
Otro resultado integral, neto de impuestos		\$ 260.195	\$ (207.093)
RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL PERÍODO		\$ 659.293	\$ 220.003

Las notas son parte integral de los estados financieros.



Carlos Ignacio Galego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)



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



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

Estado de cambios en el patrimonio

del 1 de enero al 31 de diciembre (Valores expresados en millones de pesos colombianos)

	Capital emitido	Prima en emisión de capital	Reservas	Utilidad acumulada	Utilidad del período	Otro resultado integral acumulado	Total patrimonio
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	2.301	546.832	1.836.225	1.558.597	427.096	3.638.937	8.009.988
Resultado del período	-	-	-	-	399.098	-	399.098
Otro resultado integral del período, neto de impuesto de renta	-	-	-	-	-	260.195	260.195
Resultado integral del período	-	-	-	-	399.098	260.195	659.293
Traslado a resultados de ejercicios anteriores	-	-	-	427.096	(427.096)	-	-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 13.3)	-	-	(6.428)	(222.713)	-	-	(229.141)
Apropiación de reservas (Nota 13.3)	-	-	1.762.980	(1.762.980)	-	-	-
Impuesto a la riqueza (Nota 10.7)	-	-	(106)	-	-	-	(106)
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	2.301	546.832	3.592.671	-	399.098	3.899.132	8.440.034
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	2.301	546.832	1.671.478	1.346.663	589.388	3.846.030	8.002.692
Resultado del período	-	-	-	-	427.096	-	427.096
Otro resultado integral del período, neto de impuesto de renta	-	-	-	-	-	(207.093)	(207.093)
Resultado integral del período	-	-	-	-	427.096	(207.093)	220.003
Traslado a resultados de ejercicios anteriores	-	-	-	589.388	(589.388)	-	-
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 13.3)	-	-	-	(212.577)	-	-	(212.577)
Apropiación de reservas (Nota 13.3)	-	-	164.877	(164.877)	-	-	-
Impuesto a la riqueza (Nota 10.7)	-	-	(130)	-	-	-	(130)
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	2.301	546.832	1.836.225	1.558.597	427.096	3.638.937	8.009.988

Las notas son parte integral de los estados financieros.



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
Miembro de PricewaterhouseCoopers Ltda.
(Ver opinión adjunta)

Estado de flujos de efectivo

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

	2016	2015
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Dividendos recibidos	\$ 276.923	\$ 222.370
Dividendos pagados (Nota 13.3)	(224.277)	(208.571)
Cobros procedentes de la venta de bienes y servicios	1.452	1.439
Pagos a proveedores por el suministro de bienes y servicios	(4.593)	(2.648)
Pagos a y por cuenta de los empleados	(5.735)	(5.981)
Impuestos a las ganancias (pagados) reembolsados	(684)	3.651
Otras entradas (salidas) de efectivo	7.578	(5.071)
Flujos de efectivo netos procedentes de actividades de operación	\$ 50.664	\$ 5.189
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Compras de patrimonio de asociadas y negocios conjuntos	(36.583)	(4.498)
Capitalización en subsidiarias (Nota 7)	(13.090)	-
Intereses recibidos	4	50
Otras entradas (salidas) de efectivo	19	(4)
Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de inversión	\$ (49.650)	\$ (4.452)
FLUJOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		
Intereses pagados	(1.029)	(756)
Otras salidas de efectivo	(3)	-
Flujos de efectivo netos utilizados en actividades de financiación	\$ (1.032)	\$ (756)
DISMINUCIÓN DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO POR OPERACIONES		
	\$ (18)	\$ (19)
Efecto de la variación en la tasa de cambio sobre el efectivo	(6)	15
Disminución neta de efectivo y equivalente al efectivo	(24)	(4)
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del período	66	70
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	\$ 42	\$ 66

Las notas son parte integral de los estados financieros.



Carlos Ignacio Galego Palacio
Presidente
 (Ver certificación adjunta)



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



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



Grupo
nutresa

www.gruponutresa.com