INFORME INTEGRADO 2015

Grupo nutresa

UN FUTURO ENTRE TODOS

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

Cifras
2015 | 2014

Distribución y ventas

Total plantas	45
Total países con red de distribución y plantas	14

1.206.154
puntos de venta

11.704
vendedores

Participación de mercado en Colombia

Fuente: Nielsen

61,1%
Participación consolidada Grupo Nutresa en Colombia

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

Participación de mercado en Chile

Fuente: Nielsen

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

Participación de mercado en México

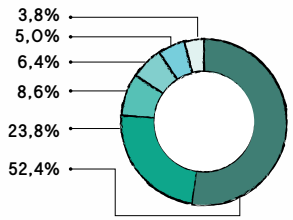
Fuente: Nielsen

BIF	31,6%

Participación de mercado Alimentos al consumidor

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

Ventas por canal Grupo Nutresa

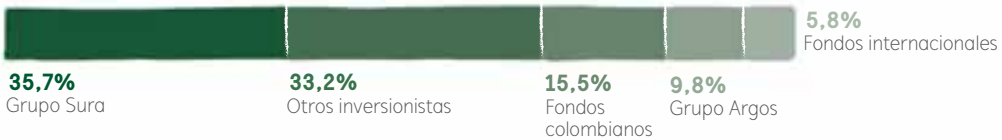


- Tradicional (tiendas y autoservicios)
- Cadenas de supermercados
- Alternativo
- Alimentos al consumidor
- Industrial
- Institucional

Composición accionaria

Fuente: Deceval

14.576
Accionistas



Empleados

45.084
(Directos, indirectos y aprendices)

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

Convenciones

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

Más información en
informe2015.gruponutresa.com

ESTRUCTURA EMPRESARIAL [G4-4]

Nuestro compromiso de largo plazo

Nuestra estrategia centenaria está dirigida a duplicar al año 2020, las ventas del año 2013, con una rentabilidad sostenida entre el 12% y el 14% de margen ebitda. Para lograrla ofrecemos a nuestro consumidor alimentos y experiencias de marcas conocidas y queridas, que nutren, generan bienestar y placer; que se distinguen por la mejor relación precio/valor; disponibles ampliamente en nuestra región estratégica; gestionadas por gente talentosa, innovadora, comprometida y responsable, que aporta al desarrollo sostenible. Alcanzar la meta formulada, implicará cerrar el año 2020 con ventas por COP 11,8 billones, lo cual corresponderá a 5,1 veces las ventas del año 2005 cuando nos planteamos nuestra primera gran meta.

Grupo nutresa 100 AÑOS — MEGA 2020 — Duplicar nuestras ventas 2013

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

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

El alcance y los resultados de nuestro trabajo se describen en el informe de aseguramiento que se encuentra publicado en la página web **http://informe2015.gruponutresa.com/pdf/informe_de_verificacion.pdf**

KPMG Advisory Services S.A.S.

Marzo de 2016

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

Diferenciadores de nuestro modelo de negocio

Nuestra gente

El talento humano es uno de nuestros activos más valiosos, la plataforma cultural está sustentada en la promoción de ambientes de participación, el desarrollo de competencias del ser y el hacer, el reconocimiento, la construcción de una marca de liderazgo, además de una vida en equilibrio para las personas.

Nuestras marcas

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

Nuestra red de distribución

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

Principales riesgos de nuestro modelo de negocio

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

RESULTADOS 2015 DE NUESTROS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA 2020

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

Actuar íntegramente

Personas capacitadas en riesgo y crisis
+500

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

Personas capacitadas en LA/FT
+15.300

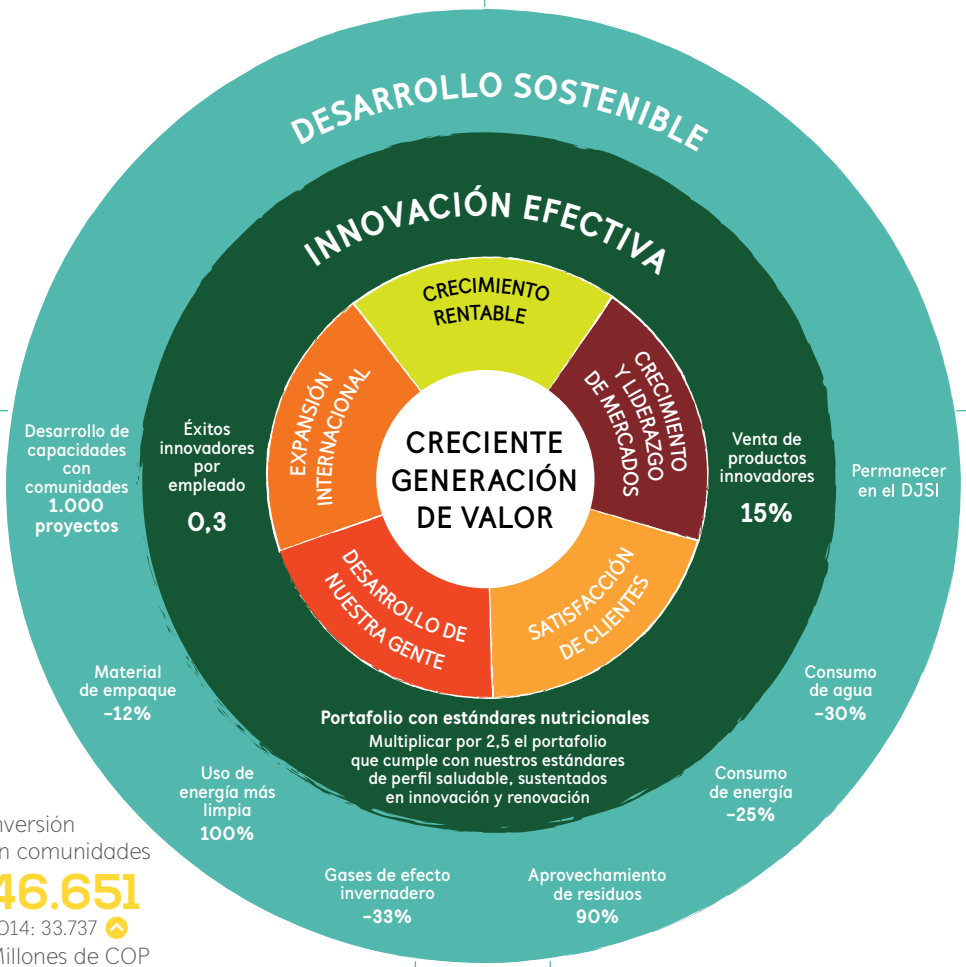
Operaciones internacionales con Código de Buen Gobierno ajustado
100%

Fomentar una vida saludable

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

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

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



Construir una mejor sociedad

Proyectos de desarrollo de capacidades
591
2014: 549*

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

Voluntarios
10.979
2014: 10.461

Inversión en comunidades
46.651
2014: 33.737
Millones de COP

*Se reexpresó la cifra de 2014 para lograr comparabilidad

Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva

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

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

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

Gestionar responsablemente la cadena de valor

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

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

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

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

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

Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos

Base 2010.
*Por tonelada producida

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

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

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

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

15.081
2014: 14.084
Inversión en gestión ambiental
Millones de COP

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

ROBECOSAM Sustainability Award Silver Class 2016

GRI GOLD Community Grupo Nutresa

Emisor BVC COMPROMETIDO IR

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

CRECIMIENTO RENTABLE [G4-9]

Ventas totales

Miles de millones de COP

7.945

2014: 6.482

Crecimiento
22,6%

Crecimiento orgánico
17,0%

Ebitda

Miles de millones de COP

976

2014: 836

Crecimiento
16,7%

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

Ventas en el exterior

Millones de dólares

1.098

2014: 1.145

Porcentaje ventas totales **38,1%**

Crecimiento
-4,1%

Ventas Colombia

Miles de millones de COP

4.916

2014: 4.187

Porcentaje ventas totales **61,9%**

Crecimiento
17,4%

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

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

Porcentaje de las ventas por negocio

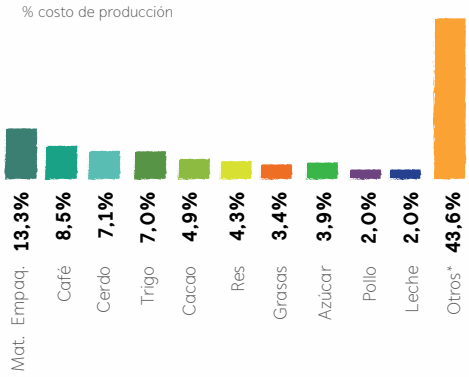
24,0%	Cárnicos
19,7%	Galletas
16,0%	Chocolates
11,3%	Tresmontes Lucchetti
11,2%	Cafés
6,8%	Alimentos al consumidor
5,6%	Helados
3,2%	Pastas
2,2%	Otros

Porcentaje del ebitda por negocio

23,8%	Cárnicos
19,1%	Galletas
12,7%	Chocolates
9,6%	Tresmontes Lucchetti
15,9%	Cafés
9,6%	Alimentos al consumidor
6,3%	Helados
2,7%	Pastas
0,3%	Otros

Diversificación de materias primas

% costo de producción



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

Grupo nutresa

Personas de contacto [G4-31]

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

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

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

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

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

Edición periodística y gráfica:
Taller de Edición
www.tallerdeedicion.co

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

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

Este reporte se imprimió
en papel certificado FSC™

CONTENIDO

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

ACTUAR ÍNTEGRAMENTE.....16
Gobierno corporativo 18
Junta directiva 24
Equipo directivo 26
Riesgo y cumplimiento..... 27

MODELO CORPORATIVO 32
Estrategia para nuestro primer siglo 34
Objetivos estratégicos para 2020 36
Gestión integral de riesgos
y principales riesgos del negocio..... 38
Cadena de valor..... 40
Roles corporativos y su aporte a la Mega 2020
Presidente Grupo Nutresa 42
Vicepresidente Finanzas Corporativas..... 43
Vicepresidente Secretario General 44
Vicepresidenta Desarrollo Sostenible..... 45
Vicepresidente Innovación y Nutrición 46
Vicepresidente Mercadeo y Ventas..... 47
Vicepresidente Logística 48
Vicepresidente Región Estratégica Norte..... 49
Vicepresidente Región Estratégica Sur 50
Vicepresidente Región
Estratégica Chile y México 51

DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS 52
Cárnicos Nutresa 54
Galletas Nutresa 56
Chocolates Nutresa 60
Tresmontes Lucchetti 62
Cafés Nutresa 64
Alimentos al consumidor 66
Helados Nutresa.....68
Pastas Nutresa 70
Comercial Nutresa - Unidad transversal 72
Servicios Nutresa - Unidad transversal 73

**IMPULSAR EL CRECIMIENTO RENTABLE
Y LA INNOVACIÓN EFECTIVA 74**
Crecimiento rentable en los mercados
y marcas confiables..... 76
Innovación efectiva..... 85

FOMENTAR UNA VIDA SALUDABLE 102
Nutrición y vida saludable
y Mercadeo responsable 104
Seguridad de los alimentos 111

**GESTIONAR RESPONSABLEMENTE
LA CADENA DE VALOR..... 116**
Desarrollo de nuestra gente.....118
Calidad de vida 126
Abastecimiento responsable 131
Ventas responsables 144

CONSTRUIR UNA MEJOR SOCIEDAD 150
Derechos humanos 152
Desarrollo de capacidades y educación 158
Seguridad alimentaria y nutrición 164

**REDUCIR EL IMPACTO AMBIENTAL
DE LAS OPERACIONES Y PRODUCTOS..... 170**
Administración del recurso hídrico.....172
Energía 180
Cambio climático..... 184
Empaques y posconsumo.....192
Gestión de residuos..... 199

ESTADOS FINANCIEROS.....204
Estados financieros consolidados
Informe del revisor fiscal
Estados financieros separados
Informe del revisor fiscal

ACERCA DE ESTE INFORME INTEGRADO

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

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

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

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

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

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

La información no financiera es verificada por KPMG Advisory Services **[G4-32]**, firma auditora independiente que sigue los lineamientos de la norma internacional ISAE 3000 y cuyo informe ha concluido que la información se presenta de manera adecuada de acuerdo con el marco GRI. Igualmente, KPMG ha realizado un análisis de la coherencia entre la información descrita en el capítulo "Autodiagnóstico" de la Incorporación de los Principios y Elementos de Reporte Integrado, disponible en el sitio web del Informe.

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

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

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

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

Accionistas

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

Mecanismos de relacionamiento:

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

Colaboradores

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

Mecanismos de relacionamiento:

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

Clientes

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

Mecanismos de relacionamiento:

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

Consumidores y compradores

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

Mecanismos de relacionamiento:

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

Comunidades

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

Mecanismos de relacionamiento:

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

Estado

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

Mecanismos de relacionamiento:

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

Proveedores

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

Mecanismos de relacionamiento:

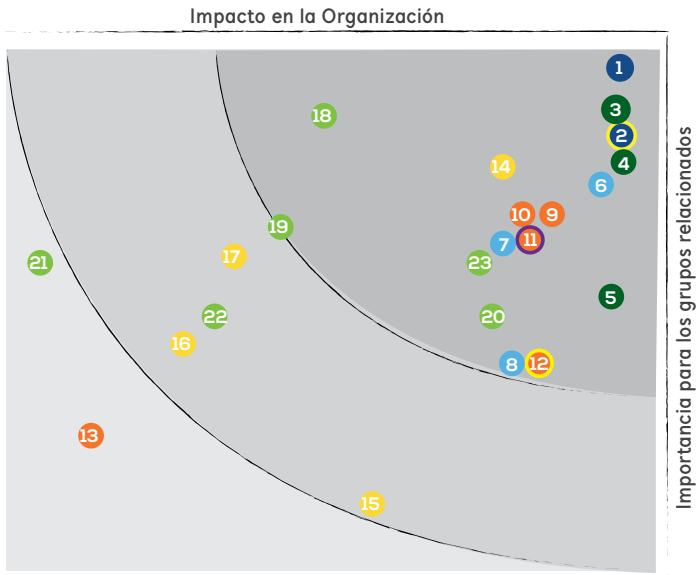
- Portal de negocios en línea. Permanente
- Línea de atención a proveedores. Permanente
- Correo electrónico. Eventual
- Programas de desarrollo y fomento. Periódico
- Rueda de gestión anual
- Visitas de evaluación. Permanente
- Evento de reconocimiento anual Proveedor Ejemplar
- Sitio web. Permanente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

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

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

Prioridades estratégicas	Asuntos materiales
Actuar íntegramente	1 Gobierno corporativo 2 Riesgo y cumplimiento
Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva	3 Crecimiento rentable en los mercados 4 Marcas confiables con excelente relación precio-valor 5 Innovación efectiva
Fomentar una vida saludable	6 Nutrición y vida saludable 7 Mercadeo responsable 8 Seguridad de los alimentos
Gestionar responsablemente la cadena de valor	9 Desarrollo de nuestra gente 10 Calidad de vida 11 Abastecimiento responsable 12 Ventas responsables 13 Externalidades
Construir una mejor sociedad	14 Derechos humanos 15 Desarrollo de propuestas colaborativas para la política pública 16 Desarrollo de capacidades y educación 17 Seguridad alimentaria y nutrición
Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos	18 Administración del recurso hídrico 19 Energía 20 Cambio climático 21 Calidad del aire 22 Gestión de residuos 23 Empaques y posconsumo

Grupo Nutresa identifica los asuntos que podrían afectar su capacidad de generar valor a través del análisis de las expectativas de sus grupos relacionados, tendencias del sector de alimentos, pares de industria internacionales y evaluaciones en las cuales participa tales como el Índice de Sostenibilidad Dow Jones, Carbon Disclosure Project, ALAS20, entre otros.



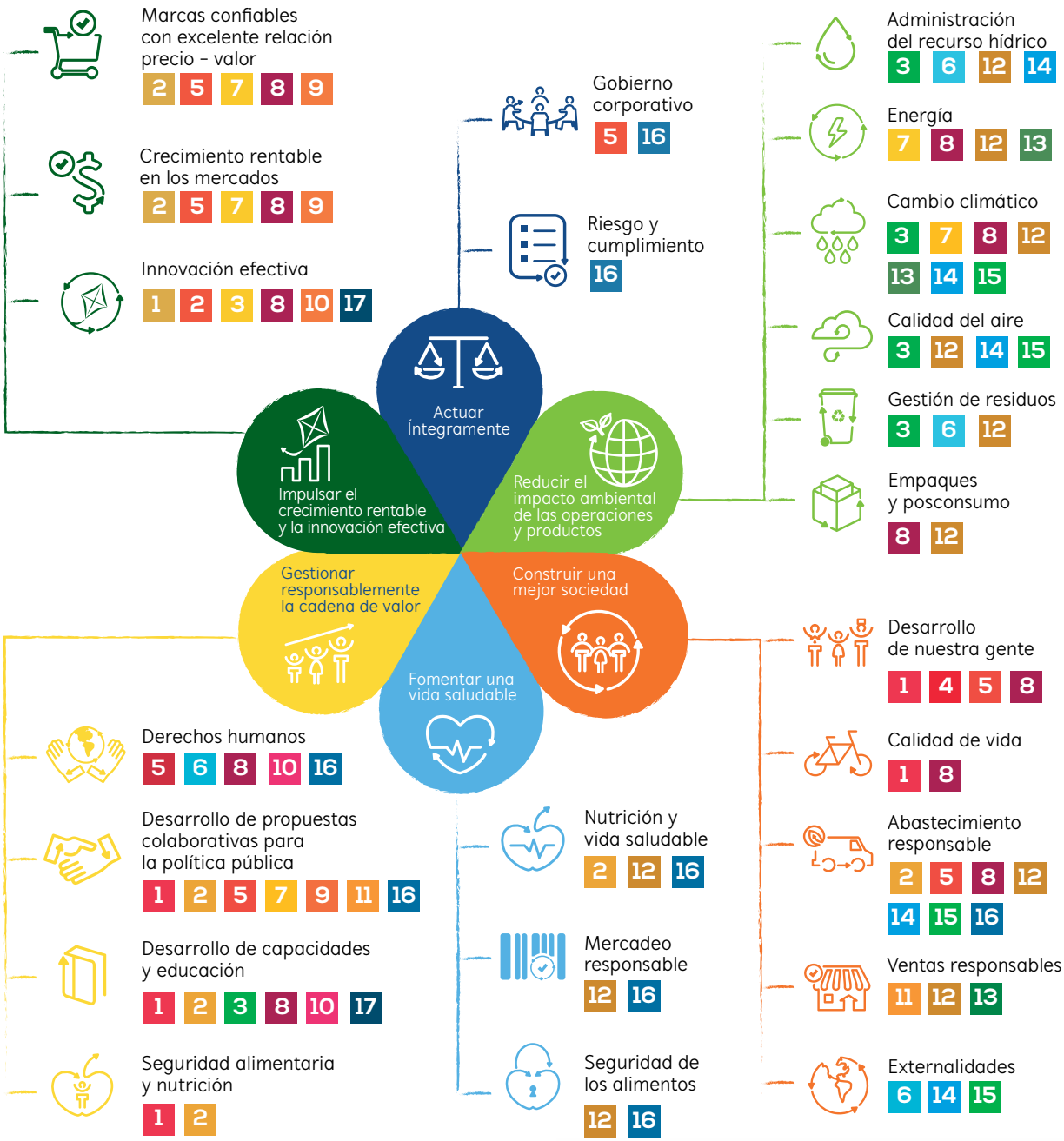
En 2015 Grupo Nutresa actualizó la materialidad e identificó 23 asuntos, de los cuales 17 se clasificaron como materiales. Estos asuntos fueron evaluados así:

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

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

Omnicanal
Alimentos al consumidor

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



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

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

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

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

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

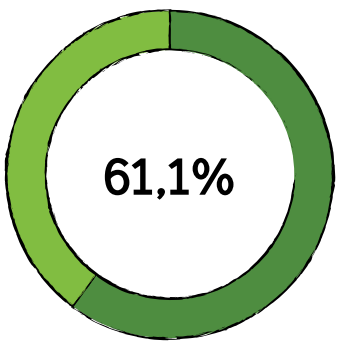
En medio de estas condiciones, reportamos con satisfacción unos resultados sobresalientes en 2015, que esperamos, con el esfuerzo de nuestros equipos, renovar en el presente año.

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

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

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

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



Participación de mercado consolidado Grupo Nutresa en Colombia.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CRECIMIENTO RENTABLE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

RESULTADOS INDIVIDUALES DE GRUPO NUTRESA S.A.

Cumpliendo con la normativa en Colombia, reportamos los resultados individuales de Grupo Nutresa S.A. Se registraron ingresos operacionales por COP 433.097 millones, de los cuales COP 386.187 millones corresponden a utilidad por el método de participación de nuestras inversiones en compañías de alimentos, y COP 46.910 millones a dividendos del portafolio de inversiones. La utilidad neta fue de COP 427.096 millones.

ADQUISICIONES Y OTROS PROYECTOS RELEVANTES

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

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

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

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

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

INFORME ESPECIAL DE GRUPO EMPRESARIAL

Al cierre de 2015, el Grupo Empresarial Nutresa estaba integrado por 82 compañías, agrupadas para efectos administrativos, así: i) ocho negocios de alimentos y sus plataformas productivas en Colombia y el exterior; ii) una red internacional de distribución; iii) tres compañías nacionales de distribución, y iv) cuatro compañías de servicios, administrativos, logísticos y de transporte, que prestan los respectivos soportes a las sociedades del Grupo.

En cumplimiento de lo establecido en el artículo 29 de la Ley 222 de 1995, se informa que Grupo Nutresa S.A., como matriz del Grupo Empresarial, recibió de sus subordinadas COP 1.439 millones por honorarios de dirección y COP 178.261 millones por dividendos. Además, para respaldar obligaciones financieras de sus subordinadas constituyó avales y garantías hasta por COP 240.176 millones y COP 340.000 millones, respectivamente. Las subordinadas, por su parte, no efectuaron operaciones frente a terceros por influencia o en interés de la controlante.

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

DISPOSICIONES LEGALES

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

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

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

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

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

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

El sistema de control interno de la Compañía comprende, entre otros componentes, los recursos necesarios para garantizar la exactitud y confiabilidad de la información requerida para planear, dirigir, controlar y medir el desempeño de sus negocios, así como para asegurar la revelación adecuada de la información financiera a sus accionistas y a otros inversionistas, al mercado y al público en general. Entre dichos recursos se tiene gestión integral de riesgos, sistemas

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

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

Ebitda **COP 975.554 millones.**

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

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

NUTRESA SOSTENIBLE

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

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

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

POR UNA MEJOR SOCIEDAD

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

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

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

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

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

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

NUESTRO PLANETA

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

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

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

PERSPECTIVAS

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

AGRADECIMIENTOS

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

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

ACTUAR ÍNTEGRAMENTE

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

GOBIERNO CORPORATIVO [G4-DMA]

Colaboradores Servicios Nutresa. Medellín, Colombia.

Propósito

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

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

Riesgos y oportunidades

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

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

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

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

Perspectivas

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos

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

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

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

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

Progreso 2015

De acuerdo con los estatutos sociales, la Junta Directiva está compuesta por siete miembros. En abril de 2015 se produjo la renuncia de uno de ellos y desde entonces funcionó con seis miembros, todos con perfiles diversos, conocimientos y experiencia en finanzas, negocios y estrategia. Tres de los seis miembros que están en ejercicio de sus cargos son independientes, incluyendo al Presidente de la Junta. Los requisitos acogidos por Grupo Nutresa para determinar la independencia de los miembros de la Junta son más rigurosos que los establecidos en la ley y están señalados en el Código de Buen Gobierno de la Compañía.

En 2015 se creó una matriz de perfiles de la Junta Directiva a través de la cual se pueden identificar las habilidades deseadas para la Junta y el cumplimiento de las mismas por parte de sus actuales miembros. La mencionada matriz está publicada en la página web de la Compañía y puede ser consultada por el público en general.

La Junta se reunió mensualmente y todos los comités de apoyo se reunieron mínimo dos veces al año, a excepción del Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos, el cual se reunió mínimo cinco veces al año, cumpliendo de esta manera con sus funciones y con la frecuencia mínima de reuniones establecida para dichos órganos.

Así mismo, la Junta realizó la autoevaluación anual con el propósito de valorar las calidades, atributos y experiencia de dicho órgano y de sus comités de apoyo. Esta evaluación se enfocó en revisar el desempeño y los aportes de los miembros a la Junta y a los comités de apoyo, y destacó los aspectos en los que se pueden realizar mejoras.

En 2015 se reformaron el Código de Buen Gobierno y los Estatutos de la Compañía, implementando las recomendaciones de gobierno corporativo realizadas por la Superintendencia Financiera a través del nuevo Código País y acogiendo otras medidas de gobierno corporativo de vanguardia mundial, entre las cuales están:

- Eliminación de las suplencias de la Junta Directiva.
- Elección anual de la Junta Directiva.
- Establecimiento de términos más amplios de antelación para la convocatoria a las reuniones de la Asamblea de Accionistas: 30 días para las reuniones ordinarias y 15 días para las reuniones extraordinarias.

Colaboradores Alimentos Cárnicos. Ibagué, Colombia.

Colaboradores Compañía de Galletas Noel. Medellín, Colombia.

- Nuevas funciones para el Presidente de la Junta relacionadas con su liderazgo.
- Nuevas funciones para el Comité de Finanzas, Auditoría y Riesgos que permiten fortalecer la independencia y eficiencia de la Auditoría Interna.

En concordancia con la implementación de las nuevas medidas, la Junta Directiva y la Asamblea de Accionistas aprobaron las siguientes políticas, las cuales contribuyen al establecimiento de lineamientos claros en busca de una mayor transparencia e integridad en el desarrollo de las actividades de la Organización y sus órganos de administración:

- Política de Remuneración y Evaluación de la Alta Gerencia.
- Política de Riesgos.
- Política de Sucesión de la Alta Gerencia.
- Política de Recursos Humanos.
- Política de Operaciones entre Partes Vinculadas.
- Política de Remuneración y Evaluación de la Junta Directiva.
- Política de Sucesión de la Junta Directiva.
- Política de Adquisición de Acciones Propias.

Mediante la actualización del Código de Buen Gobierno se estableció un procedimiento más estructurado para la elección de la Junta Directiva. Se implementaron términos de antelación suficiente para que el perfil de los candidatos fuera analizado por el Comité de Nombramientos y Retribuciones, garantizando que se cumplan todos los requisitos establecidos para ser miembro de Junta y para ostentar la calidad de independiente.

El Comité de Nombramientos y Retribuciones asumió la función de analizar los perfiles esperados para integrar la Junta, de acuerdo con criterios como diversidad, experiencia y participación femenina, el análisis del cumplimiento de dichos perfiles por parte de los actuales miembros, la identificación de brechas entre los perfiles ideales y los existentes, y el diseño de planes de formación que buscan cerrar esas brechas. De esta forma, se garantiza una revisión permanente que permite el mejoramiento continuo de este órgano.

En 2015 se hizo seguimiento constante a las medidas de gobierno corporativo a nivel mundial y regional a través de la revisión y estudio de diferentes fuentes, entre las cuales se destaca la investigación realizada con el apoyo del CESA (Colegio de Estudios Superiores de Administración) y el Consejo Privado de Competitividad en la que se analizó el desempeño de las empresas listadas en las principales bolsas de valores de América Latina y su relación con la implementación de las mejores prácticas de revelación de información. Grupo Nutresa fue una de las compañías incluidas en la investigación.

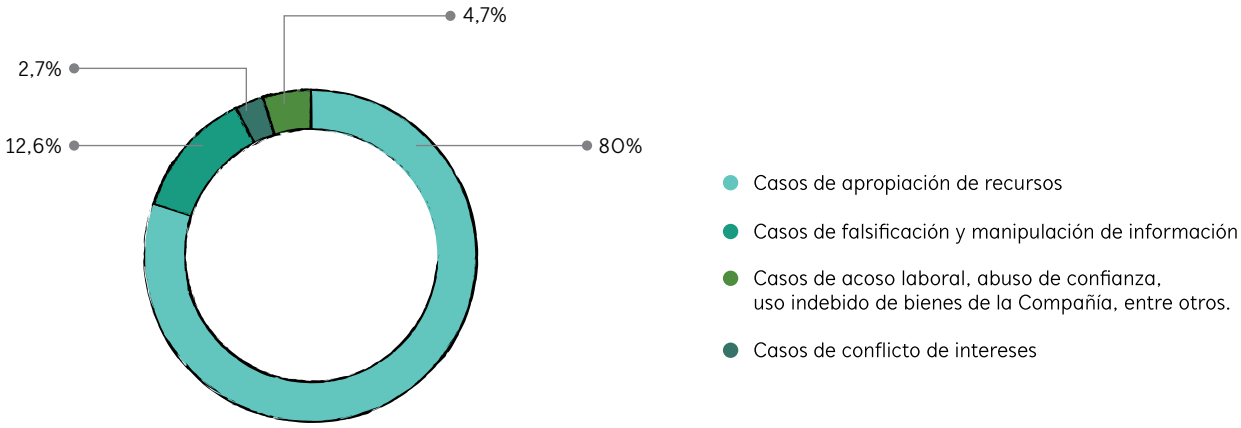
Línea ética

LÍNEA ÉTICA [G4-57] [ODS 16] [G4-58] [ODS 16]

Los riesgos más significativos asociados a la ética y transparencia son fraude, lavado de activos, financiación del terrorismo y corrupción.
Durante 2015 se conocieron **150 incidentes** contrarios a la política Antifraude y Anticorrupción, cometidos contra las compañías del Grupo, por valor aproximado de **COP 1.270 millones** y clasificados así:

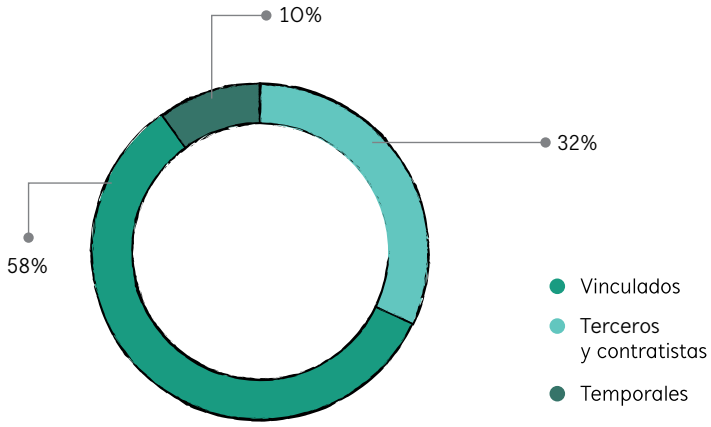
- **120 casos** de apropiación de recursos.
- **19 casos** de falsificación y manipulación de información.
- **4 casos** de conflicto de intereses.
- **7 casos** de acoso laboral, abuso de confianza, uso indebido de bienes de la Compañía, entre otros.

Tipos de actos impropios



En estos incidentes estuvieron involucradas **272 personas vinculadas** a las compañías del Grupo a través de contratos **laborales (68%)** y contratos de prestación de **servicios (32%).** Con todos se dio por terminada la relación contractual y se interpusieron las acciones legales pertinentes. Para afrontar los impactos por hechos de este tipo, las empresas cuentan con pólizas de seguros con una adecuada cobertura. [G4-SO5] [ODS 16]

Tipos de vinculación



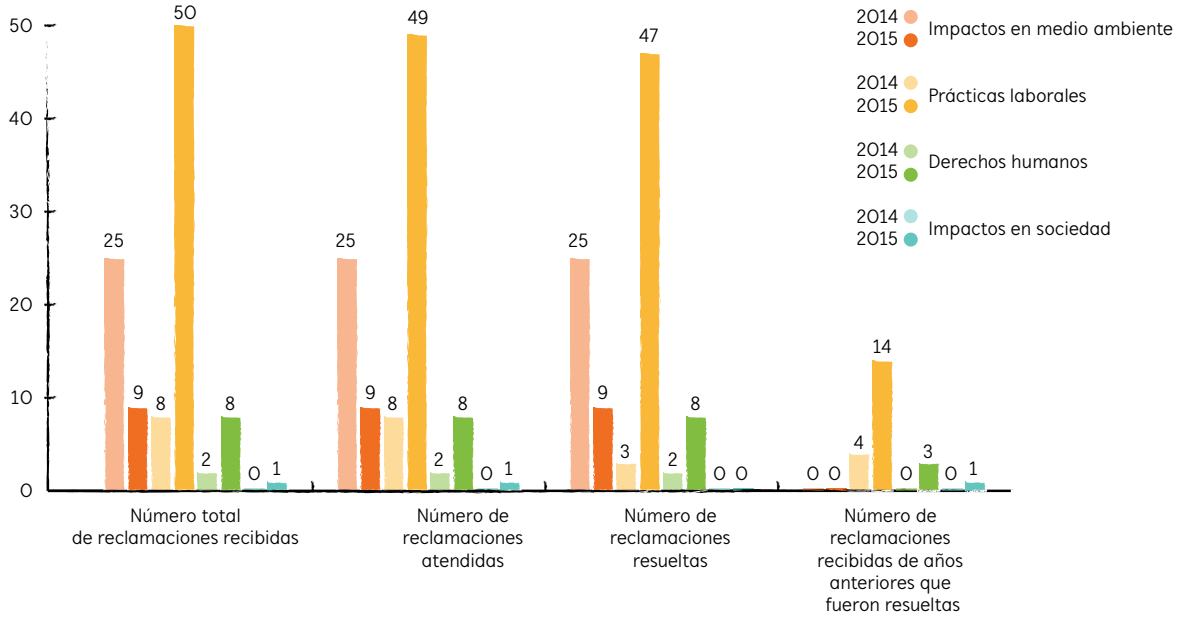
Algunos de los anteriores incidentes fueron denunciados por medio de la Línea Ética. A través de este mecanismo de denuncia, **durante 2015 se atendieron 67 reportes,** que fueron canalizados hacia las áreas responsables en cada uno de los negocios. **El 82% de los reportes involucró a empleados y 18% a terceros.**

ATENCIÓN DE RECLAMACIONES

Grupo Nutresa cuenta también con diferentes mecanismos por los cuales recibe reclamaciones, tales como líneas de atención al cliente, comités de convivencia, Comité Táctico de Derechos Humanos, buzones de sugerencias y equipos de Gestión Humana, los cuales permiten identificar y gestionar reclamaciones en prácticas laborales, derechos humanos, impactos en las comunidades, clientes y el medioambiente.

Colaboradores Pastas Doria. Mosquera, Colombia.

Reclamaciones que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales
[G4-EN34] [ODS 16] [G4-LA16] [ODS 16] [G4-HR12] [ODS 16] [G4-SO11] [ODS 16]



Sol Beatriz Arango Mesa, Vicepresidenta de Desarrollo Sostenible de Grupo Nutresa, fue invitada a tomar parte en el panel "Prácticas de Revelación, Buen Gobierno y Confianza Inversionista", en el que participaron también Francisco Reyes, Superintendente de Sociedades; Juan Pablo Córdoba, Presidente de la Bolsa de Valores de Colombia y Luis Fernando Rico, Gerente General de Isagén, en el que se concluyó que "la revelación de la información y la transparencia empresarial es un compromiso de todos y que además, la falta de dicha transparencia, converge en un problema para toda la sociedad"[1].

1 Página oficial del Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA–.

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

Antonio Mario Celia Martínez-Aparicio
2005*

Comité de finanzas, auditoría y riesgos.
Comité de nombramientos y retribuciones.
Comité de gobierno corporativo y de asuntos de junta.
Comité de planeación estratégica.

Presidente Promigas S.A.

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

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

Jaime Alberto Palacio Botero
2005*

Comité de finanzas, auditoría y riesgos.
Comité de gobierno corporativo y de asuntos de junta.

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

Experiencia previa
Subgerente General de Microplast S.A.

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

Mauricio Reina Echeverri
2007*

Comité de finanzas, auditoría y riesgos.
Comité de nombramientos y retribuciones.
Comité de gobierno corporativo y de asuntos de junta.
Comité de planeación estratégica.

Investigador Asociado Fedesarrollo

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

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

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

- Miembros independientes
- Miembros no independientes

David Emilio Bojanini García
2005*

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

Presidente Grupo de Inversiones Suramericana S.A.

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

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

Gonzalo Alberto Pérez Rojas
2005*

Comité de finanzas, auditoría y riesgos.

Presidente Suramericana S.A.

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

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

María Clara Aristizábal Restrepo
2013*

Comité de planeación estratégica.

Gerente Estrategia Corporativa Grupo Argos S.A.

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

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

* Fecha de ingreso a la Junta Directiva

Comité de finanzas, auditoría y riesgos 1 2 3 5

Comité de nombramientos y retribuciones 1 3 4

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

Comité de planeación estratégica 1 3 4 6

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

Equipo corporativo

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente

José Domingo Penagos Vásquez
Vicepresidente
Finanzas Corporativas

Jairo González Gómez
Vicepresidente
Secretario General
Gerente Asistencia Legal

Equipo unidades de negocio

Diego Medina Leal
Presidente Cárnicos
Vicepresidente
Logística

Alberto Hoyos Lopera
Presidente Galletas
Vicepresidente Región
Estratégica Norte

Jorge Eusebio Arango López
Presidente Chocolates
Vicepresidente Región
Estratégica Sur

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

Miguel Moreno Múnera
Presidente Cafés

Juan Chusán Andrade
Presidente Alimentos
al consumidor

Mario Alberto Niño Torres
Presidente Helados
Vicepresidente
Innovación y Nutrición

Fabián Andrés Restrepo Zambrano
Presidente Pastas

Equipo unidades transversales

Álvaro Arango Restrepo
Presidente Comercial
Nutresa, Vicepresidente
Mercadeo y Ventas

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

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

RIESGO Y CUMPLIMIENTO [G4-DMA]

Colaboradores Novaventa. El Carmen de Viboral, Colombia.

Propósito

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

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

Riesgos y oportunidades

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

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

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

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

Colaboradores Compañía de Galletas Noel. Medellín, Colombia.

Perspectivas

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

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos

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

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

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

Colaboradores Meals de Colombia. Bogotá.

Progreso 2015

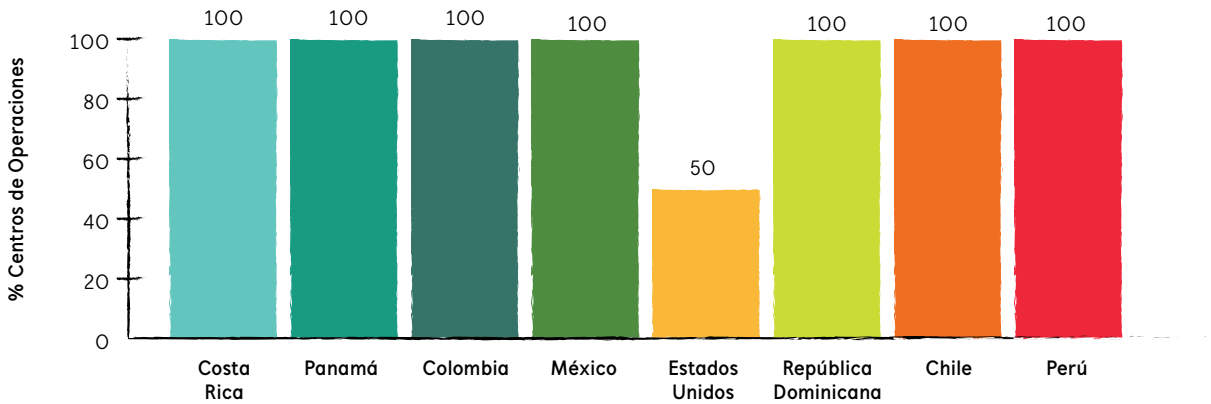
RIESGO Y CRISIS

En 2015 el proceso de gestión integral de riesgos consolidó el enfoque de valoración de riesgos desde la estrategia corporativa denominado *Top-Down*, que permitió conectar las actividades de identificación y análisis de la alta dirección con los niveles tácticos y operativos, para construir una visión integral de la Organización, fortalecer la eficacia del proceso y el tratamiento de los riesgos actuales y emergentes.

Como resultado de la implementación de este enfoque, se completaron más de 750 valoraciones de riesgos que comprendieron las ocho unidades de negocio, las compañías transversales y las operaciones internacionales, analizando riesgos financieros, estratégicos, operacionales, climáticos y de la naturaleza, y de derechos humanos. [G4 -SO3] [ODS 16] [G4 -HR9].

Centros de operación objeto de evaluaciones en derechos humanos [G4 -HR9].
(Datos para las operaciones significativas)

Datos para las operaciones significativas.



Respecto a la generación de cultura en gestión de riesgos, más de 15.300 [G4-SO4] [ODS 16] colaboradores vinculados, temporales y contratistas participaron en programas de sensibilización y formación sobre prevención y control de los riesgos asociados al Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (LA/FT), que fortalecieron el capital humano. Así mismo, se capacitaron más de 500 colaboradores de todos los negocios del Grupo en gestión de riesgos, crisis y continuidad de las operaciones.

A fin de contribuir con la protección de la reputación corporativa, se llevó a cabo la definición y socialización de un protocolo para la gestión de crisis en redes sociales. Por otra parte, se concluyó el primer ciclo del proyecto de continuidad de negocio bajo una metodología propia soportada en la norma ISO 22301 y las mejores prácticas internacionales. Como resultado, se definieron estrategias de recuperación y se realizaron pruebas para las principales plantas productivas en Colombia y Servicios Nutresa, incluyendo aquellas relacionadas con el plan de recuperación de desastres (DRP) que fortalece la respuesta ante eventos que afecten tanto el capital físico como los sistemas tecnológicos y las comunicaciones.

Hacia el futuro, uno de los mayores retos de la gestión integral de riesgos consiste en su consolidación como insumo clave para la planeación estratégica y toma de decisiones en las diferentes instancias. Para ello se avanzará en el modelo de madurez de riesgo y crisis impulsando, además, iniciativas de generación de cultura y fortaleciendo el sistema de control interno.

CUMPLIMIENTO

Las condiciones dinámicas del entorno generadas por el avance del conocimiento y la globalización motivan cambios frecuentes en los marcos regulatorios para Grupo Nutresa, los cuales podrían implicar impactos directos sobre su capital financiero. Por eso, la Organización cuenta con sistemas de información y análisis, apoyados en vigilancias a través de entes especializados, asesores externos y asociaciones gremiales. Además, el Grupo participa proactivamente en la construcción de nuevas reglamentaciones por medio de los mecanismos de consulta pública nacional e internacional.

En 2015, Grupo Nutresa y sus compañías no recibieron sanciones o multas significativas por incumplimiento de la normatividad y la legislación.
[G4-EN29] [ODS 16] [G4-SO8] [ODS 16]
[G4-PR9] [ODS 16]

Colaboradores Compañía Nacional de Chocolates. Fábrica Rionegro, Colombia.

Se implementaron varias iniciativas tendientes a garantizar el cumplimiento de la regulación aplicable a las compañías, dentro de las cuales se pueden destacar las siguientes:

- Diagnóstico de cumplimiento de normas relacionadas con protección de datos personales (*habeas data*) en todas las compañías del exterior.
- Análisis de la regulación colombiana en materia de competencia para capacitar en este tema a los equipos directivos y comerciales de las compañías en Colombia.
- Formación a los equipos comerciales y de mercadeo de las compañías en Colombia sobre los cambios que se hicieron en 2015 a las normas que establecen los procedimientos necesarios para desarrollar actividades promocionales.
- Sensibilización de los Códigos de Buen Gobierno en las compañías del Grupo fuera de Colombia, los cuales incorporan la política de Gestión para la Prevención y Control del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (LA/FT).
- Presentación al mercado, por primera vez, de estados financieros consolidados trimestrales preparados bajo estándares internacionales de información financiera (NIIF), atendiendo los requerimientos de la Superintendencia Financiera de Colombia, lo cual brinda información relevante como apoyo en la toma de decisiones de los inversionistas de Grupo Nutresa.
- Trabajo cercano con las autoridades tributarias de los países en donde Grupo Nutresa tiene presencia, en la preparación y análisis de los proyectos de ley que modifican los impuestos, con el fin de buscar normas que permitan un mayor crecimiento y eficiencia fiscal. Con ese propósito, el Grupo ha suscrito con el Estado colombiano seis contratos de Estabilidad Jurídica que le han dado transparencia a todo el proceso fiscal y se garantiza el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones.
- En materia ambiental se cuenta con matrices legales como elementos de guía y consulta, que a su vez les permiten a las compañías del Grupo evaluar los riesgos potenciales que pueden enfrentar ante eventuales brechas para el cumplimiento total de los requisitos que les apliquen y reducir su impacto sobre el capital natural.
- En cuanto a los aspectos laborales, el Grupo cuenta con una política para todas las compañías alineada con los convenios de la OIT, la constitución y legislación de cada país donde opera. Su cumplimiento se garantiza mediante la capacitación permanente de todos los colaboradores, la vigilancia y asesoría proporcionada por el equipo legal laboral de Servicios Nutresa, con el fin de asegurar condiciones laborales respetuosas con el capital humano.

En el corto plazo, la gestión de cumplimiento se fortalecerá con el diagnóstico y la definición de iniciativas que permitan complementar el alcance actual en la Organización; así mismo, se iniciará el proceso de reporte de la información financiera utilizando el lenguaje de transmisión XBRL (*Extensible Business Reporting Language*). En materia de gestión para la prevención y control del riesgo de LA/FT, se continuará con la implementación del sistema en línea con la normatividad vigente, proporcionando instrumentos para que cada compañía gestione sus propios riesgos, con énfasis en los procesos comerciales y consolidando los controles en la cadena de abastecimiento.

MODELO
CORPORATIVO

UN FUTURO
ENTRE TODOS

ESTRATEGIA PARA NUESTRO PRIMER SIGLO 1920 - 2020

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

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

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

Grupo nutresa
100 AÑOS

MEGA 2020
Duplicar nuestras ventas 2013

Misión

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

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

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

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

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

Autonomía con coherencia estratégica

Buen gobierno corporativo

Ciudadanía corporativa responsable

Competitividad de talla mundial

Desarrollo de nuestra gente

Ética

Participación y gestión colaborativa

Respeto

Seguridad de los alimentos

Diferenciadores de nuestro modelo de negocio

Nuestra gente

El talento humano es uno de nuestros activos más valiosos; la plataforma cultural está sustentada en la promoción de ambientes de participación, el desarrollo de competencias del ser y el hacer, el reconocimiento, la construcción de una marca de liderazgo, además de una vida en equilibrio para las personas.

Clima organizacional
en un nivel de excelencia:
84,4%

Nuestras marcas

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

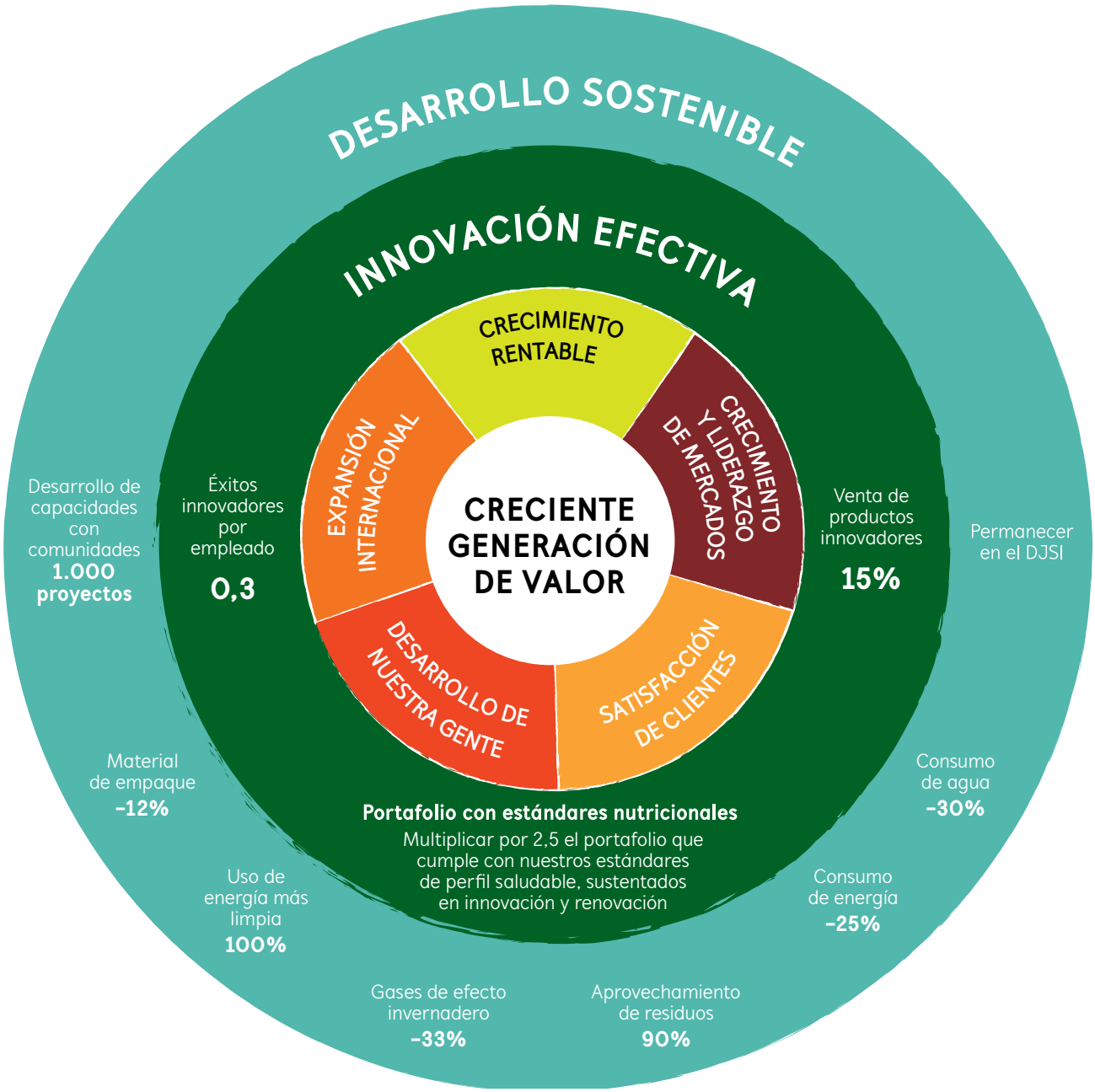
17 marcas con ventas mayores a
USD 50 millones.

Nuestras redes de distribución

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

1.206.154
puntos de venta.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA 2020



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

DIMENSIÓN ECONÓMICA

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

2020: 11,8 • 2015: 7,9

Ventas internacionales (millones de USD)

2020: 2.000 • 2015: 1.098

Margen ebitda

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

Ventas de productos innovadores

2020: 15% • 2015: 16,9%
2016: 16%

Éxitos innovadores por empleado

2020: 0,3 • 2015: 0,2
2016: 0,2

Productividad (kg/Hmod)

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

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

2020: 3.140 SKUs
2015: 2.949* SKUs

*Incluye portafolio de Tresmontes Lucchetti

Nivel de satisfacción clientes

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

DIMENSIÓN SOCIAL

Tasa de frecuencia de accidentalidad

2020: 1,7% • 2015: 2,42%
2016: 2,32%

Clima laboral

2020: 83,3% • 2015: 84,4%
2016: 83,3%

Proyectos de desarrollo de capacidades con comunidades

2020: 1.000 • 2015: 591*
2016: 694*

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

DIMENSIÓN AMBIENTAL

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

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

Consumo de energía (kWh/t.p.)

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

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

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

Uso de energía más limpia

2020: 100% • 2015: 97,9%

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

2020: -12% • 2015: -8,8%
2016: -9,0%

Generación de residuos

2020: -20% • 2015: -8,9%
2016: -2,9%

Aprovechamiento de residuos

2020: 90% • 2015: 89,5%

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

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

Valoración de riesgos

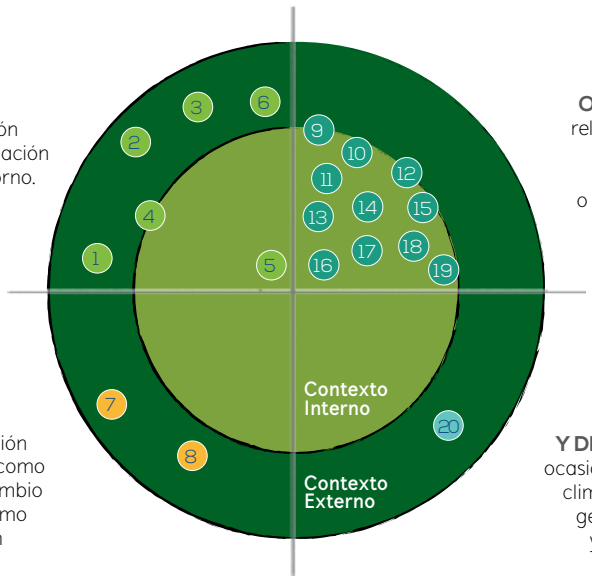
El proceso de gestión integral de riesgos se orientó en 2015 a la consolidación del enfoque de valoración de riesgos a partir de la estrategia corporativa, que se conectó con los análisis a nivel táctico y operativo, y con lo cual se logró obtener una visión integral de la Organización. Esto facilitó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

GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS 2015

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

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

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.

Riesgos corporativos

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

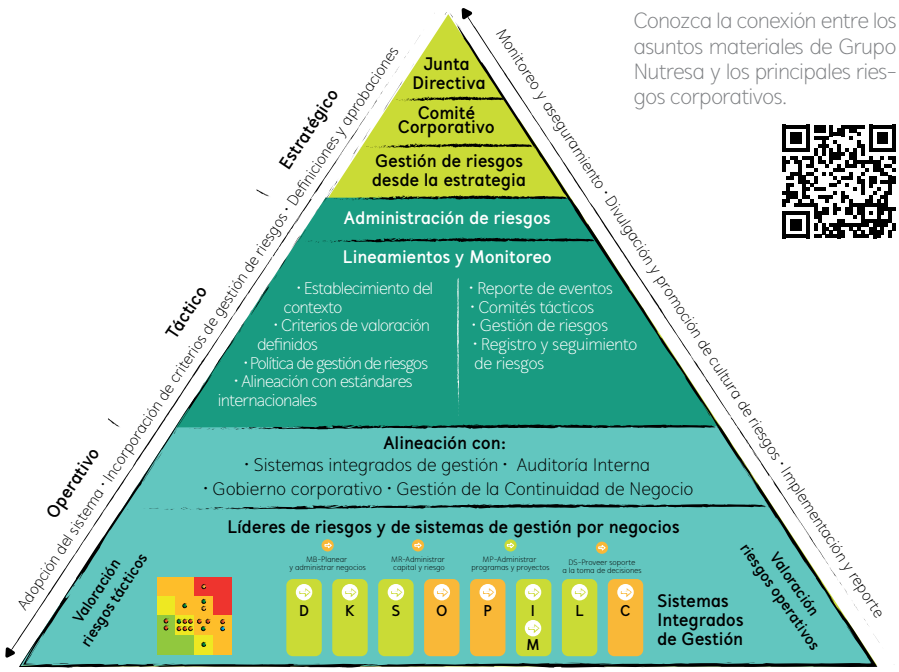
Principales riesgos

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

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

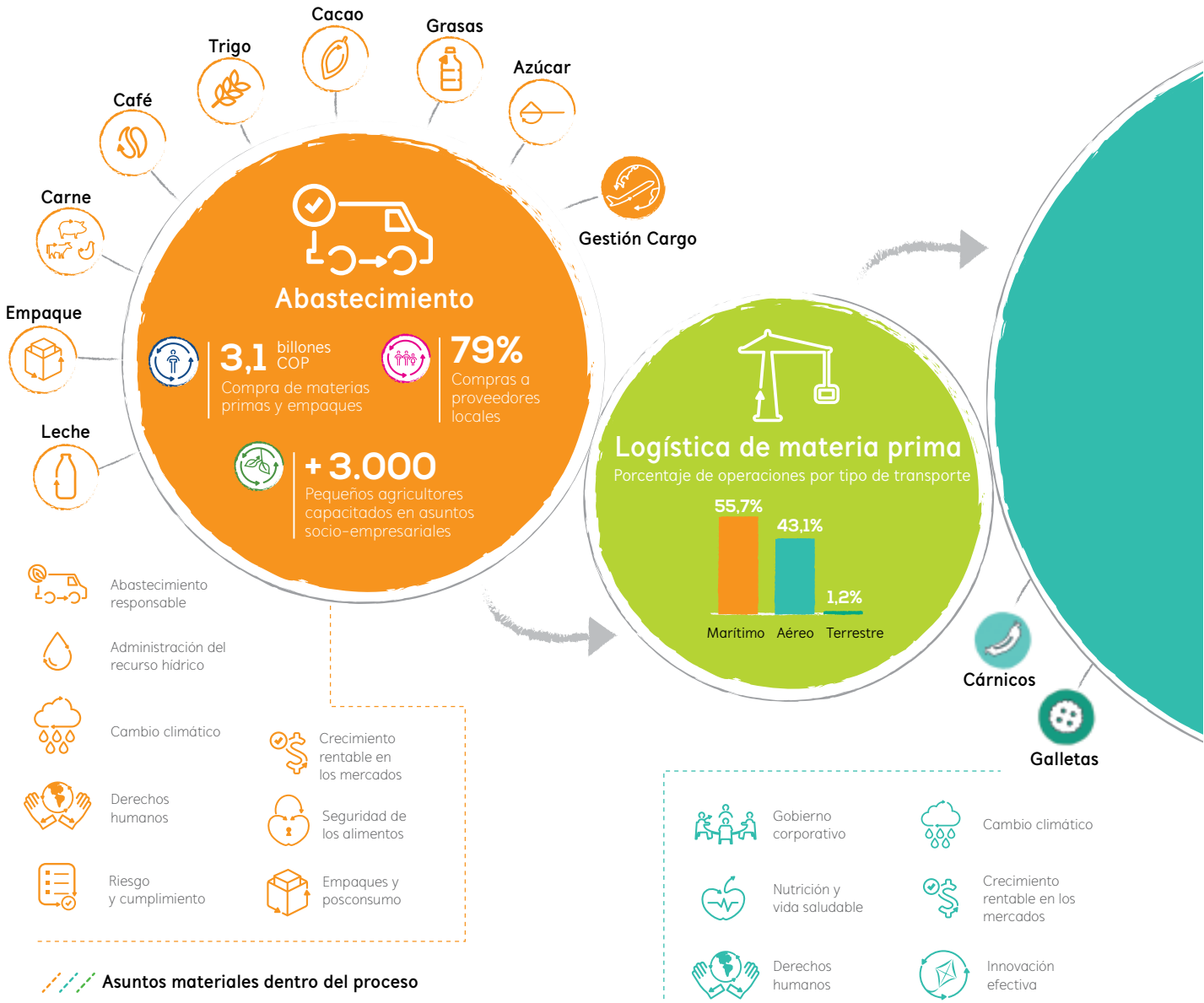
Modelo de madurez e instancias de gestión de riesgos

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



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

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



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

Capital humano
Competencias, habilidades, conocimiento, compromiso.

Capital financiero
Recursos económicos.

Capital intelectual
Propiedad intelectual, innovación, investigación aplicada.

Capital físico
Edificios, equipos, infraestructura.

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

Capital social
Relaciones con grupos de interés, reputación.

Operación

45.084 Colaboradores

19 Centros de operación certificados ISO 14001

1.101.167* Toneladas producidas

3.406 Éxitos innovadores

45 Plantas de producción

581.404 Horas de formación a colaboradores

2.164.000* m³ de agua

766* GWh de energía

Distribución y comercialización

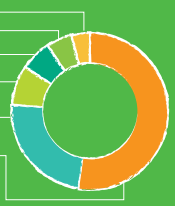
1.206.154 Puntos de venta

3.240 Referencias

11.704 Número de vendedores

950 Clientes capacitados

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



Opperar Colombia

Comercial Nutresa

Novaventa

La Recetta

Pastas

Helados

Alimentos al consumidor

Cafés

Tresmontes Lucchetti

Chocolates

Energía

Calidad de vida

Empaques y posconsumo

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

Gobierno corporativo

Riesgo y cumplimiento

Crecimiento rentable en los mercados

Marcas confiables con excelente relación precio - valor

Innovación efectiva

Nutrición y vida saludable

Mercadeo responsable

Seguridad de los alimentos

Desarrollo de nuestra gente

Calidad de vida

Ventas responsables

Desarrollo de capacidades y educación

Energía

Cambio climático

Empaques y posconsumo

Derechos humanos

Alimentos al consumidor

9 Tiendas de café

510 Restaurantes y heladerías en Colombia

320 Restaurantes y heladerías en el exterior

Tiendas de café

Heladerías

Restaurantes

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

Roles corporativos y su aporte a la Mega 2020

Carlos Ignacio Gallego Palacio

Presidente Grupo Nutresa

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

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

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

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

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

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

Experiencia previa

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

Estudios

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

José Domingo Penagos Vásquez

Vicepresidente Finanzas Corporativas

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

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

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

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

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

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

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

Experiencia previa

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

Estudios

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

Jairo González Gómez

Vicepresidente Secretario General

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

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

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

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

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

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

Experiencia previa

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

Estudios

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

Sol Beatriz Arango Mesa

Vicepresidenta Desarrollo Sostenible

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

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

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

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

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

La Vicepresidencia debe velar, además, por mantener un monitoreo juicioso de las mejores prácticas de gobierno corporativo en el mundo y promover su implementación en la Organización de la mano con la Vicepresidencia Secretaría General. Adicionalmente, asegurar la implementación, comunicación y reporte del proceso de gestión integral de riesgos en todas las compañías e instancias de Grupo Nutresa.

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

Experiencia previa

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

Estudios

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

Mario Alberto Niño Torres

Vicepresidente Innovación y Nutrición

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

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

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

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

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

Experiencia previa

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

Estudios

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

Álvaro Arango Restrepo

Vicepresidente Mercadeo y Ventas

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

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

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

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

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

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

Experiencia previa

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

Estudios

- Administrador de Negocios – Universidad Eafit.

Diego Medina Leal

Vicepresidente Logística

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

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

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

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

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

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

Experiencia previa

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

Estudios

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

Alberto Hoyos Lopera

Vicepresidente Región Estratégica Norte

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

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

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

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

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

Experiencia previa

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

Estudios

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

Jorge Eusebio Arango López

Vicepresidente Región Estratégica Sur

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

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

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

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

Experiencia previa

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

Estudios

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

Justo García Gamboa

Vicepresidente Región Estratégica Chile y México

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

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

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

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

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

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

Experiencia previa

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

Estudios

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

DESEMPEÑO DE LOS NEGOCIOS

UN FUTURO
ENTRE TODOS

CÁRNICOS NUTRESA

Diego Medina Leal

[En Nutresa desde 1997 / edad: 54 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2015

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

Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP

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

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

TACC 0,0%*

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Ventas Colombia

Miles de millones de COP

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

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

TACC 6,0%

Ventas en el exterior

Millones de USD

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

2015	**118**
2014	140
2013	308

TACC -27,4%

Ventas por innovación

(% de las ventas)

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

Principales categorías

(% de las ventas totales)

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

Participación de mercado en Colombia (%)

	Variación
73,5%	0,2%
91,7%	1,2%

Ebitda

Miles de millones de COP

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

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

TACC -2,8%

Presencia directa en 3 países

Materias primas
(% costo de producción)

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

Canales de distribución
(% de las ventas)

Tiendas y autoservicios	62,4%
Cadenas de supermercado	23,5%
Alternativo	8,7%
Institucional	5,1%
Industrial	0,3%

Incremento de la productividad
(Kg/Hmod)

2015	**2,1%**
2014	6,5%
2013	7,3%

PERSPECTIVAS 2016

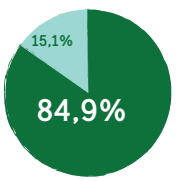
- Crecer sostenidamente nuestras categorías, apoyados en la fortaleza de nuestras marcas e innovación efectiva.
- Responder, por medio de nuestra propuesta de valor, a las necesidades, deseos y posibilidades del consumidor, garantizando mantener nuestro liderazgo en el mercado.
- Fortalecer la llegada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

Presencia de nuestras principales marcas

Marcas con ventas >USD 50 mm

Empleados

9.930
(Directos, indirectos y aprendices)



Internacional Nacional

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

GALLETAS NUTRESA

Alberto Hoyos Lopera

[En Nutresa desde 1993 / edad: 51 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2015

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

Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP

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

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

TACC 11,1%*

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Ventas Colombia

Miles de millones de COP

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

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

TACC 6,6%

Ventas en el exterior

Millones de USD

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

2015	**284**
2014	270
2013	264

TACC 2,5%

Ventas por innovación

(% de las ventas)

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

Principales categorías

(% de las ventas totales)

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

Participación de mercado en Colombia (%)

		Variación
Galletas	**55,9%**	0,8%

Ebitda

Miles de millones de COP

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

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

TACC 5,6%

Presencia directa en 10 países

Materias primas

(% costo de producción)

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

Canales de distribución

(% de las ventas)

Tiendas y autoservicios	55,9%
Cadenas de supermercado	29,4%
Alternativo	5,9%
Industrial	5,4%
Institucional	3,4%

Incremento de la productividad

(Kg/Hmod)

2015	**2,0%**
2014	3,2%
2013	-1,1%

PERSPECTIVAS 2016

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

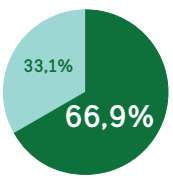
Presencia de nuestras principales marcas

Marcas con ventas >USD 50 mm

Empleados

5.825

(Directos, indirectos y aprendices)



Internacional Nacional

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

(Directos y aprendices)

100 AÑOS DE NOEL

^ Fundadores de la Compañía

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

1916

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

1917

> Marcelina Ospina de Restrepo

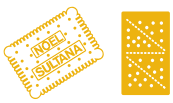
- Concurso público para el nuevo nombre de la Compañía: Noel, utilizado ocho años más tarde. La ganadora fue doña Marcelina Ospina de Restrepo.

1924

Planta de producción
^ de la época.

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

1925



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

1932

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

1933

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

1934

- Traslado de la planta al barrio Colón.

1945

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

1955

- Adquisición de Productos Zenú.

1960

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

1961

- Primera exportación a la isla de Santa Lucía.

1966

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

1970

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

1972

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

1975

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

1977

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

1980

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

1981

- Llegada a Haití y a República Dominicana.

1984

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

1985

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

1988

Grupo nutresa

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

1990

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

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

1991

- Nacen las galletas Minichips.

1992

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

1993

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

1995

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

1997

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

1998

- Sociedad con Danone.

1999

- Nacen las galletas Antojos.

2001

- Llegada a Australia y Nueva Zelanda.

2003

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

2004

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

2006

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

2007

- Alberto Hoyos Lopera, presidente actual.

2008

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

2010

- Incursión en la categoría de pasabocas con Tosh Snacks.

2014

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

2015

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

2016

CHOCOLATES NUTRESA

Jorge Eusebio Arango López

[En Nutresa desde 1991 / edad: 60 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2015

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

Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP

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

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

TACC 8,9%*

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Ventas Colombia

Miles de millones de COP

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

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

TACC 5,6%

Ventas en el exterior

Millones de USD

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

2015	**170**
2014	171
2013	164

TACC 1,2%

Ventas por innovación

(% de las ventas)

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

Principales categorías

(% de las ventas totales)

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

Participación de mercado en Colombia (%)

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

Ebitda

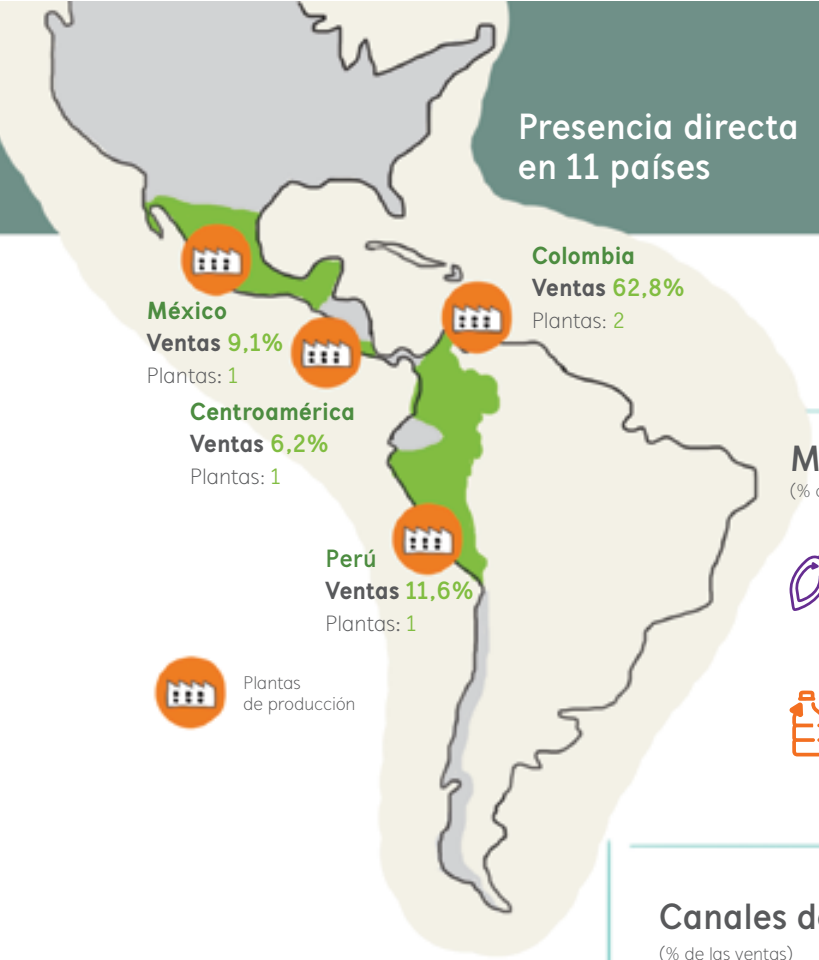
Miles de millones de COP

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

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

TACC -6,1%

Presencia directa en 11 países



Materias primas

(% costo de producción)

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

Canales de distribución

(% de las ventas)

Tiendas y autoservicios	67,1%
Cadenas de supermercado	17,4%
Alternativo	9,4%
Institucional	3,6%
Industrial	2,5%

Incremento de la productividad

(Kg/Hmod)

2015	**1,8%**
2014	-0,2%
2013	3,4%

PERSPECTIVAS 2016

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

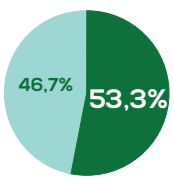
Presencia de nuestras principales marcas

CORONA ✓
Jet ✓
Jumbo
MONTBLANC
CHOCO LISTO
Choco Lyne

✓ Marcas con ventas >USD 50 mm

Empleados

3.792
(Directos, indirectos y aprendices)



Internacional Nacional

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

TRESMONTES LUCCHETTI (TMLUC)

Justo García Gamboa

[En Nutresa desde 2013 / edad: 53 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2015

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

Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP

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

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

*Se consolida al Grupo a partir de 2013

Ventas en el exterior

Millones de USD

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

2015	**328**
2014	370
2013*	135

*Se consolida al Grupo a partir de 2013

Principales categorías

(% de las ventas totales)

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

Participación de mercado

(%)

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

Ebitda

Miles de millones de COP

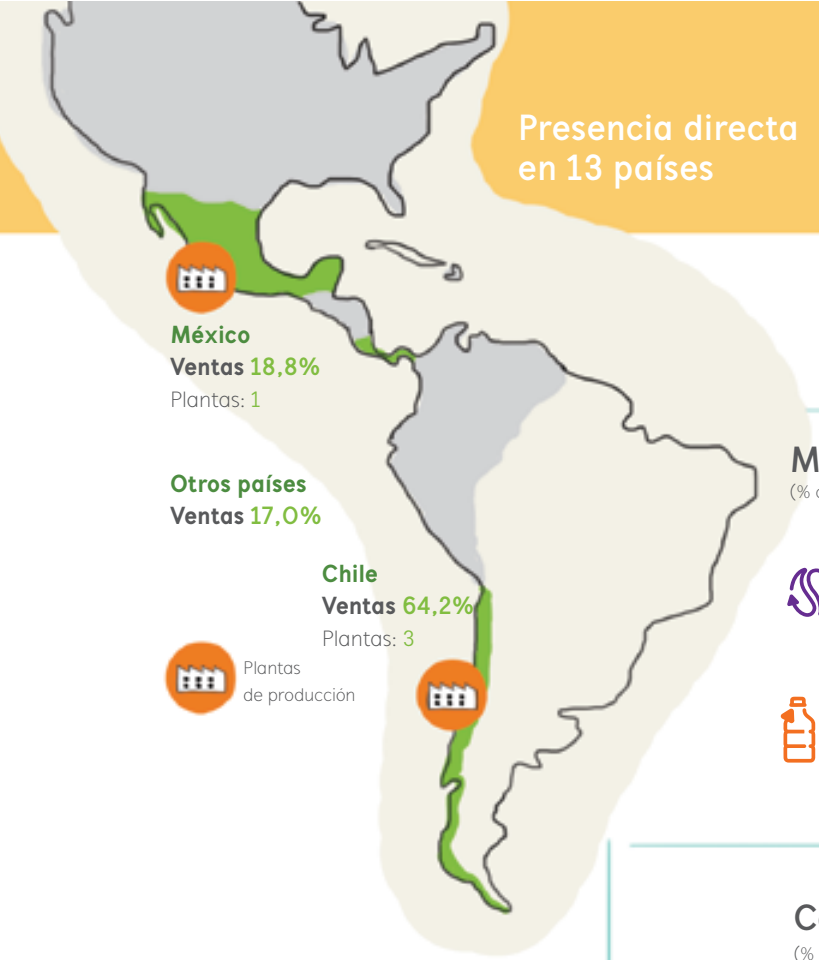
Representa **9,6%** del ebitda total del Grupo

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

*Se consolida al Grupo a partir de 2013

Presencia directa en 13 países

TMLUC



Materias primas

(% costo de producción)

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

Canales de distribución

(% de las ventas)

Cadenas de supermercado	58,4%
Tiendas y autoservicios	36,0%
Alternativo	5,6%
Institucional	0,0%
Industrial	0,0%

PERSPECTIVAS 2016

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

Presencia de nuestras principales marcas

Empleados

4.929

(Directos, indirectos y aprendices)

100%

Internacional

32,6% **67,4%**

(Directos y aprendices)

CAFÉS NUTRESA

Miguel Moreno Múnera

[En Nutresa desde 2003 / edad: 38 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2015

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

Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP

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

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

TACC 4,1%*

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Ventas Colombia

Miles de millones de COP

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

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

TACC 1,3%

Ventas en el exterior

Millones de USD

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

2015	**132**
2014	135
2013	149

TACC -4,0%

Ventas por innovación

(% de las ventas)

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

Principales categorías

(% de las ventas totales)

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

Participación de mercado en Colombia (%)

	Variación
54,2%	-1,6%
42,0%	0,4%

Ebitda

Miles de millones de COP

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

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

TACC 5,1%

Presencia directa en 12 países

Materias primas
(% costo de producción)

Café
68,7%

Material de empaque
8,9%

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

Canales de distribución
(% de las ventas)

Tiendas y autoservicios	49,8%
Industrial	27,9%
Cadenas de supermercado	16,3%
Alternativo	4,9%
Institucional	1,1%

Incremento de la productividad
(Kg/Hmod)

2015	**8,5%**
2014	11,5%
2013	8,8%

PERSPECTIVAS 2016

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

Presencia de nuestras principales marcas

Empleados

1.825
(Directos, indirectos y aprendices)

100%
Nacional

16,1% **83,9%**
(Directos y aprendices)

ALIMENTOS AL CONSUMIDOR

Juan Chusán Andrade

[En Nutresa desde 2013 / edad: 51 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2015

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

Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP

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

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

Ventas Colombia

Miles de millones de COP

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

2015	**363**
2014	NA

Ventas en el exterior

Millones de USD

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

2015	**65**
2014	58

Participación de mercado

#1 En hamburguesas y parrilla en Colombia

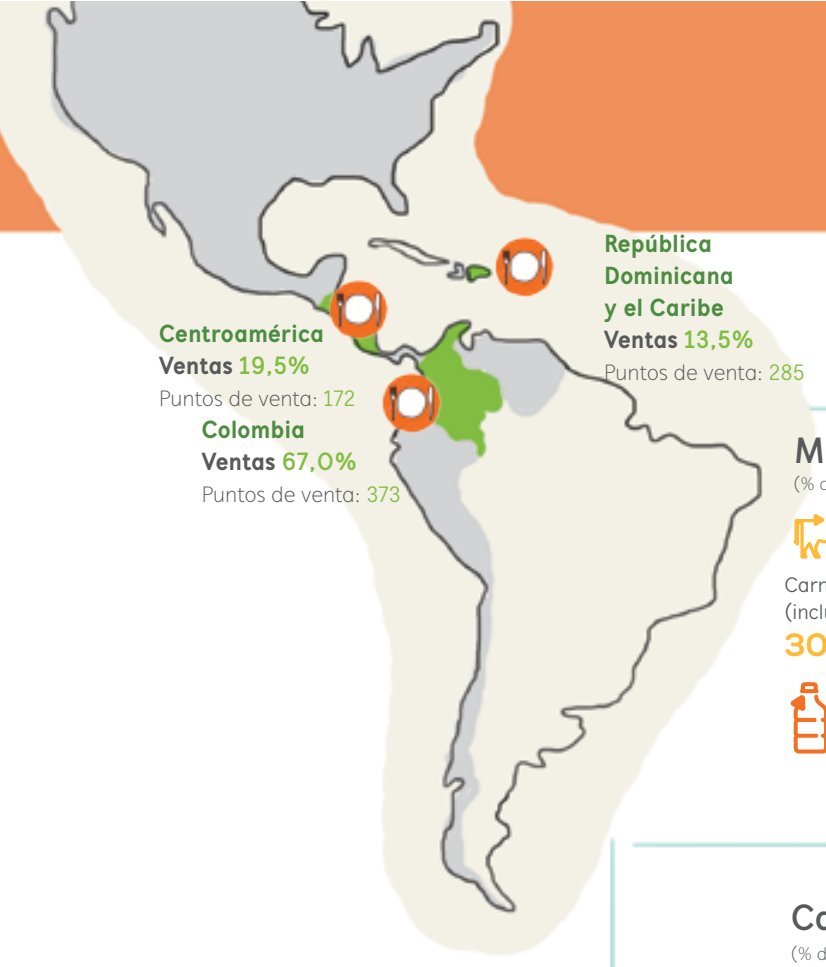
En heladerías en Costa Rica y República Dominicana

Ebitda

Miles de millones de COP

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

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



Materias primas

(% costo de producción)

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

Leche **12,8%**

Aceites y grasas **6,7%**

Material de empaque **12,4%**

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

Canales de distribución

(% de las ventas)

Alimentos al consumidor	93,4%
Tiendas y autoservicios	2,8%
Industrial	2,4%
Cadenas de supermercado	1,4%

PERSPECTIVAS 2016

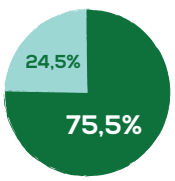
- Implementar las visiones estratégicas de las marcas principales (POS).
- Desarrollar las plataformas digitales acorde a las necesidades de los consumidores y las capacidades del negocio.
- Implementar el nuevo sistema de información en los puntos de venta.
- Continuar fortaleciendo la cultura de servicio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

Presencia de nuestras principales marcas

Marcas con ventas >USD 50 mm

Empleados

6.635
(Directos, indirectos y aprendices)



Internacional Nacional

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

HELADOS NUTRESA

Mario Alberto Niño Torres

[En Nutresa desde 2006 / edad: 49 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2015

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

Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP

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

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

TACC 5,3%*

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Ventas Colombia

Miles de millones de COP

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

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

TACC 5,3%

Ventas por innovación

(% de las ventas)

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

Principales categorías

(% de las ventas totales)

Helados · Beb. Ref. · Otros

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

Ebitda

Miles de millones de COP

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

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

TACC 1,5%

Presencia directa en un país

Materias primas
(% costo de producción)

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

Canales de distribución
(% de las ventas)

Tiendas y autoservicios	61,6%
Alternativo	18,2%
Institucional	11,2%
Cadenas de supermercado	8,0%
Industrial	1,0%

Incremento de la productividad
(Kg/Hmod)

2015	**2,5%**
2014	9,8%
2013	0,3%

PERSPECTIVAS 2016

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

Presencia de nuestras principales marcas

Marcas con ventas >USD 50 mm

Empleados

2.569
(Directos, indirectos y aprendices)

100%
Nacional

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

PASTAS NUTRESA

Fabián Andrés Restrepo Zambrano

[En Nutresa desde 1996 / edad: 41 años]

Presidente

ASPECTOS RELEVANTES 2015

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

Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP

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

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

TACC 3,8%*

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Ventas Colombia

Miles de millones de COP

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

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

TACC 3,8%

Ventas por innovación

(% de las ventas)

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

Principales categorías

(% de las ventas totales)

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

Participación de mercado en Colombia (%)

	Variación
52,2%	-0,1%

Ebitda

Miles de millones de COP

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

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

TACC 0,4%

Presencia directa en un país

Materias primas
(% costo de producción)

Trigo
66,4%

Material de empaque
10,3%

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

Canales de distribución
(% de las ventas)

Tiendas y autoservicios	71,0%
Cadenas de supermercado	18,6%
Industrial	4,8%
Alternativo	3,2%
Institucional	2,4%

Incremento de la productividad
(Kg/Hmod)

2015	**1,9%**
2014	11,6%
2013	4,3%

PERSPECTIVAS 2016

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

Presencia de nuestras principales marcas

Marcas con ventas >USD 50 mm

Empleados

705
(Directos, indirectos y aprendices)

100%
Nacional

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

COMERCIAL NUTRESA

Álvaro Arango Restrepo

[En Nutresa desde 2001 / edad: 55 años]

Presidente

Ventas

Ventas totales

Miles de millones de COP

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

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

TACC 4,2%*

*Tasa Anual de Crecimiento Compuesto

Canales de distribución

(% de las ventas)

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

ASPECTOS RELEVANTES 2015

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

PERSPECTIVAS 2016

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

Empleados

5.083

(Directos, indirectos y aprendices)

100%

Nacional

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

(Directos y aprendices)

SERVICIOS NUTRESA

Sol Beatriz Arango Mesa

[En Nutresa desde 1992 / edad: 54 años]

Presidente

Servicios compartidos

Servicios administrativos

- Negociación y abastecimiento estratégico
- Infraestructura
- Tecnologías de información

Servicios financieros

- Planeación e información financiera
- Contabilidad
- Impuestos
- Tesorería

Servicios de administración de riesgos y control

- Auditoría
- Asistencia legal
- Riesgos, seguros y seguridad

Servicios humanos

- Desarrollo humano
- Comunicaciones corporativas

Servicios corporativos

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

Apoyos transversales

- Fundación Nutresa
- Vidarium
- Gestión Cargo
- Opperar Colombia

ASPECTOS RELEVANTES 2015

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

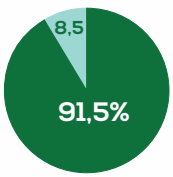
PERSPECTIVAS 2016

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

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

Empleados

824
(Directos, indirectos y aprendices)



Internacional Nacional

49% **51%**

(Directos y aprendices)

IMPULSAR EL CRECIMIENTO RENTABLE Y LA INNOVACIÓN EFECTIVA

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

CRECIMIENTO RENTABLE EN LOS MERCADOS Y MARCAS CONFIABLES [G4-DMA]

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

Propósito

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

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

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

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

Riesgos y oportunidades

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

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

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

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

Colaboradora de Comercial Nutresa asegurando la disponibilidad del producto para el consumidor.

Nueva imagen de las heladerías Bon en República Dominicana.

Perspectivas

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos

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

Progreso 2015

MODELO DE GESTIÓN DE MARCAS

El modelo de gestión de marcas y redes es el eje central de la estrategia comercial de Grupo Nutresa, y a través de este la Organización se conecta con las nuevas realidades del mercado, la cultura y la sociedad.

El modelo inspira y moviliza las acciones comerciales y tiene como centro el ser humano, al que entiende en su rol de consumidor y comprador, para conectarlo a las marcas con cercanía emocional, excelente relación precio-valor y un óptimo portafolio de productos.

El 2015 fue un año de avances en la profundización del conocimiento de los consumidores y particularmente en el rol de comprador.

Se hizo transversal el modelo de segmentación de consumidores que le permitió al Grupo encontrar espacios de desarrollo y focalización de las marcas a partir de las necesidades y motivadores de alimentación, ofreciéndole a este público una propuesta de valor que mejore su calidad de vida. Se avanzó en la interiorización de la perspectiva del comprador que parte desde la intención de ocasión de consumo y propone una mirada holística del proceso de compra-consumo.

La expansión internacional, por medio de plataformas productivas y desarrollo de redes comerciales, permitió aprovechar sinergias, complementar portafolios y ganar en competitividad. En 2015 se incorporó el modelo de gestión de marcas en el contexto internacional.

A partir de la operación industrial de Grupo Nutresa y sus aliados, se continuó con el desarrollo comercial en Asia con un crecimiento de 12,8% en toneladas al cierre de 2015. Se desarrollaron cadenas de abastecimiento de productos de café desde Malasia para Colombia y para otros mercados estratégicos.

Por su parte, el Negocio Helados consolidó la renovación de imagen de heladerías en Centroamérica con Pops y República Dominicana con Bon, sumada a la innovación en helados y a la incursión de la categoría de batidos de fruta. Los resultados muestran un crecimiento en ventas en Pops de 15% y en Bon de cerca de 12%. Se estima que cerca de 20% del resultado en crecimiento es generado por la nueva imagen y el nuevo ambiente de las heladerías. Las ventas de batidos en Pops constituyen cerca de 5% del total.

Estos avances le permitieron al Grupo ampliar su rango de acción comercial, reducir el riesgo mediante la diversificación de mercados, conocer e interpretar las necesidades de nuevas culturas, generar aprendizaje transversal y en general, maximizar el aprovechamiento de recursos y capital invertido. Además, vigilar nuevas categorías y mercados potenciales, insumo para la construcción de futuro de las marcas.

Evolución del mercado en los canales

Durante 2015 se profundizó en los mercados estratégicos con foco en la gestión de las principales marcas y su desempeño en los segmentos de consumidor y comprador, a su vez se identificaron los más adecuados donde las marcas entregan sus propuestas de valor y generan una diferenciación frente a otros competidores. También se definió el posicionamiento de las principales marcas regionales y locales, se identificaron sus elementos relevantes para mejorar el capital de marca y se adelantaron sinergias en comunicación, promociones e innovaciones.

Otro elemento clave en la gestión desde mercadeo fue la valorización de las marcas, que se obtuvo mediante la innovación continua, relevante y sorprendente al consumidor, consecuente con el precio adecuado para lograr la masividad requerida y la distribución del producto, que hacen disponibles las marcas en el lugar que el consumidor y el comprador las requieran.

GESTIÓN DE VOLATILIDAD DE MATERIAS PRIMAS

Dada la relevancia que tienen las materias primas en la sostenibilidad del Grupo, su administración está organizada en mesas de trabajo para cada operación, que son coordinadas por medio de un comité corporativo de *commodities* que fija las políticas, vigila las operaciones, genera mejores prácticas, consolida aprendizajes y asegura su abastecimiento y precio.

Esta estrategia permitió minimizar el impacto del fortalecimiento del dólar y el incremento del precio de las materias primas.

MARCAS CONFIABLES CON EXCELENTE RELACIÓN PRECIO-VALOR [G4-4]

Alimentación

Bebidas

Snacks

Helados

Las principales marcas se destacan por mantener el liderazgo de los mercados en los cuales actúan. Esto gracias a la construcción de relaciones entre consumidores y marcas, las cuales se evalúan constantemente para establecer su sintonía y valor en la vida de las personas.

La gestión de las marcas principales crea una disciplina en la revisión del portafolio para maximizar la inversión y focalizar la innovación. Con este fin se desarrollaron presentaciones especiales para algunos segmentos que garantizan la propuesta de valor de las marcas y las redes, e igualmente se depuraron algunas presentaciones que no generaban diferenciación.

El estudio interno de salud de marca realizado en 2015 por la firma Ipsos Napoleón Franco y diferentes estudios publicados en medios, resaltaron el excelente desempeño del *equity* de las principales marcas. Se tienen marcas líderes en alimentos como Zenú y Noel, en nutrición con Chocolisto y Doria, en estilos de vida saludable con Tosh y Pietrán; así como Crem Helado, Jet y Festival, las cuales se proyectan con experiencias de placer a partir de innovaciones de alto valor para el consumidor.

La innovación como elemento de diferenciación y sostenibilidad siguió generando resultados destacables para el Grupo:

Ventas por innovación de los últimos tres años: **más del 30% del total.**

Ventas superiores a **COP 30.000 millones** en nuevos productos. Lanzamientos destacados: **Practi Sánduche Zenú, Salchicha Viena Limón y desarrollos especiales de temporada.**

Ventas superiores a **COP 2.500 millones.** Productos adaptados al medio colombiano: **Spaghetti Sabor Chorizo.** Innovaciones diferenciales: **Doria Premium y pastas rellenas.**

Lanzamiento de semillas andinas y arándanos.

Edición especial Minions.

Lanzamiento galletas *crackers* en EE. UU.

Relanzamiento de la marca Pozuelo en Centroamérica.

Introducción de pastas y sopas en México como avance de la internacionalización de la megamarca.

Lanzamiento de Sello Rojo 600 g Ventas de **COP 6.112 millones** durante 8 meses.

CASOS DE ÉXITO

- **Lucchetti es catalogada como una marca de excelencia en Chile** y ocupa la sexta posición dentro de las 430 marcas más valoradas por los consumidores, según los resultados de la edición 2015 del estudio "Chile 3D", que realiza la consultora GfK Adimark. El capital de marca apalancó su lanzamiento en México en el mercado de pastas y sopas, específicamente en el desarrollo y lanzamiento de una línea de pastas que ofrece productos innovadores con el beneficio de nutrición a un precio asequible. Se evidenció una apropiada recepción del consumidor hacia la marca Lucchetti, con una posición importante en el mercado mexicano (segunda marca en algunas regiones) y la primera con presencia relevante en todo el territorio nacional.

- **El Negocio Galletas, con su marca Noel, fue reconocida dentro de las diez marcas más valiosas de Colombia.**

- **Zenú se consolidó como la marca número uno de alimentos en Colombia,** lo que le ha permitido crecer por encima de otras marcas en las categorías en las que participa en valor y volumen.

- **La Especial ganó 15 puntos de participación en el segmento recubierto japonés con la innovación de Maní Kraks,** la cual fue soportada por una campaña de comunicación exitosa que **ganó en 2015 un Effie de Oro.**

- **La marca Jet logró mayor cercanía con el consumidor** en los diferentes canales de ventas a partir de la promoción Campamentos Jet, actividad que fue reconocida con el FIP Oro (Festival Iberoamericano de Promociones).

- La campaña Chocolyne estuvo enfocada en incrementar la recordación y consideración de la marca de forma masiva, a través de la construcción de sus atributos funcionales en diferentes puntos de contacto con el grupo objetivo. **Desde su lanzamiento, la marca ha logrado crecimientos en ventas de 10% y su *equity* efectivo llegó a niveles históricos de 12,1%, con un crecimiento de 4 puntos.**

- **Doria, líder en su categoría,** fue reconocida en el estudio "Roadmap for Growth" elaborado por Kantar Worldpanel, que analiza los lanzamientos más exitosos del año. Doria Sabor Chorizo ocupó el puesto No. 8 en el *top* 10, con penetración de 5,7% de los hogares colombianos.

- **Crem Helado fue reportada dentro de las 25 marcas de consumo masivo más valiosas de Colombia** (revista *Dinero* de noviembre de 2015). **Es la líder dominante,** sin participar en el segmento de heladerías propias.

- **Sello Rojo fue reconocida como la primera marca en el *ranking* de café tostado y molido,** según reporte publicado en la revista *Dinero* del mes de abril e Invamer Gallup.

Las redes comerciales continúan desarrollándose enmarcadas en un modelo corporativo que se adapta a las realidades de cada geografía, canal y nivel de liderazgo de las marcas. Cada país tiene focos específicos de trabajo, entre los cuales se destacan los avances realizados en Colombia, Centroamérica, Ecuador y Estados Unidos.

Las propuestas de valor son específicas también para cada segmento de clientes; por lo tanto, la penetración de las marcas a través de las redes le permite a la Organización tener una capacidad superior para llegar al consumidor en todas sus ocasiones de compra, facilitan la introducción de innovaciones y el balanceo de los portafolios.

EVOLUCIÓN EN LOS CANALES DE ATENCIÓN

Grandes Cadenas

- Dinámica positiva para el canal.
- Mayor penetración con formatos de proximidad al comprador, generalmente con bajos precios.
- Revisión de capacidades en formación, portafolio y modelos de negociación en redes de distribución.

Autoservicios y Tradicional

- Acompañamiento en desarrollo de los autoservicios independientes y del canal tradicional.
- Ajuste del modelo de atención para asegurar la propuesta de valor por segmento.
- Asesorías especializadas y formación en escuelas de clientes. (Consumidor).

Consumidor final

- Modelos innovadores y de recompra permanente.
- Obtención de mayor conocimiento para entender el impacto de nuevos productos.

Grupo Nutresa entrega a sus clientes una propuesta de valor adaptada a sus necesidades.

De cara al futuro, el modelo de gestión de marcas seguirá siendo el apalancador de los resultados comerciales para el cumplimiento de la Mega 2020, en especial el crecimiento y liderazgo de mercados y la expansión internacional.

Dentro de la propuesta de Grupo Nutresa de entregar a los consumidores nutrición, bienestar y placer, la Organización cuenta con una mezcla de marcas y categorías que buscan estar cerca de la cotidianidad de las personas en procura de su calidad de vida. Durante 2015 se avanzó en la operación de El Corral, Papa John's, Helados Bon y Pops bajo el modelo de alimentos al consumidor.

La Mega de internacionalización al 2020 apunta a que las ventas en el exterior representen un 45% del total del Grupo. Para 2015 esta proporción fue de 38,1%; por lo tanto, se plantea el desarrollo de nuevos mercados fuera de la región estratégica y nuevos modelos de negocio de alto valor. **[G4-8]**

EJECUCIÓN IMPECABLE

Grupo Nutresa pasó en los últimos años de un modelo de gestión de ventas a un modelo de gestión de punto de venta, lo que se evidencia en la calificación de su visibilidad y disponibilidad de portafolio de 80 puntos, que lo ubica en niveles de excelencia.

Continúan los avances en materia de visibilidad de las marcas. Los congeladores, por ejemplo, siguen siendo un elemento clave en el desarrollo de las ventas de helados, y con base en este modelo se generaron aprendizajes para otras categorías.

Las golosinas de chocolate, por su parte, han obtenido un mejor desempeño de expresión de marca y visibilidad a través de la puesta en marcha de vitrinas exhibidoras con temperatura controlada, de las cuales ya se han instalado 4.500 en negocios de clientes.

Adicionalmente, Grupo Nutresa incursionó en la búsqueda de materiales y elementos sostenibles y amigables con el medioambiente, incluyendo bioplásticos y madera líquida. En la actualidad se cuenta con prototipos de activos durables fabricados en estos materiales, los cuales serán implementados en punto de venta en 2016.

MODELO DE INTEGRACIÓN Y SEGUIMIENTO A OPERACIONES INTERNACIONALES

Grupo Nutresa cuenta con un esquema de cierre de brechas en la expansión de las capacidades para sus empresas del exterior, denominado Agenda Multilatina. En dicha agenda se priorizan los asuntos estratégicos y se definen proyectos que aseguren la internacionalización de prácticas destacadas entre las operaciones que aporten a las metas 2020 y faciliten el seguimiento al más alto nivel.

Esta metodología se fortaleció en 2015 al incorporar de manera específica planes y proyectos en aspectos ambientales, sociales y económicos para cerrar las brechas en los asuntos materiales que estas plataformas internacionales enfrentan, asegurando avanzar en el objetivo de desarrollo sostenible. Al cierre del año se cumplió el propósito trazado en dicha agenda, lo que permite avanzar hacia las mejores prácticas en estas operaciones.

Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno [G4-EC4]

La planeación y el seguimiento fiscal son vitales para apalancar el crecimiento del Grupo.

(millones de COP)	2014	2015
Desgravaciones y créditos fiscales	16.137	**587.288**
Subvenciones	3.880	**3.880**
Incentivos fiscales	ND	**51.152**

Valor económico directo generado y distribuido [G4-EC1] [ODS 2] [ODS 5] [ODS 7] [ODS 8] [ODS 9]

Grupo Nutresa está convencido de que asegurando el equilibrio entre el valor económico, social y ambiental puede contribuir al desarrollo sostenible.

(millones de COP)	2012	2013	2014	2015
Ingresos por ventas netas	5.305.782	5.898.466	6.481.813	7.945.417
Ingresos por inversiones financieras	47.482	52.261	55.267	56.844
Ingresos por ventas de propiedad, planta y equipo	48.111	19.094	3.247	8.339
Valor económico directo generado	**5.401.375**	**5.969.821**	**6.540.327**	**8.010.600**
Gastos de funcionamiento	2.783.363	2.897.124	3.359.372	4.238.042
Salarios	442.768	480.120	579.353	768.070
Prestaciones	321.879	342.880	354.612	413.037
Dividendos a los accionistas	163.873	177.201	198.476	212.588
Pagos de intereses a los proveedores de crédito	52.675	80.206	127.374	180.660
Pagos al gobierno	221.518	213.971	206.170	290.548
Inversiones comunitarias	13.801	20.523	33.737	46.651
Beneficios	56.401	63.105	69.117	88.797
Valor económico directo distribuido	**4.056.278**	**4.275.130**	**4.928.211**	**6.238.392**
Valor económico retenido	**1.345.097**	**1.694.691**	**1.612.116**	**1.772.208**

Debido al cambio de reporte bajo las normas NIIF, se reexpresaron las cifras 2014 para lograr comparabilidad con 2015. No se reexpresan 2012 ni 2013.

INNOVACIÓN EFECTIVA [G4-DMA]

Lanzamiento del Modelo Imagix en Tresmontes Lucchetti, Chile.

Propósito

Apoyar de manera transversal el logro de los objetivos estratégicos de la Organización como apalancador de los resultados. Para Grupo Nutresa, la innovación efectiva significa el correcto entendimiento de las necesidades de los clientes y consumidores, que se traduce en productos, servicios, procesos o modelos de negocio que aportan soluciones y agregan valor.

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

Resultados 2015 frente a los objetivos 2020

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

Riesgos y oportunidades

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

Para la Organización resulta prioritario actuar con la misma dinámica que el entorno demanda. Igualmente, es un riesgo entender la innovación solo desde la perspectiva de producto o concentrarse en un solo tipo de negocio sin innovar en nuevos modelos. Para contrarrestar esto, se vienen desarrollando procesos de prospectiva en los diferentes negocios, con el fin de actuar de manera temprana, estar preparados, ser líderes en el sector de alimentos y marcar tendencias.

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

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

Evento de reconocimiento Éxitos Innovadores. Servicios Nutresa.

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

Jornada de innovación Chocoinnova, Compañía Nacional de Chocolates.

Perspectivas

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

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

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

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos

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

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

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

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

Progreso 2015

INNOVACIÓN COMO MOTOR DE CRECIMIENTO

Cultura

3.406
Éxitos Innovadores

376
Promotores de Innovación

Procesos

Siete procesos apoyan la innovación efectiva:

- Desarrollo de nuevos productos o servicios.
- Investigación.
- Prospectiva.
- Vigilancia estratégica (competitiva y tecnológica).
- Innovación abierta.
- Propiedad intelectual.
- Gestión del conocimiento.

Recursos

0,5%
de ventas invertidos en innovación.

Fondo de capital de riesgo para innovación radical.

204
personas con exclusividad en I+D+i.

Imagix
apasionados por la innovación

Marco de acción

Estrategia de innovación y modelo de gobernabilidad, gestión de portafolio, métricas e indicadores de gestión.

Nuestros programas de innovación

Soluciones Innovadoras: es un programa que busca aprovechar capacidades extendidas de innovación en el capital humano de la Organización. Para ello, se comparten los retos en los negocios y se convoca la participación de los colaboradores a fin de encontrar soluciones innovadoras, desde sus conocimientos y propuestas.

39 retos lanzados desde el inicio del programa. **597 soluciones** recibidas.

Éxitos Innovadores: es un programa de participación en formulación e implementación de ideas a través del cual se fomenta el desarrollo continuo del capital humano del Grupo. En 2015 se lograron **3.406 Éxitos Innovadores,** representados en **0,2 por empleado.** Adicionalmente, se realizó el lanzamiento del modelo de innovación en Tresmontes Lucchetti.

Out of the box: se lanzó la segunda convocatoria del programa de capital de riesgo, en el que se recibieron **40 proyectos de innovación radical,** se premiaron dos y se asignaron recursos para su ejecución, la cual empezará en 2016.

Promotores de Innovación: el capital humano es clave para consolidar la innovación efectiva, por lo cual Grupo Nutresa cuenta con **376 promotores** que han sido formados en técnicas de innovación como *Design Thinking,* portada de revista, DTV y SCAMPER, entre otras. El grupo de promotores se encuentra en toda la región estratégica y se resaltan los entrenamientos llevados a cabo en Costa Rica y Chile, en los que se formaron 55 promotores nuevos.

Formación de promotores de innovación en Medellín, Colombia.

En Grupo Nutresa se reconoce la innovación

Premiación Prácticas Ejemplares Grupo Nutresa, segundo semestre.

Prácticas Ejemplares: es un programa que reconoce experiencias de gestión y proyectos, con resultados superiores y replicables en otros negocios.

Desde el inicio del programa, en 2007, se han premiado 36 Prácticas Ejemplares; durante 2015 se reconocieron las siguientes:

- *Self Development Labs* (SD Labs), Laboratorios de autodesarrollo.
- Modelo de integración de equipos de trabajo en tiempo real para campañas de mercadeo en medios digitales.
- Maleta del Líder.
- Novaventa en tu mano.
- Scrum: cultura de trabajo colaborativo de equipos altamente efectivos.
- Programa de prevención y control de la obesidad infantil en escuelas públicas: Espacio Saludable.

Premio de la investigación: en 2015 tuvo lugar la quinta edición del Premio de Investigación Grupo Nutresa, el cual busca promover la cultura de investigación para consolidarla como uno de los procesos fundamentales del modelo Imagix y así continuar fortaleciendo el capital intelectual con el que cuenta el Grupo.

De acuerdo con la mecánica de valoración, los proyectos que se presentan a la convocatoria del premio son evaluados por pares académicos y se premian los tres más altos puntajes. En esta quinta edición se presentaron 12 proyectos y fueron premiados:

- **Primer puesto:** Integración de modelos fenomenológicos mediante el desarrollo de una herramienta de simulación de procesos térmicos multi-etapa en productos cárnicos. Negocio Cárnicos.
- **Segundo puesto:** Reducción de acrilamida en una *cracker* saborizada mediante el uso de asparaginasa. Negocio Galletas.
- **Tercer puesto:** Efecto de la aplicación de un agente sellante sobre la dureza de la carne de res. Negocio Cárnicos.

Nutresa Sostenible: se llevó a cabo la segunda versión del Evento Anual de Sostenibilidad, en el cual se reconocen aquellos éxitos innovadores que han impactado positivamente la sostenibilidad del negocio en alguna de sus tres dimensiones (económica, ambiental y social) y que a su vez puedan ser replicables en otros negocios de Grupo Nutresa. Durante el evento se presentaron diez éxitos por su aporte a la sostenibilidad y de estos, tres fueron exaltados por su alto impacto.

Entrega del reconocimiento Nutresa Sostenible al Negocio Cárnico.

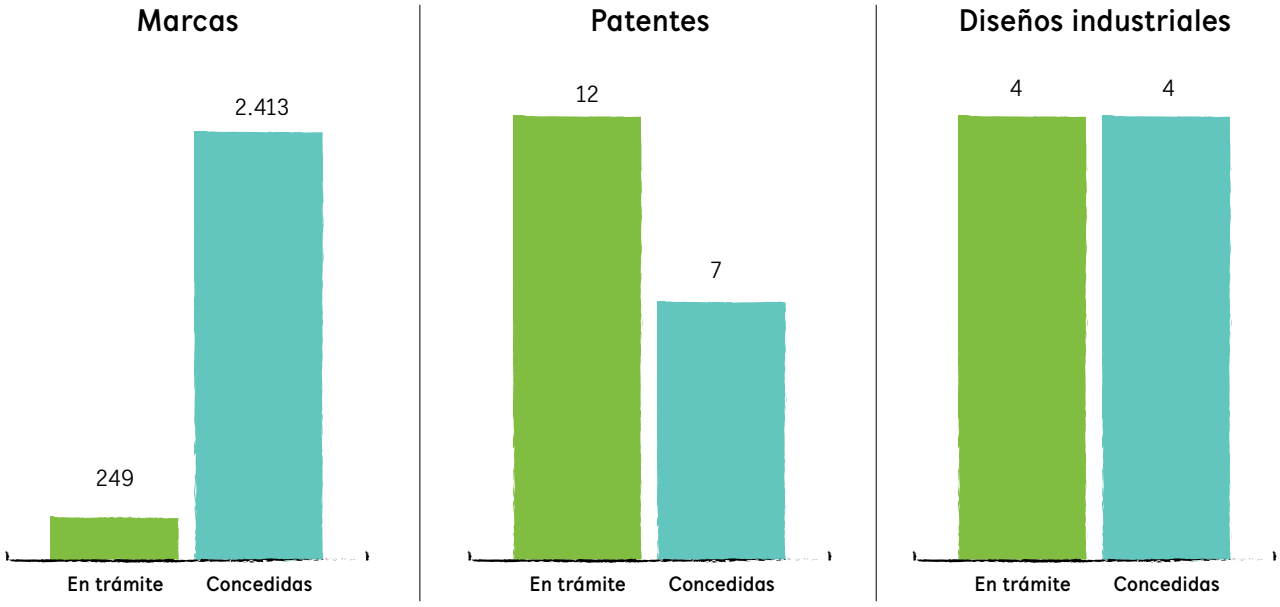
PROCESOS

Prospectiva

Se han realizado cinco ejercicios de prospectiva para los negocios de Chocolates, Helados, Cárnicos, Galletas y Servicios Nutresa.

Propiedad intelectual

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



Gestión del Conocimiento

Evento Anual de Comunidades de Sinergia.

Impulsar la evolución de las comunidades de sinergia en su curva de madurez
En el plan de evolución de las comunidades de sinergia se destaca el 4.º Encuentro Anual de Comunidades de Sinergia Todo tiene un propósito, en el que se contó con invitados de la comunidad cacaotera de Kankawarwa provenientes de la Sierra Nevada de Santa Marta. En este espacio, las comunidades de sinergia, inspiradas en la sabiduría de la comunidad indígena de los arhuacos, replantearon sus propósitos para continuar evolucionando y agregándole valor al Grupo.

Fortalecer una cultura 2.0 que propicie el trabajo colaborativo y la gestión del conocimiento
La red de participación y trabajo colaborativo Campus Nutresa siguió creciendo en 2015 y alcanzó los 3.500 usuarios, gracias en parte al desarrollo de un plan de *endomarketing* que incluyó actividades de capacitación, la conferencia *Social business para la productividad* con el *storyteller* Louis Richardson, formación a directivos, la gestión de la red con las comunidades de sinergia y un programa de *Champions* –colaboradores que son activos en esta red social y comparten contenidos interesantes para la Organización–.

Equipo logístico en el Encuentro Anual de Comunidades de Sinergia.

Investigación

La innovación se apoya en el conocimiento como capital intelectual, por eso en Grupo Nutresa se fortalecen los procesos de investigación en toda la cadena logística, con aproximaciones formales al desarrollo de líneas de investigación científica en procesos, matrices alimentarias, comportamientos del consumidor, nutrición, alimentación y salud. La Organización cuenta con un amplio portafolio de proyectos de investigación que se evidenciará en las innovaciones del mediano y largo plazo de los diferentes negocios.

Séptimo Encuentro Académico de Vidarium.

MARCO DE ACCIÓN

Implementación de la estrategia de innovación

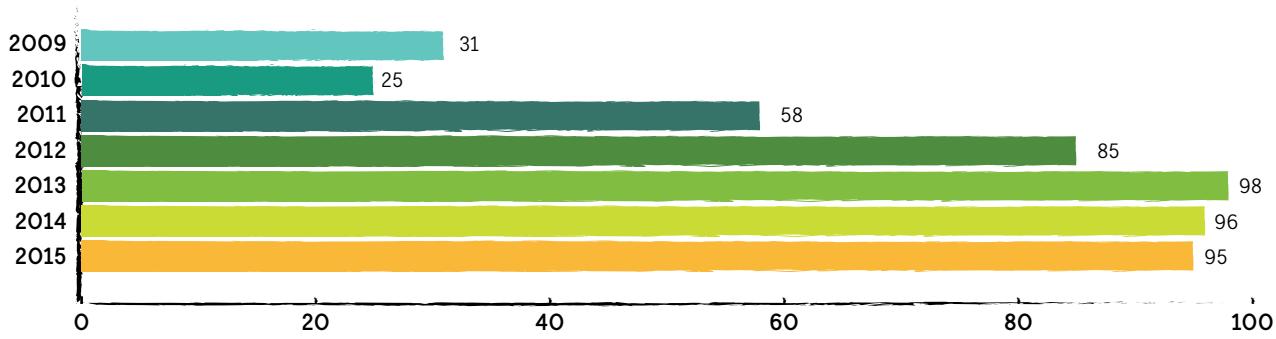
Durante 2015 se dio inicio a la implementación de la estrategia de innovación, con el avance en la creación del Comité Corporativo de Innovación y la definición del portafolio de proyectos de innovación del Grupo.

Adicionalmente, se definieron planes de trabajo y responsables para la ejecución de los proyectos que propone la nueva estrategia.

Innovación en el Índice de Sostenibilidad de Dow Jones

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

Puntaje obtenido



RECURSOS

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

La inversión en I+D+i fue de **COP 39.727 millones. 204 personas** con exclusividad en innovación.

Innovaciones de producto Grupo Nutresa

CHOCOLATES

Chocolate Corona resellable y pastillado

Buscando generar diferenciación inspirada en el conocimiento del consumidor, Chocolate Corona lanzó al mercado su nueva presentación "pastillado y resellable", con un empaque fácil de abrir y cerrar que mejora la conservación del producto en la despensa del hogar y pastillas individuales que no tienen que ser partidas. En el estudio de consumidor postlanzamiento se identificó que a la innovación se le dieron atributos de practicidad, seguridad y comodidad.

Jumbo Dots

La marca Jumbo presentó una nueva forma de consumo con Jumbo Dots, atrayendo a los jóvenes con el sabor del chocolate Jumbo y el concepto de *snacking* en presentaciones tanto individuales como para compartir. Con esta referencia la marca logró entrar y liderar el segmento de maní recubierto con chocolate, duplicando el valor de este segmento en Colombia.

Nueces Tosh

Tosh lanzó al mercado su línea de nueces con el objetivo de capitalizar el rápido crecimiento del segmento y su percepción de saludable por parte del consumidor. Este lanzamiento logró atraer nuevos consumidores a la marca y a la categoría.

Mezcla de nueces Cruji Mix

El crecimiento en nueces se da principalmente por el segmento de mezclas. Por esta razón, La Especial lanzó su nueva mezcla Cruji Mix con textura crujiente que la hace diferente y única en el mercado. Cruji Mix fue lanzada inicialmente como una edición limitada, pero por su buena aceptación se quedó como producto de línea.

Olé Olé Crunch

Por petición de los jóvenes peruanos se lanzó al mercado Olé Olé Crunch, una mezcla de marsh*mallow* cubierto de baño sabor a chocolate con cereal crujiente. Esta fue una combinación exitosa para la marca y una novedad para el mundo de los antojos.

Nucita Patitas

Nucita Patitas fue lanzado en el mercado mexicano en julio de 2015. Es el dulce cremoso que combina sus tres conocidos sabores: chocolate, vainilla y fresa en un envase más divertido y colorido con el que se puede jugar mientras se disfruta de su delicioso sabor. Esta fue una innovación que en tan solo cinco meses se convirtió en la cuarta referencia en ventas de Nucita, fortaleciendo su posición en el consumidor actual y atrayendo nuevos a la categoría.

HELADOS

Fruit Mix de POPS

Las heladerías POPS en Costa Rica iniciaron la venta de una nueva categoría de producto pedida por los consumidores, quienes cada vez son más conscientes de su salud. Los batidos de fruta ofrecen combinaciones placenteras y saludables de diversas frutas, que se pueden a la vez mezclar con hielo o adicionar yogur y/o helado, una alternativa cargada de mucho placer y salud.

Polet edición especial Metales Preciosos

La edición especial "Polet Metales Preciosos" se convirtió en gran noticia durante el último trimestre de 2015. Sus coberturas de chocolate inspiradas en la chocolatería fina, que usa cubiertas de este tipo, fue el motivador para presentar al mercado este producto. La marca Polet, basada en valores de lujo, placer y aspiracionalidad, combinó deliciosas cremas de helado con adiciones de sólidos y cubiertas de chocolate metalizadas. Casi dos millones de unidades se vendieron en tres meses.

Nueva Aloha Mix

La nueva Aloha Mix combina lo refrescante con la indulgencia de la leche condensada, pero con solo 60 calorías por unidad, gracias al desarrollo especial de su leche condensada baja en calorías. Refrescante y placentera como la describen sus consumidores, la nueva Aloha Mix estableció cifra récord de ventas en la línea de paletería especial de la marca, al lograr más de 11 millones de unidades vendidas durante 2015.

Helado Festival

El nuevo sándwich de helado Festival es la combinación perfecta de tres ricos placeres: helado Crem Helado de vainilla, galleta Festival y chocolate. Su deliciosa crema de helado de vainilla contiene además chispitas de sabor que aumentan el placer en cada mordisco y que al mezclarlas con la galleta y el chocolate se convierte en una fiesta de sabores y texturas. Este producto llega al consumidor por solo COP 1.000 convirtiéndose en un éxito importante en ventas durante 2015, alcanzando más de 7 millones de unidades vendidas en menos de 4 meses.

CÁRNICO

PractiSánduche Zenú

Zenú volvió a sorprender al mercado con un producto práctico, delicioso y confiable. Práctico porque en un solo producto y un mismo empaque se encuentra la combinación perfecta para un sánduche único. Delicioso porque cuenta con la calidad del jamón sánduche Zenú elaborado con pierna de cerdo, 96% libre de grasa y con el Queso Sabana Alpina, un queso fresco, semiduro, de textura uniforme y sabor suave. Y confiable porque tiene el respaldo de la unión entre dos marcas expertas, líderes y con amplia trayectoria en el mercado colombiano. Este lanzamiento, además de satisfacer las necesidades del consumidor, tiene como objetivo fortalecer a Zenú en los jamones, segundo segmento de importancia de la categoría.

Nuevo empaque Pietrán

Pietrán, marca *premium* del Negocio Cárnicos, lanzó un nuevo empaque que responde a las necesidades del consumidor y garantiza una posición más competitiva en el mercado. El empaque consiste en bandejas rígidas con tapa abre y cierra fácil que ofrece múltiples beneficios al consumidor; permite una mejor manipulación del producto, tiene una ventana frontal más amplia que aporta confianza y seguridad porque se puede verificar la frescura del jamón, y es un empaque útil, pues no se requiere cambiar de recipiente después de abierto. Pietrán fue la primera marca de carnes frías en Colombia en traer este novedoso empaque que fortalece los atributos que le reconoce el consumidor: estatus, innovación, protección, practicidad y confianza.

Temporadas especiales

Con el objetivo de dinamizar la temporada de Navidad con una propuesta multimarcas bajo el concepto "Celebrar a tu lado hace más grande la Navidad", Zenú, Ranchera y Rica ofrecieron a los consumidores nuevos productos a través de los canales de compra directa, grandes cadenas y tradicional. Zenú tuvo en sus innovaciones Bondiola de Cerdo en la categoría de carnes frías y Pollo con Antipasto y Jamón Ahumado en larga vida. Ranchera, por su parte, sorprendió a sus consumidores con el Chorizo Corona, mezcla de carne de res y cerdo especial para asados, saborizado con especias como pimienta y páprika para lograr el exquisito sabor del chorizo argentino. Y Rica ofreció el Pernil Artesano, un delicioso producto tajado, empacado en una práctica bandeja para acompañar cualquier momento especial de la Navidad.

Edición especial Ranchera picante

Para darle gusto al consumidor de Ranchera que busca salirse de la rutina, satisfacer sus antojos y disfrutar distintas experiencias en sabores y texturas, la marca lanzó su edición especial Ranchera Picante, una salchicha lograda con la fórmula secreta Ranchera y unas adiciones especiales de jalapeño. Con gran éxito la marca logró la satisfacción de sus consumidores y alcanzó en tres semanas la meta del presupuesto en ventas.

Salchicha Rica y jamón Cunit

Con el objetivo de acercarse a compradores sensibles al precio, Rica lanzó al mercado una nueva salchicha tipo perro por 684 gramos y Cunit ofreció en la Región Norte un nuevo jamón en presentaciones de 230 y 400 gramos. Con estos productos, Rica y Cunit cumplen su promesa de ser marcas costo beneficio que ofrecen una opción confiable con productos de buen sabor y calidad, apalancando a su vez el eje del crecimiento del Negocio.

PASTA

Spaghetti Doria Sabor Chorizo

Doria lanzó Spaghetti Sabor Chorizo con todo el sabor a chorizo que les gusta a los colombianos, práctico y fácil de preparar, se puede hacer solo o acompañado de los más deliciosos platos típicos como asados o calentados.

Doria Kids – Play Doh "Con la pasta sí se juega"

Doria Kids llegó al mercado con dos excelentes opciones de alimentación y diversión: Zoológico y Deportes con Queso, la pasta con las formas preferidas de los niños con alto contenido nutricional. Doria Kids incluía un tarro de plastilina Play Doh, sin duda la mejor forma de estimular la creatividad.

Calamari

Buscando dar noticias relevantes y diferenciadoras a los consumidores, se desarrolló un producto exclusivo para el catálogo de Novaventa llamado "Calamari", una pasta en forma de anillos que además de tener trigo *durum* es elaborada en moldes de bronce que le da esa textura especial que caracteriza a una de las mejores pastas del mundo.

Linguine #7

En junio de 2015 se lanzó al mercado el Linguine #7, con una forma ovalada que frente al Fettuccine (plana), Spaghetti – Vermicelli (redonda), es ideal para complementar el portafolio de pasta larga y así tener las figuras que más prefiere el consumidor.

Doria Selecta

Para hacer de cada momento una ocasión especial, Doria lanzó al mercado dos nuevas figuras: Spaghetti No. 5 y Nidos, elaborados 100% con trigo *durum* de la mejor calidad, una excelente opción para los consumidores que buscan nuevas recetas de calidad superior.

GALLETAS

Tosh Semillas andinas y arándanos

Tosh sigue avanzando para liderar el desarrollo de estilos de vida saludable, con el lanzamiento de las nuevas galletas sigue ofreciendo a los consumidores diferentes opciones para cuidarse y disfrutar al mismo tiempo. Las nuevas galletas están elaboradas con chía, quínoa, arándanos, entre otros granos enteros, ingredientes que aportan nutrientes como fibra, omega 3, antioxidantes, proteína, calcio, vitaminas, incluso propiedades antiinflamatorias. Esta innovación sigue fortaleciendo la marca en el segmento de galletas, en el cual Tosh está presente en el 42,3% de los hogares colombianos.

Festival y Minichips crecen con la licencia de *Minions*

Festival como marca líder del segmento de dulces infantiles tiene el reto de diferenciarse e innovar constantemente. En 2015, junto con Minichips, se inspiraron en una de las películas infantiles más importantes del año: *Minions*, desarrollando una estrategia que incluyó la promoción masiva con *stickers* coleccionables, la innovación con un nuevo sabor "Frutas Cítricas" y la oferta con *prepack* compuesto por termos alusivos a la película. Con esta estrategia, en Colombia las ventas crecieron un 22% y en Ecuador un 28% vs. el mismo período del año anterior (junio, julio y agosto), cumpliendo el presupuesto al 110%. Estas cifras contribuyeron a que Noel lograra el máximo histórico de participación de mercado de 56,1%.

Navidad Noel

El crecimiento de las ventas de Navidad cada año se da a través de los productos de innovación. La presentación de cofres tiene gran relevancia dentro del portafolio, siendo el regalo de tradición para compartir momentos mágicos con familiares y amigos. Para el portafolio de la Navidad 2015, además de los tradicionales cofres con novedosos diseños, se lanzó el cofre muñeco de nieve como elemento decorativo y con un uso posterior como alcancía, continuando con la estrategia de presentar productos con un uso posterior y una lúdica especial para conectarse con los niños.

Merendinas Choco Bum y Choco Boing

Durante el primer semestre de 2015 se lanzaron las nuevas Merendinas Choco Bum y Choco Boing, ponqués con sabor a chocolate y rellenos con dulce de leche y crema sabor a vainilla, que entraron a fortalecer el portafolio de presentaciones individuales de Merendina para tener una oferta competitiva en el mercado. Estos productos se venden en Costa Rica, Guatemala y El Salvador, con un impacto muy positivo, que ha permitido mayor visibilidad de la marca en el canal tradicional.

AbiMar incursiona en el mercado de las crackers

Con la inauguración de la planta de *crackers* en Estados Unidos, AbiMar Foods incursionó en el mercado norteamericano con Saltine Crackers y Snack Crackers, bajo sus marcas Tru-Blu y Lil'l Dutch Maid, con formatos acordes al mercado americano ofreciendo variedad y versatilidad a los clientes y consumidores.

TMLUC

Gold Creamer
Es la extensión de marca de Gold al mercado de cremas para café, en variedades original, vainilla y chocolate.

Kryzpo Horneados
Es el principal lanzamiento de 2015 de Tresmontes Lucchetti, ingresando al mercado de galletas saladas con la marca Kryzpo y sus variedades Cricket, Minipizza y Croc.

Livean Tea
Es la extensión de marca de Livean a las bebidas de Té RTD, con un producto 0% azúcar añadida y con los antioxidantes del té.

Zuko Light
Es el relanzamiento de la versión bajas calorías de Zuko, marca líder del mercado de bebidas instantáneas. Todo el sabor de Zuko, con 0% azúcar y libre de calorías.

Lucchetti Canelones y Talliani Conchiglioni
Ambas son especialidades de pastas para rellenar, de mayor valor agregado para los consumidores y producidas por Doria para Tresmontes Lucchetti Chile.

CAFÉ

Colcafé 3en1

Mezcla instantánea de café, crema y azúcar, libre de lactosa, colesterol y grasas trans, que contiene 90 calorías por porción. Su preparación es conveniente, pues solo se requiere agua para disfrutar en segundos de un delicioso y cremoso café. Viene en presentación familiar de 20 porciones y es el único del mercado que cuenta con sobre individual. El producto ha tenido alta aceptación por considerarse delicioso, práctico, conveniente y al alcance del bolsillo de los consumidores.

Matiz Nariño

Es cultivado en Nariño, uno de los departamentos más reconocidos del mundo por el cultivo de cafés especiales, entre 1.300 y 1.800 metros sobre el nivel del mar, en suelos volcánicos, con una mezcla de variedad Caturro y Colombia, y un proceso de secado al sol que permite al consumidor disfrutar de un café de fragancia y aroma intenso con notas dulces, florales y limoncillo. Tiene una taza con fino balance entre acidez y cuerpo, posgusto prolongado y duradero.

Sello Rojo 600 g

Es una extensión de línea que se lanzó exclusivamente para al canal cadenas, con el objetivo de incrementar el valor de la transacción en el segmento de café molido estándar, disminuir la guerra de precios entre canales de distribución y ofrecerle al consumidor una presentación diferenciada con un precio inteligente gramo a gramo. En una presentación tamaño familiar y rinde 120 tazas.

ALIMENTOS AL CONSUMIDOR

Festival de Malteadas

El Festival de Malteadas de Hamburguesas El Corral es parte de la historia de la Compañía, que cada año entrega nuevos e innovadores sabores. En 2015, los clientes escogieron los sabores del Festival de Malteadas, las cinco elegidas por los fans de Facebook fueron: Chocolate Belga, Arequipe, Tres Leches, Cheesecake y Maracuyá.

Hamburguesa Corral Artesanal

La hamburguesa artesanal se prepara con un delicioso, esponjoso y suave pan artesano que evoca los panes hechos a mano en casa, con un delicioso sabor, menos grasa y menos calorías que el tradicional pan de hamburguesa con ajonjolí. La carne utilizada es de mayor tamaño que la carne de una Corral, son 165 gramos de jugosa carne de res. A la hamburguesa se le pone una crujiente y fresca lechuga, jugosos tomates y el toque diferente de unos aros de cebolla roja dulce y algo picante. Se asa a la perfección en la parrilla bañándola con la salsa original BBQ y cuidando el término que debe ser tres cuartos de asado para dejarla jugosa y bien sabrosa. El acompañamiento perfecto son las papas en casco.

FOMENTAR UNA VIDA SALUDABLE

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

NUTRICIÓN Y VIDA SALUDABLE Y MERCADEO RESPONSABLE [G4-DMA]

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

Propósito

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

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

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

Riesgos y oportunidades

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

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

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

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

Perspectivas

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

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos

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

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

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

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

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

Progreso 2015

Como parte del sector alimentario, Grupo Nutresa considera los estados nutricionales de las poblaciones para ofrecer productos acorde a sus necesidades y realidades. La situación actual muestra que, a pesar de seguir existiendo amplias poblaciones en condición de desnutrición, la preocupación por el sobrepeso y la obesidad es la que está orientando un marco de actuación responsable. Casi todos los países del mundo experimentan un nivel de malnutrición. Entre 2.000 y 3.000 millones de personas están malnutridas, es decir, sufren alguna forma de desnutrición, tienen sobrepeso, obesidad o carecen de ciertos micronutrientes. Esta realidad exige una oferta alimentaria variada y con nutrientes controlados, tanto por aumento para aquellos deficitarios como por reducción para aquellos que son de interés en salud pública por la relación de sus excesos con enfermedades crónicas no transmisibles.

La obesidad, principal preocupación social del momento, justifica el llamado de la Organización Mundial de la Salud y otras agencias internacionales para emprender programas de prevención con objetivos medibles y resultados que impacten de forma positiva la condición de salud del individuo, la calidad de vida de las poblaciones y el desarrollo de los países. En este contexto, Grupo Nutresa contribuye con su estrategia de generar conciencia para que las personas tomen las decisiones apropiadas para un estilo de vida saludable, la cual incluye acciones que van desde portafolios con ofertas adecuadas, hasta una comunicación que permita la toma informada de decisiones. Se destacan dentro de esta, los siguientes asuntos:

REFORMULACIÓN DE PRODUCTOS

[G4-FP6] [ODS 2] [G4-FP7] [ODS 2]

Durante 2015 se ajustaron 105 productos al perfil nutricional definido para las diferentes categorías y se avanzó en el programa de reducción de nutrientes de interés en salud pública con 83 reformulaciones en sodio, 55 en grasas trans y 68 en azúcar, y reducción de nitritos y colesterol a 52 productos. De igual forma, Tresmontes Lucchetti adhirió su portafolio al perfil nutricional Nutresa, alcanzando 1.049 productos que cumplen con este perfil.

Dentro de los principales avances generados durante 2015, se encuentra la reducción de nutrientes u otras sustancias identificadas con potencialidad de riesgo a la salud como sodio, azúcares, grasas trans, grasas saturadas y nitritos, así como el ajuste del portafolio a un perfil nutricional adecuado para la ocasión de consumo.

EVALUACIÓN DE LOS IMPACTOS EN SALUD [G4-PR1]

PRINCIPALES AVANCES EN 2015	
Derivados cárnicos	• Ajuste del contenido de sodio y nitrito de varias referencias.
Pastas saborizadas y especialidades	• Reducción de sodio y retiro del glutamato de sodio de Macarrones adultos y Doria Kids con queso. • Ajuste para incrementar calcio y vitamina A en Doria Kids.
Pastas con salsa o instantáneas	• Ajuste en el sabor y reducción de sodio en el producto Macarrones vaso.
Galletería dulce	• Reducción de 15% de azúcar en la marca Festival. • Sustitución de grasa actual para disminuir los ácidos grasos saturados en la marca Tosh.
Cereales	• Lanzamiento de una granola con trozos de chocolate semiamargo fortificada con vitaminas y minerales.
Bebidas	• Lanzamiento de Chocolisto blanco, Cocoa Raff y Johnny´s naranja holandesa fortificados con vitaminas y minerales. • Lanzamiento de Chocolisto menos azúcar (50% menos respecto al producto regular de línea) para Ecuador y el Caribe.
Sucedáneos de chocolate	• Reducción en el contenido de azúcar de varias referencias del Negocio Chocolates en las marcas Chiky y Jet elaboradas en la planta de Costa Rica.
Nueces y sus mezclas	• Modificaciones a las formulaciones de varias referencias de pasabocas buscando disminuir la cantidad de sodio del producto final. • Lanzamiento del portafolio de pasabocas saludables bajo la marca Tosh sin colorantes artificiales, sin conservantes, bajo contenido de sodio y cero grasas trans. • Lanzamiento de maní tostado La Especial: maní tostado y con sal marina que contiene cero grasas trans y es naturalmente libre de colesterol.
Mezclas instantáneas	• Reformulación de grasas trans en referencias de *Cappuccino* y Todo en uno de mercado internacional. Todas las referencias que se vendieron en 2015 cumplen con el perfil nutricional.
Bebidas de fruta	• Reformulación de bebidas de fruta de naranja y manzana, adicionando el requerimiento diario de vitamina C en una porción de 200 ml.
Helados	• Reducción del contenido de azúcar en 21 referencias del portafolio. • Lanzamiento de helado chocolisto, producto para niños con buena fuente de vitamina A, D_3, B_1, B_2, B_3 y calcio.
Helados de agua	• Lanzamiento de helado de agua de la línea Aloha Mix con buena fuente de vitamina C, colorantes naturales, jugo de frutas y leche condensada reducida en calorías y azúcar.
Todas las categorías	• Revisión y análisis del perfil nutricional e inventario de las referencias de la categoría en cada una de las unidades de negocio para identificar su cumplimiento.

ETIQUETADO VOLUNTARIO

Con el fin de entregar al consumidor una información clara sobre los valores nutricionales de los productos, Grupo Nutresa continúa con la inclusión de etiquetado de panel frontal hasta alcanzar 3.453 referencias, logrando el 83% del portafolio.

El cumplimiento de la regulación y de los códigos voluntarios es una condición indispensable para el desarrollo de las actividades del Grupo, y para ello cuenta con un sistema integrado de gestión que agrupa calidad, seguridad de los alimentos, gestión ambiental, gestión de seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

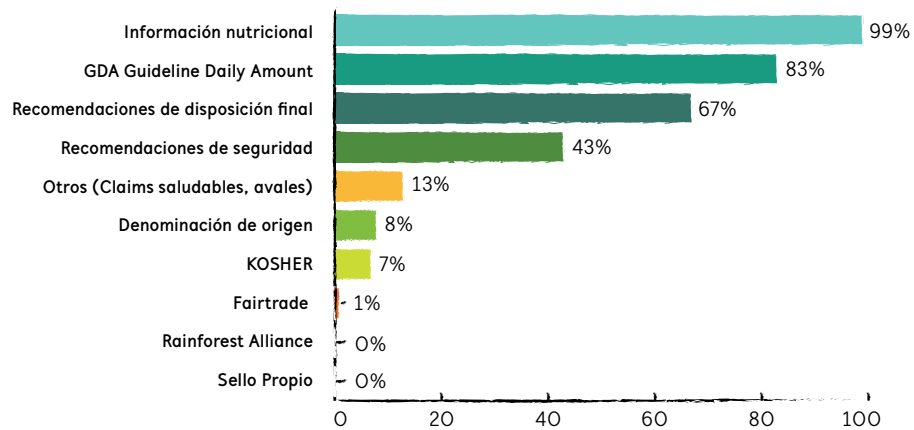
Casos de incumplimiento de las normativas y los códigos voluntarios relativos al etiquetado y las comunicaciones de mercadotecnia [G4-PR4] [ODS 16] [G4-PR7] [ODS 16]

	2013		2014		2015	
	Etiquetado	Comunicación	Etiquetado	Comunicación	Etiquetado	Comunicación
Número de multas	0	0	0	0	1	0
Número de amonestaciones	1	1	0	0	0	1
Número de incumplimientos de códigos voluntarios	6	6	9	0	0	0
Total	**7**	**7**	**9**	**0**	**1**	**1**

INFORMACIÓN EN EL ETIQUETADO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS [G4-PR3] [ODS 12]

Los procedimientos de la Organización en cuanto a información y etiquetado requieren que el 100% de las categorías de producto contengan datos relativos al origen de las materias primas, contenido de sustancias que tienen efectos ambientales y sociales, e instrucciones de seguridad y eliminación del impacto ambiental.

Productos con información relativa
a atributos en sostenibilidad en el etiquetado



PUBLICIDAD RESPONSABLE

La Organización cuenta con una política de autorregulación publicitaria y de mercadeo responsable (http://bit.ly/1Pd1P2t). Manteniendo los principios de responsabilidad, honestidad, veracidad y leal competencia, la Compañía aplicó la autorregulación publicitaria en cuanto a comunicación dirigida a menores de seis años y se comprometió a restringir la publicidad a menores de doce años para los productos que cumplan un perfil nutricional establecido.

Las empresas de Grupo Nutresa no tienen productos que estén prohibidos en ninguno de los mercados en donde tiene presencia. **[G4-PR6]**

PROMOCIÓN DE ESTILOS DE VIDA SALUDABLE

Dada la importancia de educar y crear conciencia sobre el estilo de vida, en este frente se desarrollaron varias acciones:

Campaña Disfruta una Vida Saludable: en principio, esta iniciativa invitó a combatir el sedentarismo con la historia de Juan Pablo, un hombre que sin tiempo para ejercitarse, decidió convertir la ciudad en su gimnasio. Con su relato se llevó un mensaje a las principales ciudades del país. Distintos medios de comunicación y un ecosistema digital amplificaron el mensaje. A través de esta campaña, Grupo Nutresa se acercó a 6.703.588 personas de la población objetivo y 17.973.366 en total.

Poco después, la campaña salió a la calle con Ciudad Gimnasio, un movimiento que a partir de la reinterpretación del mobiliario urbano buscaba promover la realización de ejercicios físicos en cualquier parte de la ciudad. Contaba con su propio manual para el uso de ocho espacios urbanos, cada uno con más de sesenta rutinas, que convirtieron a las ciudades en el gimnasio más grande de Colombia. Se identificaron puntos claves de contacto y se entregaron mensajes cortos con invitaciones a cambiar hábitos y combatir el sedentarismo.

La segunda etapa de la campaña se diseñó para promover una alimentación balanceada y en este marco se presentó la historia de Silvia, una mujer que gracias a una alimentación variada, balanceada y suficiente, superó un desorden alimentario para cumplir su sueño de bailar. Su testimonio ayudó a difundir la conciencia de una correcta alimentación y el mensaje fue amplificado por distintos medios de comunicación y todo un ecosistema digital. Del grupo objetivo se logró tener un acercamiento con 6.365.532 personas y 17.151.058 en total.

Gracias a la historia de Silvia nació ¡Comida Feliz!, una iniciativa que le enseñaba al consumidor a poner en el plato lo que le gusta y lo que necesita, fundamentada en los siguientes principios:

Campaña Disfruta una Vida Saludable.

1. Incluir siempre todos los grupos alimenticios: cereales, proteínas, frutas y verduras.
2. No jugar con los horarios de comida.
3. Comer al menos cinco veces al día: tres platos principales y dos refrigerios.
4. Recordar que, en compañía, nuestra mente también se alimenta.

Adicionalmente, y con el apoyo de reconocidas nutricionistas, se desarrollaron dos publicaciones con recetas y preparaciones.

En la página **www.nutresa.com** se presentaron diferentes contenidos que motivan a las personas a dar su primer paso hacia un estilo de vida saludable. En 2015, 621.982 usuarios y más de 2,4 millones de visualizaciones amplificaron el mensaje. Actualmente, 5.360 usuarios inscritos reciben artículos en su correo, de los cuales en promedio el 19,9% los lee y el 3,6% consulta artículos adicionales relacionados en la página web.

Proyecto Espacio Saludable, Colegio Mineral El Teniente, Rancagua, Chile.

Programa espacio saludable: este programa de Prevención de Obesidad Infantil en Escuelas Públicas en Chile y varias municipalidades, impulsado por Tresmontes Lucchetti junto al INTA de la Universidad de Chile, mostró resultados sin precedentes al disminuir la prevalencia de obesidad en las escuelas intervenidas en la comuna de Casablanca entre el 2002 y 2004, pasando de 21,6% a 12,2% en niños y de 19,4% a 8,7% en niñas. Este proyecto se ha divulgado a través de cuatro artículos científicos publicados, una guía para replicación, dos manuales de nutrición y quince presentaciones en congresos científicos. La réplica de esta práctica en escuelas de la comuna de Macul muestra resultados similares: reducción de la obesidad de 20,2% a 18,3% entre el 2006 y 2009, cuando en el país aumentó a 21,5%. De esta nueva experiencia también se generaron contenidos para divulgación: siete artículos científicos, cuatro manuales y veinte presentaciones en eventos. Después de estas experiencias se decidió llevar el modelo a todo Chile, lo que ha beneficiado a más de 4.600 niños.

Este modelo está basado en asociatividad y tiene por pilares la educación en nutrición, la actividad física, la tienda escolar y la vinculación de profesores, apoderados y la comunidad.

Se realizó además un estudio de eficacia a través de una investigación aleatoria por clúster y se obtuvo como resultado una reducción de 5,5% de la obesidad en los niños cuando se aplica el modelo completo, un 3,4% cuando solo se trabaja con la actividad física optimizada y un 3,9% cuando el modelo únicamente incluye la tienda escolar y la educación alimentaria y nutricional.

Alianza Estilos de Vida Saludable: es una iniciativa que Grupo Nutresa desarrolla con el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, el Programa Mundial de Alimentos, Unicef y la Universidad de Antioquia como nuevo aliado, que busca fortalecer las capacidades de niños y adolescentes de 20 establecimientos educativos de Colombia en materia de alimentación saludable, actividad física y prácticas de higiene. En 2015 se logró:

- Sensibilizar a 20 instituciones educativas de diez departamentos de Colombia en alimentación saludable, prácticas de higiene y actividad física.
- Construir de manera colaborativa cajas de herramientas didácticas alineadas con los estándares básicos de competencias para la motivación y formación de Estilos de Vida Saludable de los actores de la comunidad educativa.
- Levantar la línea base para la implementación de la estrategia de formación de Estilos de Vida Saludable.

Para el 2020 se espera continuar desarrollando capacidades en torno a prácticas de higiene, alimentación saludable y actividad física en más de 1.229 estudiantes, docentes, padres de familia, operadores del programa de alimentación escolar y funcionarios de Secretarías de Educación del país. El desafío, además del fortalecimiento pedagógico en la comunidad educativa, es promover la continuidad de la alianza público privada a través de la implementación de proyectos educativos institucionales que se conviertan en la carta de navegación de las escuelas y colegios de Colombia. Además, con la estrategia se consolida la capacidad de gestión intersectorial de los funcionarios de calidad y de cobertura de las Secretarías de Educación focalizadas.

En la región estratégica en la que Grupo Nutresa opera, se evidencia actualmente un creciente interés en una mejor calidad de vida por parte del consumidor, lo que ha llevado a la Compañía a ponerlo en el centro de su visión y misión corporativa, ofreciendo alimentos y experiencias de marcas conocidas y apreciadas que nutren y generan bienestar, y creando valor en el capital social con sus grupos relacionados.

SEGURIDAD DE LOS ALIMENTOS [G4-DMA]

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

Propósito

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

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

Riesgos y oportunidades

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

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

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

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

Perspectivas

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

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

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos

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

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

Colaborador del área de Laboratorio y Calidad, Colcafé Medellín.

Progreso 2015

Grupo Nutresa, como parte de su filosofía y actuación corporativa, enfoca su gestión hacia la seguridad de los alimentos con productos inocuos y de calidad que brinden al consumidor confianza sobre lo que compra y consume. Por eso, el propósito de los sistemas integrados de gestión es orientar y fortalecer el desempeño de los procesos para asegurar la calidad e inocuidad de los productos. Así mismo, dirigir, articular y alinear los requisitos de los subsistemas que lo componen: gestión del riesgo laboral, gestión ambiental, gestión de calidad, gestión de riesgos, continuidad de negocio, organizaciones saludables y responsabilidad social empresarial, entre otros, apoyado en herramientas que proveen el modelo de innovación y de mejora continua.

En 2015, la comunidad de sinergia del sistema integrado de gestión, SIG, con la participación de los negocios, redes comerciales y Servicios Nutresa, definió los protocolos de actuación en maquilas externas para soportar las negociaciones de productos maquilados y la construcción del protocolo de gestión de riesgo y crisis en redes sociales.

Así mismo, se homologaron los indicadores del sistema integrado de gestión, lo cual permite hacer una referenciación permanente entre los negocios y encontrar rápidamente oportunidades de mejora continua, definir estrategias conjuntas y establecer una oportuna corrección ante cualquier posible desviación.

Los sistemas de gestión bajo los cuales están certificadas las diferentes plantas de Grupo Nutresa, son revisados continuamente a través de auditorías externas, con el fin de asegurar y verificar el grado de cumplimiento de los requisitos de cada uno.

Actualmente, la Organización tiene vigentes 135 certificaciones asociadas a los sistemas de calidad, inocuidad, riesgos, buenas prácticas agrícolas, seguridad comercial, ambiental, empresas familiarmente responsables, equipares y organizaciones saludables. En 2015, el 78% de la producción se elaboró en plantas que tienen certificaciones en estándares de sistemas de gestión de seguridad de los alimentos, entre ellos los aprobados por la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria, GFSI. [G4-FP5] [ODS 2]

Por su parte, desde la metodología de productividad TPM se continuó trabajando en la homologación e integración de las herramientas propias del modelo, tales como reporte de anormalidades, análisis de causas, 5´S y lecciones de un punto, las cuales han permitido impulsar y mejorar el desempeño de los sistemas integrados de gestión y aportar al logro de las certificaciones. La cultura TPM permitió seguir fortaleciendo la optimización de los procesos, la promoción de la seguridad y salud en el trabajo, la gestión ambiental y la seguridad de los alimentos en todos los niveles de la Organización.

Incumplimiento relativo a los impactos de los productos y servicios en la salud y la seguridad [G4-PR2] [ODS 16]

	2013	2014	2015
Número de multas	0	3	**1**
Número de amonestaciones	0	3	**1**
Número de incumplimientos de códigos voluntarios sobre productos y servicios	6	12	**4**
Total	**6**	**18**	**6**

Se reexpresaron los datos de 2013 y 2014 por cambio en la metodología de contabilización.

Proceso productivo de maní cubierto con chocolate, Compañía Nacional de Chocolates.

GESTIONAR RESPONSABLEMENTE LA CADENA DE VALOR

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

UN FUTURO
ENTRE TODOS

DESARROLLO DE NUESTRA GENTE

[G4-DMA]

Colaboradores Compañía de Galletas Noel. Medellín, Colombia.

Propósito

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

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

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

Riesgos y oportunidades

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

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

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

Perspectivas

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos

merco TALENTO

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

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

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

CINCEL
Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional

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

Equipo de ventas Negocio Cárnico. Ibagué, Colombia.

Progreso 2015

Durante 2015 se consiguió consolidar y afianzar prácticas de gestión del capital humano que apalancaron el logro de los objetivos del Grupo. Los resultados más significativos fueron los siguientes:

- Actualización del modelo de liderazgo de Grupo Nutresa y la definición de siete talentos transversales:

Se realizó el despliegue y la comunicación de estos talentos y los comportamientos asociados a todos los colaboradores del Grupo.

- Fortalecimiento de la plataforma de formación presencial y virtual en temas estratégicos para Grupo Nutresa. 759 colaboradores de las diferentes compañías asistieron a eventos formativos en asuntos como Marketing digital, Diversidad e inclusión, Social Business para la productividad, Gestión de cambio, Innovación centrada en el cliente, Negociación intercultural, Entorno de negocios, Desarrollo de personas y liderazgo para la diversidad. Se dedicaron 581.403 horas de formación con una inversión de COP 8.901 millones. [G4-LA9]

Formación de colaboradores [G4-LA9]

		DIRECCIÓN		CONFIANZA		PERSONAL OPERATIVO		TOTAL
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
Número de personas	Formación y entrenamiento	101	32	5.222	3.329	8.417	3.205	**20.306**
	Salud y Seguridad Ocupacional	34	9	3.529	1.961	6.807	2.221	**14.561**
	Educación Superior	5	2	123	83	34	3	**250**
Número de horas	Formación y entrenamiento	4.314	1.065	198.616	130.608	206.336	40.466	**581.404**
	Salud y Seguridad Ocupacional	73	38	36.435	14.630	78.919	12.537	**142.632**
Inversión (millones de COP)	Formación y entrenamiento	1.298	370	2.932	1.663	2.083	555	**8.901**
	Salud y Seguridad Ocupacional	18	16	151	80	477	111	**852**
	Educación Superior	36	0	283	144	9	0	**473**

- Implementación de la herramienta tecnológica de gestión del talento *SuccessFactors*, con los módulos: reclutamiento y selección, sucesión y desarrollo, gestión de objetivos, aprendizaje y compensación.

successfactors™
An SAP Company

Evaluaciones regulares del desempeño [G4-LA11] [ODS 5] [ODS 8]

PORCENTAJE DE HOMBRES que reciben regularmente evaluaciones del desempeño y desarrollo profesional **64,2%**

PORCENTAJE DE MUJERES que reciben regularmente evaluaciones del desempeño y desarrollo profesional **53,4%**

PORCENTAJE DE EMPLEADOS que reciben regularmente evaluaciones del desempeño y desarrollo profesional **60,9%**

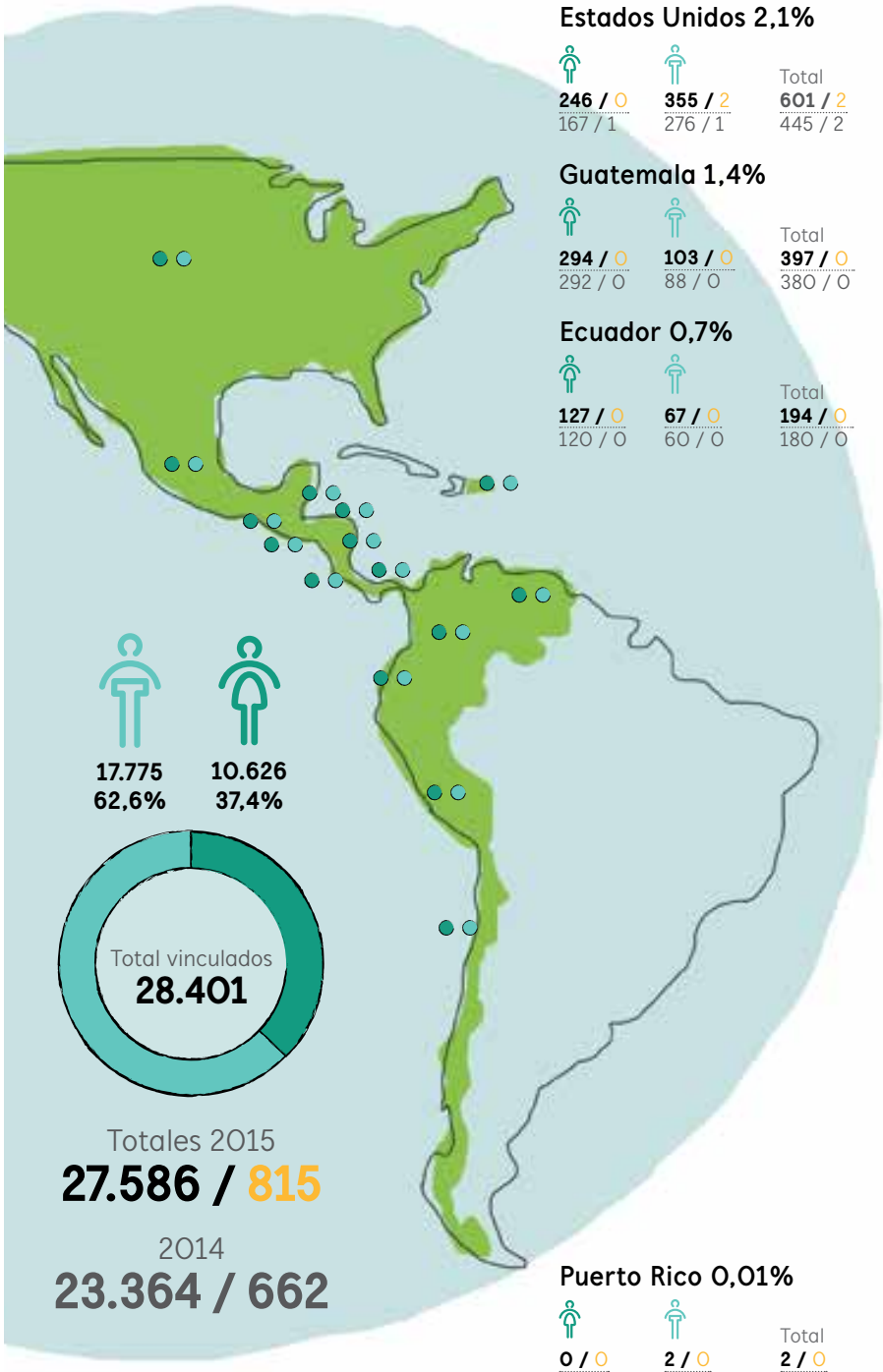
Programas de gestión de habilidades y formación [G4-LA10] [ODS 8]

Nombre del programa	Objetivo
Escuela de Ventas	Diplomado de ventas dirigido al equipo comercial de Comercial Pozuelo, el cual les aportó fortaleza, seguridad y estrategia, así como planes de trabajo que les permitirán renovar su imagen y la de la Empresa, con sus clientes directos e indirectos.
Factores de protección para una vida saludable	Motivar a las personas hacia un estilo de vida sana, libre de adicciones, mejorando su productividad y calidad de vida, previniendo los riesgos en el entorno familiar y laboral partiendo de la propia convicción.
Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo	Gestión para la prevención y control del riesgo del Lavado de Activos y la Financiación del Terrorismo (LA/FT) con el fin de evitar los riesgos asociados a estos temas.
Curso de nutrición	Programa realizado por 79 colaboradores a través de la estrategia de SDLabs que apalanca el desarrollo de una de las capacidades del Negocio Galletas (nutrición).
Prospectiva	Formación al equipo de trabajo de prospectiva en las herramientas que se han de emplear para dichos estudios que permiten visualizar el futuro del negocio.
Negociación Intercultural	Entender el concepto de la inteligencia multicultural, la cual va más allá de la memorización de los hábitos y las tradiciones, y abarca las dimensiones fundamentales que subyacen en la cultura y dan pistas valiosas para interpretar el significado y la comunicación efectiva.
Gestión del conocimiento como generador de co-creación	Aprovechar el conocimiento generado como punto de contacto que permita establecer nuevas relaciones para la creación de proyectos e iniciativas dentro de la Organización.
Entorno de Negocios, amenazas para la sostenibilidad	Desarrollar capacidad de análisis del mundo de los negocios teniendo como marco la sostenibilidad.
Servicio al cliente	Entender al cliente como el principio y el fin de las acciones de la Organización orientadas al servicio, que contribuyen en la lealtad y satisfacción del mismo.
Innovación centrada en el cliente	Entender al cliente como una fuente de ideas e iniciativas importantes para la generación y perfeccionamiento de productos y servicios nuevos.
Gestión de cambio como oportunidad para repensarse	Observar los procesos de cambio como ventanas que le permiten al individuo y a la Organización evaluar, retomar y modificar posturas, dada la oportunidad de pensarse en un entorno diferente.
Diversidad e inclusión	Más allá de la generación de conciencia sobre la importancia de estos conceptos, es brindar herramientas que en la práctica hagan que estos conceptos se vuelvan realidad.
Creo en mi retiro laboral	Orientación y acompañamiento a los directivos próximos a jubilarse en las dimensiones del ser, hacer, tener y trascender.

- Desarrollo de 99 pasantías de profesionales de las diferentes compañías en otros roles, negocios y regiones.
- Consolidación de la política de publicación de vacantes a través del lanzamiento de 300 convocatorias que posibilitaron la participación de colaboradores en otros cargos de mayor responsabilidad.
- Fortalecimiento de una cultura empresarial incluyente que brinda oportunidades de empleo y que en 2015 logró incorporar a la nómina de trabajadores directos 4.884 personas, con un crecimiento de 21,5% frente al 2014.

Distribución geográfica de empleados directos por países y género [G4-10] [ODS 8]

Empleados 2015 / aprendices y/o estudiantes en práctica 2015
Empleados 2014 / aprendices y/o estudiantes en práctica 2014



Estados Unidos 2,1%

		Total
246 / 0	355 / 2	601 / 2
167 / 1	276 / 1	445 / 2

Guatemala 1,4%

		Total
294 / 0	103 / 0	397 / 0
292 / 0	88 / 0	380 / 0

Ecuador 0,7%

		Total
127 / 0	67 / 0	194 / 0
120 / 0	60 / 0	180 / 0

Puerto Rico 0,01%

		Total
0 / 0	2 / 0	2 / 0
0 / 0	3 / 0	3 / 0

Panamá 1,9%

		Total
194 / 0	352 / 0	546 / 0
186 / 0	332 / 0	518 / 0

México 4,4%

		Total
728 / 6	517 / 8	1.245 / 14
867 / 6	545 / 3	1.421 / 9

El Salvador 0,2%

		Total
15 / 0	30 / 0	45 / 0
16 / 0	29 / 0	45 / 0

Colombia 66,6%

		Total
5.969 / 428	12.222 / 304	18.191 / 732
3.196 / 328	9.988 / 258	13.770 / 586

Perú 2,3%

		Total
251 / 0	408 / 5	659 / 5
304 / 1	451 / 2	758 / 3

Chile 8,2%

		Total
702 / 16	1.602 / 8	2.304 / 24
810 / 5	1.709 / 12	2.536 / 17

Nicaragua 0,7%

		Total
115 / 0	72 / 0	187 / 0
101 / 0	68 / 0	169 / 0

República Dominicana 0,8%

		Total
51 / 0	171 / 0	222 / 0
46 / 0	168 / 0	214 / 0

Costa Rica 7,8%

		Total
1.261 / 0	953 / 0	2.214 / 0
1.162 / 0	917 / 0	2.079 / 0

Venezuela 2,8%

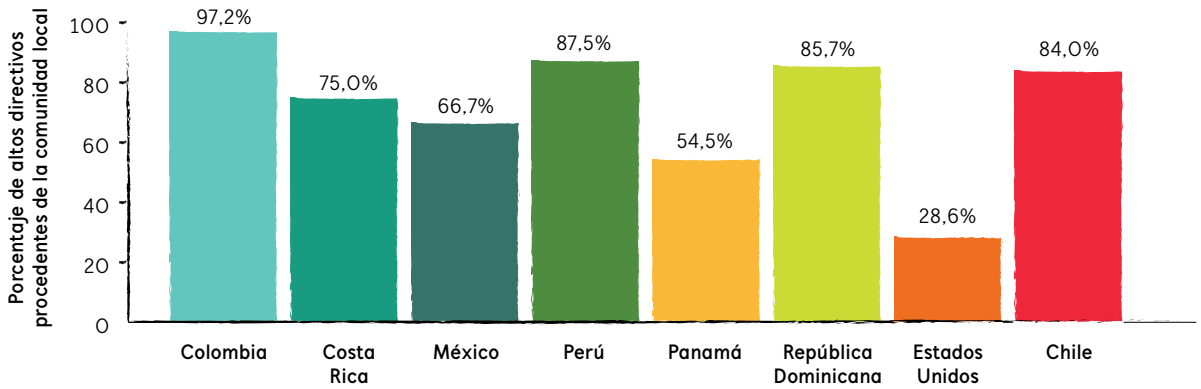
		Total
196 / 25	572 / 12	768 / 37
211 / 31	587 / 14	843 / 45

Otros países 0,04%

		Total
2 / 0	9 / 1	11 / 1
0 / 0	3 / 0	3 / 0

- Actualización y formalización de la política de expatriación. Hasta el momento se cuenta con 32 colaboradores expatriados en la región estratégica.

Altos directivos procedentes de la comunidad local [G4-EC6] [ODS 8]



Para Grupo Nutresa es y continuará siendo un reto mantener el clima y compromiso organizacional de todas las compañías en un nivel de excelencia. En 2015 los resultados consolidados fueron de 84,4%, frente a una meta de 83,2%.

Relación entre el salario inicial y el salario mínimo local [G4-EC5] [ODS 1] [ODS 5] [ODS 8]

	HOMBRES	MUJERES
Colombia	1,89	1,35
Costa Rica	1,77	1,21
México	2,61	2,64
Perú	2,08	1,92
Panamá	1,22	1,19
República Dominicana	1,58	2,01
Estados Unidos	1,48	1,14
Chile	2,32	1,71

Contrataciones e índice de rotación [G4-LA1] [ODS 8]

	RANGO DE EDAD						Total
	<30		30-50		>50		
Empleados nuevos	3.112	2.806	1.428	1.157	90	48	**8.641**
Ingresos por sustitución patronal	36	29	68	64	15	5	**217**
Empleados retirados voluntariamente	1.596	1.667	872	843	77	42	**5.097**
Empleados retirados despedidos	900	672	837	463	121	34	**3.027**
Empleados retirados jubilados	0	0	3	0	52	26	**81**
Empleados retirados fallecidos	5	1	3	2	3	0	**14**
Empleados retirados por sustitución patronal	28	16	52	48	12	4	**160**
Total retirados	2.501	2.340	1.715	1.308	253	102	**8.219**
Índice de rotación	12,2%	12,7%	-2,9%	-2,6%	-6,7%	-7,2%	**1,5%**

Nota: el dato de empleados nuevos no incluye nuevas adquisiciones.

Colaboradores Compañía de Galletas Noel. Medellín, Colombia.

Se ha avanzado en el acompañamiento a contratistas, con el propósito de desarrollar en ellos capacidades en la gestión del talento. En 2015 se realizaron actividades de formación y transferencia de mejores prácticas a los 108 contratistas de mayor impacto para las compañías del Grupo. Además, se efectuaron auditorías en estándares laborales para la identificación de riesgos de incumplimiento, unidas al acompañamiento en la definición de un plan de cierre de brechas que asegure hacer de ellos los mejores aliados en la gestión del capital humano.

Las anteriores estrategias permitieron posicionar al Grupo en 2015 como el **tercer mejor empleador en Colombia y el primero en el sector de alimentos.**

CALIDAD DE VIDA [G4-DMA]

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

Propósito

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

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

Riesgos y oportunidades

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

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

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

Perspectivas

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

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

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

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos

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

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

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

Compañías ganadoras recibiendo el premio Corazones Responsables 2015.

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

Progreso 2015

Durante 2015, el plan orientado a promover calidad de vida en el trabajo, balance y bienestar, estuvo soportado en sistemas de gestión que aportaron método, indicadores, estándares y aseguramiento del impacto de las acciones en la satisfacción de los colaboradores. Varias compañías del Grupo consolidaron en sus sistemas de gestión las prácticas de Empresa Familiarmente Responsable, desarrollando capacidades en la intervención de estas seis dimensiones de la conciliación de la vida personal, familiar y laboral: calidad en el empleo, apoyo a la familia, desarrollo profesional, igualdad de oportunidades, flexibilidad laboral-espacial y liderazgo. Para cada una de estas dimensiones, las compañías crearon planes, programas y medidas, y diseñaron estrategias de comunicación para invitar al uso de estos beneficios.

Los resultados de la encuesta Merco Talento 2015 evidenciaron el impacto de esta estrategia en la satisfacción y percepción del capital humano de la Compañía y otros grupos relacionados, ubicando a Grupo Nutresa como el tercer mejor empleador en Colombia y el primero en el sector de alimentos. La dimensión mejor valorada en esta medición hace alusión a las posibilidades que la Organización brinda a las personas de conciliar su vida familiar, personal y laboral. En este sentido, la marca empleador continúa fortaleciéndose y le da la posibilidad a la Organización de atraer y retener el mejor capital humano.

En cuanto a la promoción de una cultura de autocuidado y desarrollo de estilos de vida saludable, las compañías que en 2015 consolidaron el sistema de gestión de Organizaciones Saludables lograron mejorar indicadores de riesgo cardiovascular, perímetro abdominal, peso, incremento de la actividad física y disminución de consumo de tabaco por parte de los colaboradores, continuando con el desafío de mejorar hábitos y prevenir enfermedades o fatalidades asociadas a causas cardiovasculares.

Fiesta de los bambinitos con los hijos de los colaboradores. Pastas Doria.

Colaboradores en Jornada de Salud, Compañía Nacional de Chocolates. Fábrica Rionegro, Colombia.

Para la gestión de la seguridad y salud de los colaboradores se cuenta con la conformación de comités paritarios, los cuales son elegidos de manera democrática con la contribución de las organizaciones sindicales, a través de un sistema de elección que asegure participación y transparencia. **[G4-LA8]** **[ODS 8]**

El trabajo de dichos comités está orientado a la promoción de la salud en todos los niveles de la empresa, buscando acuerdos con los directivos y responsables de los programas en función del logro de metas y objetivos. Además, aseguran la inspección periódica de los lugares de trabajo, informan sobre la existencia de factores de riesgo y apoyan en el análisis de causas de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales, promoviendo medidas correctivas. **[G4-SO1].**

La gestión de la enfermedad laboral fue otro de los retos del 2015. En este sentido, se lograron avances muy significativos en la identificación y reubicación de personas diagnosticadas con enfermedad profesional que presentaron algunos períodos de incapacidad. El proyecto Reincorporarte, por ejemplo, facilitó la reubicación de 200 colaboradores en otros roles, lo cual impactó de manera positiva la productividad y el sentimiento de dignidad e importancia de estas personas.**[G4-LA7]** **[ODS 1]** **[ODS 8]**

Grupo Nutresa también logró avanzar durante 2015 en otras modalidades de trabajo como el horario flexible y el teletrabajo, aspectos que han contribuido a una mejor calidad de vida y balance de más de 331 colaboradores. El objetivo es aumentar cada año esta cifra; en el caso de los teletrabajadores, representaría un incremento de 10% al 2020, en cargos propicios para esta modalidad.

ABASTECIMIENTO RESPONSABLE [G4-DMA]

Comunidad arhuaca, Sierra Nevada de Santa Marta, Colombia.

Propósito

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

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

Riesgos y oportunidades

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

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

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

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

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

Perspectivas

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

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos

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

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

Grupo nutresa
Proveedor ejemplar

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

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

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

Entrega del Premio Emprender Paz 2015.

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

Progreso 2015

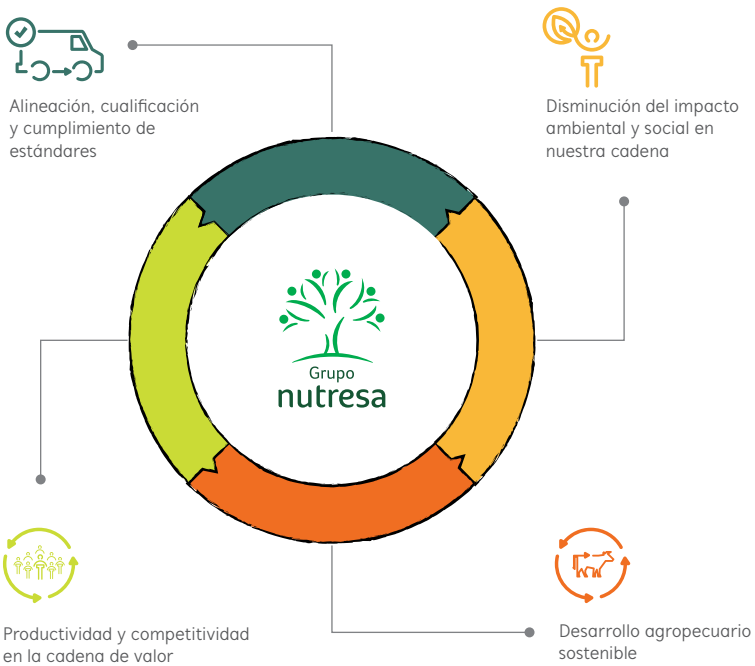
Cacaocultor de San Vicente de Chucurí. Colombia.

ABASTECIMIENTO RESPONSABLE

Para Grupo Nutresa, la gestión y el desarrollo de sus proveedores hacen parte de sus prioridades estratégicas y por eso ha definido e identificado los riesgos en sostenibilidad, actualmente gestionados a través de programas para la promoción de prácticas sostenibles, la aplicación de políticas y el desarrollo de capacidades en diferentes instancias internas y externas de la Organización.

En este sentido, se privilegia a los proveedores locales que cumplen con el Código de Conducta, los requerimientos de calidad y precio, y las condiciones de abastecimiento establecidas por las diferentes compañías.

MODELO DE ABASTECIMIENTO RESPONSABLE GRUPO NUTRESA



ALINEACIÓN, CUALIFICACIÓN Y CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES

La alineación con los socios de negocio en cuanto a políticas, estándares y requisitos, además de su cualificación para asegurar productos y servicios de alta calidad y acordes con los requerimientos del mercado, forman parte del modelo de abastecimiento responsable.

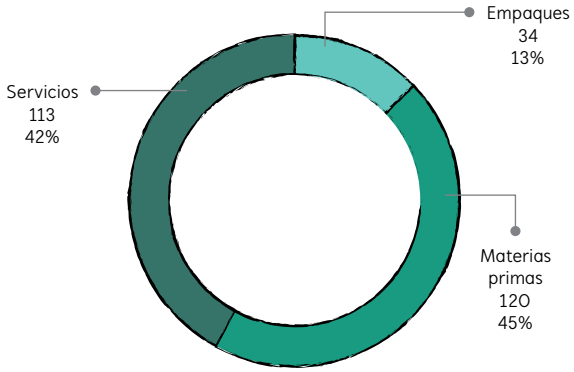
Anualmente se realizan auditorías a proveedores que incluyen los diferentes sistemas de gestión de calidad, ambiental, seguridad y salud en el trabajo, seguridad comercial, inocuidad y sostenibilidad, los cuales buscan identificar aspectos por mejorar en la gestión de los procesos productivos, asegurar prácticas laborales y de derechos humanos, y desarrollar competencias a través de espacios de formación. Se brinda soporte y asesoría en la gestión y el cumplimiento de requisitos asociados con las plantas y sus productos, acompañamiento que asegura no solo las obligaciones legales, sino también los estándares para la calidad e inocuidad de los productos.

Aumento de competencias

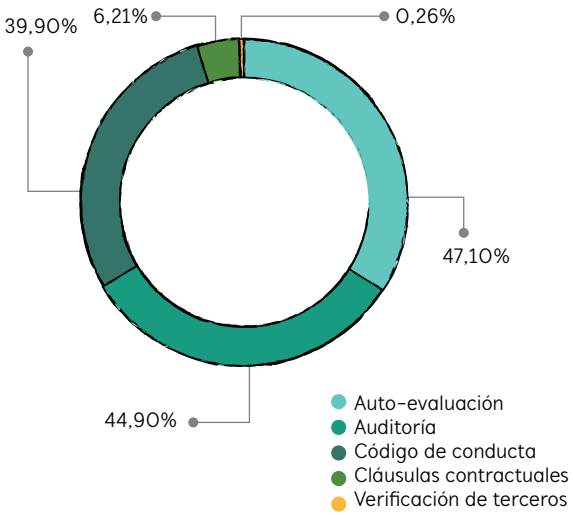
Durante 2015 se formaron 750 proveedores de materias primas, materiales de empaque y proveedores de servicios en temas como desarrollo sostenible, seguridad y salud en el trabajo, actualización legal, manual de contratistas, sistemas de gestión, lavado de activos y financiación del terrorismo, gestión humana, portal de proveedores y desarrollo del ser. Se invirtieron 9.510 horas y se contó con la participación de 4.607 personas, lo que generó un impacto positivo en el capital social de la Compañía al crear capacidades en los proveedores.

Se evaluaron 267 proveedores pertenecientes a las categorías de materiales directos e indirectos dentro de los programas de evaluación y seguimiento, por medio de los cuales se han generado más de 1.076 acciones de mejora que han contribuido al cierre de brechas y al aumento de competencias en aspectos ambientales, logísticos, de calidad e inocuidad en los proveedores y sus procesos productivos.

Número y porcentaje de proveedores evaluados



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



Porcentaje del volumen comprado a proveedores críticos, 68% corresponde a proveedores que cumplen con la política de compras de la Compañía.

Proyecto Redes de Valor Competitivas

Esta iniciativa nacional de alcance multisectorial está diseñada para que las compañías optimicen sus operaciones bajo un lenguaje común, y mediante el uso de herramientas y plataformas colaborativas. Grupo Nutresa participa en este programa junto a las empresas Logyca y GS1 en Colombia, y ha logrado impactar a 27 proveedores en la promoción e implementación de estándares internacionales de marcación que aseguren la trazabilidad y las eficiencias en toda la cadena. Las empresas de Grupo Nutresa que participan activamente en el programa son: Servicios Nutresa, Compañía Nacional de Chocolates, Pastas Doria, Meals de Colombia, Colcafé, Compañía de Galletas Noel, Alimentos Cárnicos y Zenú.

Gestores de innovación

En asocio con Ruta N, centro para la innovación y negocios en Medellín, se invitaron a proveedores de insumos y servicios a participar en la convocatoria de gestores de innovación, en el marco de la firma del Gran Pacto por la Innovación, cuyo propósito es desarrollar competencias en empresas para la implementación de un sistema de gestión en innovación que les permita el incremento de la competitividad a largo plazo, así como fortalecer su capital intelectual.

Encuentro Red de Valor

Compañía de Galletas Noel convocó durante 2015 a más de 39 proveedores al XXIV encuentro anual de Red de Valor, en el que clientes, proveedores, gremios y demás grupos relacionados de la cadena de valor del negocio compartieron los retos y las tendencias de abastecimiento, el contexto económico y político, y mejores prácticas en sostenibilidad y liderazgo.

Granja Yariguíes, ubicada en los municipios de Barrancabermeja y San Vicente de Chucurí, Santander. Colombia.

Mejora en procesos

Se actualizó y mejoró el proceso de maquilas externas y/o formas alternas de negociación de producto con terceros, a fin de asegurar y homologar el cumplimiento de requisitos de calidad, comerciales y socioambientales por parte de proveedores y de gestionar los riesgos presentes en la cadena asociados a esta modalidad de suministro.

Conectividad con proveedores

Se activaron siete nuevos servicios de conectividad y se realizaron mejoras en cinco servicios en el portal de proveedores www.gruponutresaenlinea.com. Las mejoras están relacionadas con la actualización de datos, la comunicación en línea de las órdenes de compra, inventarios, autogestión en comunicaciones para el acceso al portal, solicitud y asignación del servicio de transporte de producto terminado con empresas prestadoras de este servicio, módulos de *e-learning*, entre otros. Todos los anteriores apuntan a mejorar la gestión colaborativa de las operaciones y su eficiencia, la interacción con proveedores de insumos y servicios en pro de la transparencia, la continuidad del negocio y el cumplimiento de requisitos asociados con la sostenibilidad, el lavado de activos y la financiación del terrorismo.

Por su parte, el Negocio Galletas inició procesos de facturación electrónica con proveedores de transporte y para 2016 se extenderá a proveedores de materias primas y material de empaque, a fin de mejorar la operación logística y reducir los impactos al medioambiente.

DISMINUCIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

Otra parte del modelo de abastecimiento responsable de Grupo Nutresa consiste en asegurar la disminución de los impactos ambientales y sociales en las diferentes categorías de compras de insumos y servicios.

Grupo Nutresa examina a sus proveedores con base en los riesgos sociales, ambientales y económicos para cada una de las categorías de insumos y servicios, con el fin de enfocar y desarrollar actividades que impacten positivamente su cadena de abastecimiento. El análisis se realizó aplicando la metodología del proceso de gestión integral de riesgos del Grupo.

En 2015 se identificaron los riesgos a los que están expuestas las categorías de compras de materiales y servicios para los negocios de Costa Rica, lo que amplía y complementa el ejercicio realizado en Colombia durante 2014.

Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios en sostenibilidad. [G4-EN32] [G4-LA14] [ODS 5] [ODS 8] [ODS 16] [G4-SO9] [G4-HR10]

En función de criterios:	Ambientales	En prácticas laborales	De derechos humanos	De impactos en la sociedad
Porcentaje de nuevos proveedores que fueron evaluados	23,8%	6,1%	6,1%	18,9%

Criterios evaluados
Ambientales: afectación a la flora y fauna, uso de sustancias peligrosas, aumento en la generación de residuos, aumento en el consumo de recursos naturales, variabilidad climática, reacción negativa de grupos de interés por uso de organismos genéticamente modificados, aumento de emisiones atmosféricas y maltrato animal. **Prácticas laborales:** salario injusto y ambiente laboral no propicio. **Derechos humanos:** trabajo infantil, violación al derecho de libre asociación y negociación colectiva. **Impactos en la sociedad:** afectación a la salud del consumidor final y afectación a la comunidad vecina.

Proveedores nuevos con impactos ambientales negativos significativos, reales y potenciales, en la cadena de suministro y medidas al respecto. [G4-EN33] [G4-LA15] [ODS 5] [ODS 8] [ODS 16] [G4-SO10] [G4-HR11]

En función de criterios:	Ambientales	En prácticas laborales	De derechos humanos	De impactos en la sociedad
Número de proveedores cuyo impacto se ha evaluado	341	98	131	116
Número de proveedores con impactos negativos significativos reales	85	7	2	15
Número y porcentaje de proveedores con impactos negativos significativos reales y potenciales con los cuales se han acordado mejoras después de la evaluación	72 85%	6 86%	1 50%	15 100%
Número y porcentaje de proveedores con impactos negativos significativos reales y potenciales con los cuales se ha puesto fin a la relación como resultado de la evaluación	3 1%	0 0%	0 0%	0 0%

Criterios evaluados
Ambientales: afectación a la flora y fauna, uso de sustancias peligrosas, aumento en la generación de residuos, aumento en el consumo de recursos naturales, variabilidad climática, reacción negativa de grupos de interés por uso de organismos genéticamente modificados, aumento de emisiones atmosféricas y maltrato animal. **Prácticas laborales:** aplicación de normas legales para la contratación de personal y ambiente laboral no propicio. **Derechos humanos:** violación al derecho de libre asociación y negociación colectiva. **Impactos en la sociedad:** afectación a la salud del consumidor final.

Además de las auditorías regulares que se realizan en sitio con proveedores, y en las cuales se han incluido variables de sostenibilidad, durante 2015 se condujeron ocho auditorías laborales y seis auditorías éticas de tercera parte a proveedores bajo el estándar Evaluación de condiciones de lugar de trabajo - WCA de Intertek. Su objetivo es tener un conocimiento más amplio del cumplimiento de criterios de sostenibilidad de los proveedores y de las categorías de insumos catalogadas como de alto riesgo ambiental o social.

Los impactos relacionados con transporte, reducción y optimización de empaques se desarrollan en los capítulos de Ventas responsables y Empaques y posconsumo.

DESARROLLO AGROPECUARIO SOSTENIBLE

Grupo Nutresa busca gestionar y desarrollar las cadenas agropecuarias para asegurar el crecimiento de proveedores y comunidades ubicadas en el área de influencia de las zonas productivas, al mismo tiempo que se gestionan los riesgos asociados con la sostenibilidad.

Proceso de secado de cacao en Granja Yariguíes, Compañía Nacional de Chocolates.

Fomento de café

Con la comercialización de productos certificados bajo el sello Comercio Justo, Colcafé sigue generando beneficios a las comunidades de caficultores que producen café verde certificado bajo este sello, el cual ofrece al consumidor seguridad acerca de los valores éticos del producto y apoya el desarrollo sostenible de las organizaciones productoras.

Mediante alianzas y negociaciones con clientes internacionales, el Negocio ha transferido a las comunidades, desde el inicio del programa, recursos superiores a los COP 33.000 millones. La prima social transferida es utilizada principalmente en iniciativas orientadas a productividad y calidad del cultivo, proyectos ambientales, servicios sociales y educación, y otros proyectos cobijados por esta certificación.

En los últimos cinco años, no solamente ha venido aumentando el valor de las primas transferidas, sino también el número de caficultores beneficiados, ubicados en ocho departamentos de Colombia.

Café Comercio Justo

	2011	2012	2013	2014	2015
Comunidades beneficiadas	20	20	22	34	**34**
Primas pagadas más sobreprecio (millones de COP)	2.194	3.808	4.469	5.656	**7.338**

Fomento de cacao

El Negocio Chocolates trabaja por la sostenibilidad de la cadena de abastecimiento de cacao, invirtiendo más de COP 4.050 millones en la promoción de la cultura de cacao en Colombia, potenciando las capacidades de los agricultores, investigando y trabajando junto a entes territoriales, banca, centros de investigación, universidades e instituciones del gobierno, en beneficio de los productores de cacao.

Las compras efectuadas a más de 1.350 proveedores, entre agricultores, asociaciones, corporaciones, cooperativas y personas naturales, corresponden a un total de 22.599 toneladas de cacao en el año 2015 por un monto de COP 162.600 millones.

La Compañía Nacional de Chocolates continuó fomentando las certificaciones especiales en los mercados y en línea con esto, compró 105 toneladas de cacao con certificación Comercio Justo, que generaron primas por COP 52 millones a los cacaoteros, las que contribuyeron al crecimiento de su capital financiero. Adicionalmente, compró 73,4 toneladas de cacao orgánico por las que se pagó un sobreprecio de COP 52,6 millones y adquirió 79,4 toneladas de cacao de origen, por las que se pagaron COP 42,2 millones de sobreprecio especial.

Los principales proyectos durante 2015 fueron:

- **Negocios inclusivos:** el Negocio Chocolates apoya proyectos cacaoteros que suman 21.294 hectáreas y benefician a cerca de 12.206 familias en 22 departamentos y 119 municipios de Colombia.
- **Innovación y desarrollo:** dentro del plan de innovación, investigación y transferencia tecnológica se realizaron 126 capacitaciones y giras técnicas con la asistencia de 2.192 técnicos y agricultores.
- **Divulgación masiva cacaotera:** desde 2012 Compañía Nacional de Chocolates viene desarrollando una estrategia de comunicación basada en mensajes de texto, que busca instruir a los agricultores en prácticas amigables de cultivo de cacao. A la fecha se benefician 4.349 agricultores.
- **Cacao para el futuro:** es un nuevo modelo de negocio que fomenta el cultivo de cacao asegurando su producción y disponibilidad futura, con un impacto socioeconómico positivo en cultivadores. En 2015 se alcanzaron 991 hectáreas con 55 agricultores en 9 municipios. La inversión alcanzó la cifra de COP 4.754 millones, acumulando COP 26.570 millones.
- **Granja experimental:** la granja Yariguíes, ubicada en los municipios de Barrancabermeja y San Vicente de Chucurí, en Colombia, generó 80 empleos directos, recibió 444 visitantes para capacitación, produjo para proyectos propios y de terceros 1.113.394 plántulas de cacao en patronaje, injertos, semillas y 13.190 maderables, y recibió por parte del Icontec la renovación de la certificación en Buenas Prácticas Agrícolas en cacao, programa de Compensación Forestal (fijación de carbono), Huerto Clonal del ICA, Productor y distribuidor de material de propagación vegetativa de cacao y el registro como Unidad de Investigación en Fitomejoramiento del ICA.
- **Encuentros de cacaoteros y marañoneros:** con el apoyo del Negocio Chocolates y Fundación Nutresa, se logró formar en liderazgo, redes y trabajo en equipo a más de 150 campesinos de 18 asociaciones de productores en cinco departamentos de Colombia. Se realizó el I Encuentro de Cacaoteros de la costa norte colombiana, que reunió a más de 55 agricultores, quienes además de hablar de liderazgo, construcción de redes y comercialización del cacao, pudieron conocer a otros campesinos y sus formas de mantener los cultivos. De igual forma, se efectuó el encuentro cacaotero del norte del Chocó, el cual en su cuarta edición fue gestionado por la asociación de segundo nivel Montebravo. Así mismo, la comunidad de productores de marañón del Chinú llevó a cabo el primer encuentro de marañoneros de esa zona, al cual se dieron cita 120 familias en la vereda Pisabonito y fortaleció el sentido de apropiación por sus cultivos.

Presidente del Banco Mundial visitó la alianza productiva de Compañía Nacional de Chocolates con cacaoteros del Perijá.

Bienestar animal

Los sistemas de producción porcina de Grupo Nutresa están diseñados de tal manera que garanticen el bienestar y la comodidad de los animales. Por eso, de las 86 granjas que abastecen el Negocio Cárnicos, el 90,5% se encuentran certificadas en buenas prácticas ganaderas e inocuidad. Además, para darle continuidad a la implementación de buenas prácticas ambientales, se acondicionó un local y se construyeron dos centros de acopio de residuos sólidos para impactar la gestión ambiental en las granjas con una inversión de COP 28,8 millones. Grupo Nutresa no recibió sanciones o multas por incumplimiento de las leyes relacionadas con las prácticas de transporte, manejo y beneficio de animales. [G4-FP13]

Granja Porcinorte. Angostura, Colombia.

Animales criados y procesados [G4-FP9] [ODS 2] [ODS 15]

Animal/Raza*	2013	2014	2015
Cerdos / Landrace, large white, duroc, F1, F2, musculados, PIC, comercial	148.329	155.063	161.371

*El 100% de los cerdos, sin importar su raza, reciben el mismo tratamiento en las granjas.

Políticas y prácticas en relación con alteraciones físicas y uso de anestesia [G4-FP10]

- Muescas en la oreja del lechón al nacimiento como parte de su identificación individual en el nivel núcleo de la población (esto es el 6% de los nacimientos totales).
- Corte de cola del lechón al nacimiento del ciento por ciento de la población con corta cola, cauterización y desinfección.
- Perforación de oreja para colocación de chapeta de peste porcina al ciento por ciento de la población en su tercera semana de vida.
- Identificación numérica con tatuaje de martillo sobre la piel al 100% de los animales.
- Uso de anestesia y analgesia en cirugías por hernias o peleas entre los animales.

Animales criados y procesados por tipo de estabulado [G4-FP11]

Un 95,7% son corrales y 4,3% son jaulas. Los corrales son diferenciados y se tienen homogeneizadas las poblaciones por edad y tamaño para igualar las condiciones de desarrollo, proteger la salud de los cerdos y disminuir el estrés.

Políticas y prácticas con respecto a tratamientos con antibióticos, antiinflamatorios, hormonales y promoción de crecimiento. [G4-FP12] [ODS 2]

- **Antibióticos:** penicilinas, tetraciclinas, sulfas, enrofloxacina, amoxicilina, estreptomicina, florfenicol, tolutromicina.
- **Antiinflamatorios:** ketoprofeno, meloxicam.
- **Hormonales:** oxitocina, prostaglandina, gonadotropina coriónica.
- **Promotores de crecimiento:** ractopamina.

Formación a proveedores de trigo en Chile con el apoyo del Instituto de Investigaciones Agropecuarias, INIA.

Trigo

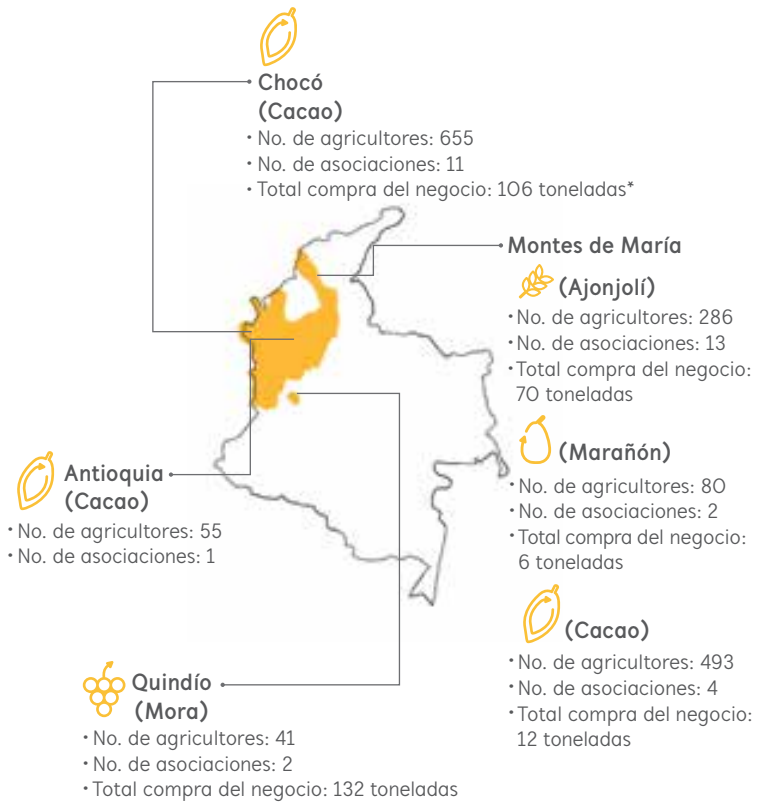
Durante 2015 se realizaron cinco jornadas de transferencia de conocimiento a proveedores de trigo candeal y corredores en Chile con el apoyo del Instituto de Investigaciones Agropecuarias –INIA–, en las cuales participaron alrededor de 180 proveedores. En estas sesiones se trataron temas como fitopatología de cereales, prevención de enfermedades, inocuidad del cultivo, aplicación de fungicidas, compromisos con la sostenibilidad, mejoramiento de trigo y retos estratégicos, entre otros. Igualmente, se llevaron a cabo acompañamientos directos a proveedores de trigo en las zonas de cultivo.

Gestión negocios inclusivos, generación de ingresos y emprendimiento

La producción de alimentos saludables y de excelente calidad no solo se consolida en las plantas de producción de los negocios, sino que se origina desde la compra de insumos agrícolas que, además de reunir estándares de calidad apropiados y exigidos por la Compañía, son cultivados por campesinos que hacen parte de procesos de transformación y desarrollo de capacidades organizacionales, personales y familiares.

Grupo Nutresa participa en proyectos productivos sostenibles que contribuyen al desarrollo social de las comunidades, promueven estándares de vida dignos y desarrollan capacidades socioempresariales en las asociaciones de productores agrícolas, construyendo capital social y financiero para las mismas. Potenciar y cualificar a los agricultores ha permitido fortalecer el tejido social de las comunidades, aumentar los ingresos y generar más oportunidades de crecimiento y sostenibilidad en el campo.

Durante 2015, más de 3.000 agricultores participaron de procesos formativos en manejo democrático y participativo, administración financiera, capacidad gerencial, administrativa y de gestión, derechos humanos y hábitos saludables.



*Debido a la intensa sequía, la producción de cacao en Chocó disminuyó frente al año 2014.

Frutas

Se resalta la labor realizada por Ascompartir y Asofrupa, asociaciones que reúnen 41 familias productoras de mora del Quindío, que se fortalecieron técnica y organizacionalmente, superando condiciones climáticas adversas.

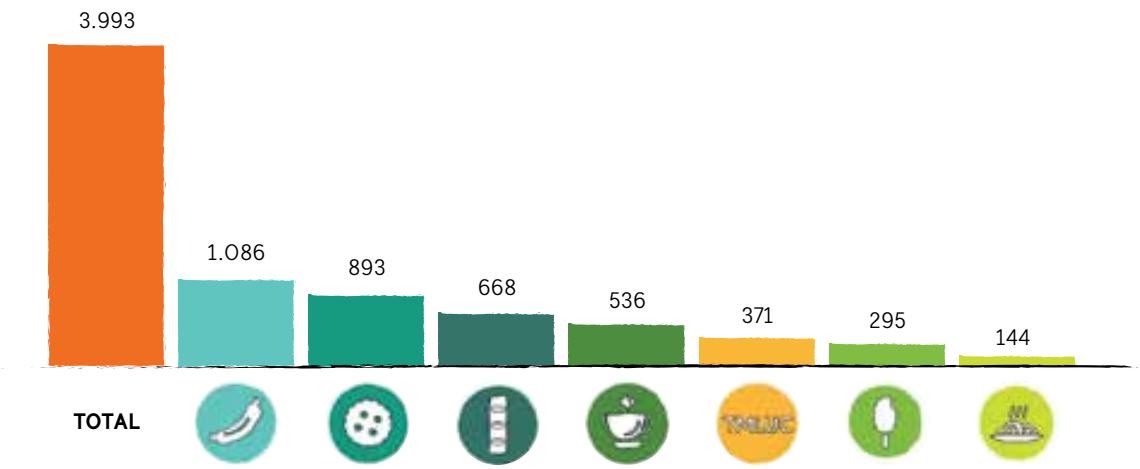
PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD EN LA CADENA DE VALOR

La iniciativa de abastecimiento estratégico se enfoca en el proceso de negociación a través del rediseño o nuevas fuentes de aprovisionamiento para mejorar la competitividad de todas las categorías de materiales y servicios. En 2015 se abordó el proyecto con énfasis en Chile y la región de Centroamérica, con lo cual se logró la disminución de costos a través de 78 iniciativas de ahorro y beneficios en rentabilidad por COP 9.600 millones.

Compras 2015

Grupo Nutresa compra cada año COP 3,99 billones en insumos, con una participación representada principalmente por *commodities* y materias primas.

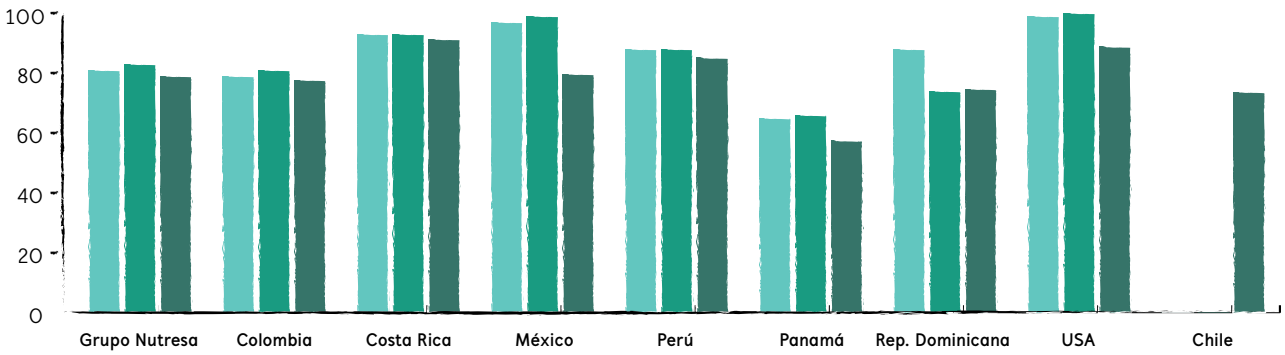
Compras por negocio anualizadas (miles de millones de COP)



Nota: incluye compras de materiales directos de Tresmontes Lucchetti. Valores de gastos correspondientes a compañías en SAP.

Compras locales Grupo Nutresa 2015 [G4-EC9]

Porcentaje de participación de las compras locales en relación con las totales

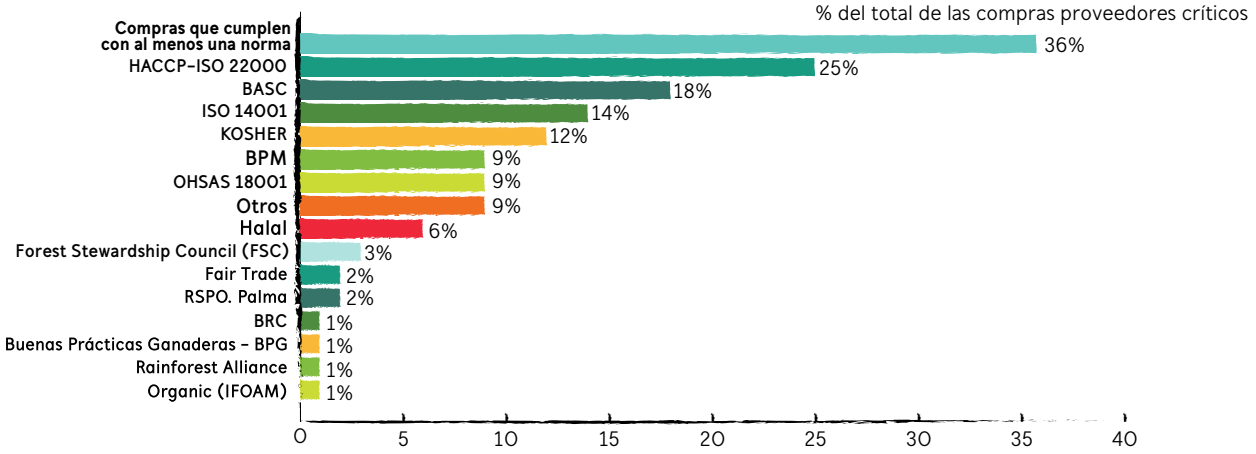


	Grupo Nutresa	Colombia	Costa Rica	México	Perú	Panamá	Rep. Dominicana	USA	Chile
2013	81,0%	79,0%	93,0%	97,0%	88,0%	65,0%	88,0%	99,0%	0,0%
2014	83,0%	81,0%	93,0%	99,0%	88,0%	66,0%	74,0%	100,0%	0,0%
2015	79,0%	77,7%	91,3%	80,8%	85,1%	57,5%	74,7%	88,8%	73,7%

Incluye: *commodities*, materias primas, material de empaque, mantenimiento, repuestos y operaciones, y servicios (valores estimados).
Nota: los proveedores locales son aquellos ubicados en el interior de cada país donde se tienen las operaciones significativas (operaciones de producción).

Compras de acuerdo con normas de producción responsable reconocidas internacionalmente [G4-FP2] [ODS 2] [ODS 12] [ODS 14] [ODS 15]

Las compras certificadas bajo estándares internacionales contribuyen a disminuir los impactos en sostenibilidad en la cadena de abastecimiento gracias a los requisitos detallados en estas normas, dirigidas a productos específicos y los lugares donde se producen.

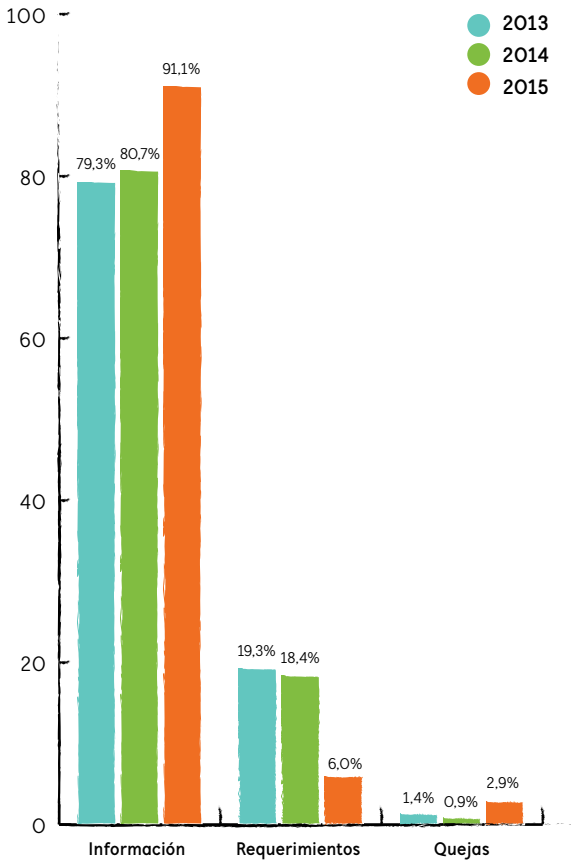


Soporte y atención a proveedores

Durante 2015 se atendieron 39.747 casos de proveedores a través del centro de atención, de los cuales 6.897 estuvieron asociados al soporte en los servicios logísticos, financieros y de calidad en el portal de Negocios en Línea, facilitando la operación y eficiencia en las actividades de abastecimiento del proveedor y de las compañías de Grupo Nutresa.

Proyecto de fortalecimiento socioempresarial con productores de mora. Cultivos en Quindío, Colombia.

Comparativo de casos del portal Negocios en Línea 2013 - 2015



*Datos Colombia

VENTAS RESPONSABLES [G4-DMA]

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

Propósito

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

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

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

Riesgos y oportunidades

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

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

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

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

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

Perspectivas

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

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos

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

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

Centro de distribución del Negocio Pastas en Mosquera, Colombia.

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

Progreso 2015

Con el fin de gestionar responsablemente las ventas, Grupo Nutresa se enfoca en temas como la experiencia del cliente, las redes y los canales comerciales, la disminución del impacto social y ambiental y el fortalecimiento de clientes. Para ello, desarrolló las siguientes estrategias:

FORTALECIMIENTO DE CLIENTES

En Colombia se dio continuidad al rol de desarrollador comercial para los clientes de los canales tradicional y autoservicios, con el fin de asegurar vigencia y competitividad en el mercado, mediante la asesoría integral en su negocio. Esta estrategia es valorada por los clientes, ya que perciben la mejora en la rentabilidad y aumentan sus competencias técnicas con la profesionalización, administración de su negocio y aseguran su sostenibilidad en un entorno altamente competido.

Así mismo, se mantuvo el programa de Ejecución Impecable, el cual busca garantizar que las marcas luzcan atractivas y estén disponibles en los puntos de venta, para tener una mayor rotación y tráfico de los clientes. Una de las iniciativas más significativas del programa fue la entrega e instalación de estanterías para 340 tiendas y 221 mayoristas, a fin de mejorar la experiencia de compra en estos canales y hacerlos competitivos y vigentes.

Se desarrollaron planes de fidelización y reconocimiento con el objetivo de apoyar a los clientes en su crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo, para aumentar su percepción como socio y aliado de Grupo Nutresa:

Vendedor de Meals de Colombia atendiendo un cliente del canal droguerías en Bogotá, Colombia.

- Programa de fidelización Socios Nutresa otorgado a 1.500 clientes del canal tradicional y 280 autoservicios de Comercial Nutresa.
- *Súper Socios* para 4.300 clientes del Negocio Helados.
- Programa de Fidelización para Heladerías y Programa para Clientes Droguistas en el Negocio Helados.
- Evento de Reconocimiento Anual para 4.600 vendedores independientes de helados.
- Círculo Preferencial de Clientes Mayoristas para 99 clientes del Negocio Cárnicos.
- Convención de clientes internacionales realizada en Colombia con la asistencia de 27 compañías internacionales de 15 países.
- Plan de formación en Costa Rica para clientes detallistas en compañía de la Cámara Nacional de Comerciantes Detallistas y Afines –Canacodea–, y patrocinio y capacitación en los congresos nacionales que ellos realizan, beneficiando a 350 asociados.
- Capacitación y formación a clientes en Costa Rica en temas de servicio.
- Segunda Escuela de distribuidores en ventas, mercadeo, *trade marketing*, logística, contabilidad y plan de vida en Ecuador, fortaleciendo a 15 empresarios.
- Programa de formación para franquiciatarios de las heladerías Bon en República Dominicana.

MODELO DE COLABORACIÓN

Hace parte del modelo de llegada al mercado y nació como una forma de evolucionar el relacionamiento con los clientes. Se comparten objetivos comunes que buscan un desarrollo de doble vía y en el que se definen indicadores homologados de medición para monitorear su cumplimiento. En el interior de la Organización se trabaja con las figuras comerciales que interactúan de cara al cliente para generar su alineación y coherencia.

SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO PARA AGENTES COMERCIALES

Se ejecutó un plan de formación integral para más de 100 agentes comerciales de Comercial Nutresa y el Negocio Cárnicos, que busca replicar las mejores prácticas, nuevas tendencias, normatividad legal y tributaria, con el objetivo de mitigar los riesgos de incumplimientos legales y fortalecer la relación con los clientes.

Así mismo, Comercial Nutresa brindó acompañamiento en conjunto con las ARL (Administradoras de Riesgos Laborales) a los agentes comerciales para la construcción y puesta en marcha del plan estratégico de seguridad vial, cuyo objetivo fue promover la formación de hábitos, comportamientos y conductas seguras de las personas en la vía, para minimizar los riesgos en el desplazamiento de la operación.

ESCUELAS DE CLIENTES

La Escuela de Tenderos y Certificación de Clientes es un programa que le apuesta al desarrollo y la formación de los tenderos para que logren una mayor competitividad. Se han beneficiado más de 13.000 microempresarios en los 12 años que lleva vigente gracias a su dinamismo y permanente evolución.

El Negocio Helados trabajó junto con sus comercializadores en la formación de 19 clientes en temas como planeación estratégica, gestión comercial, finanzas y desarrollo del ser.

Ayudantes de venta de Comercial Nutresa.

PROGRAMAS SOCIALES PARA EL BENEFICIO DE NUESTROS CLIENTES

Gestionar la estrategia para la erradicación de la pobreza por medio de iniciativas empresariales, es una de las prioridades del Grupo. Por medio de la Fundación Nutresa se desarrollaron actividades que fortalecieron a las comunidades de la base de la pirámide y que hacen parte de la cadena de valor; así mismo, se trabajó en la integración del concepto de negocios inclusivos dentro de la estrategia comercial de los negocios y se consolidaron planes de acción que potencian el crecimiento económico, balance ecológico y social. Se realizaron programas como:

Redes de ventas para Mamás Líderes y formación a Mamás Empresarias

Novaventa, a través de los encuentros periódicos, formó a 115.000 mamás empresarias en temas como nutrición, niñez, adolescencia, sanas relaciones, sexualidad, hábitos de vida saludable, entre otros, que contribuyen a su desarrollo personal y familiar.

Se identificaron las principales problemáticas de las Mamás Líderes y mediante la implementación de una estrategia virtual llamada Conexión Novaventa, se abordaron temas prioritarios como cuidado de adultos mayores o personas en situación de discapacidad, la pareja del emprendedor y la creación de redes de confianza con adolescentes para contribuir con su calidad de vida.

La inclusión digital también estuvo presente en los programas de formación orientados a las Mamás Líderes. En 2015 se realizó con la Fundación Nutresa el programa Oriéntate, con más de 80 mamás, cuyo resultado fue la apropiación del uso de las TIC a la vida cotidiana y a su negocio como mamá líder.

Desarrollo del canal detallista de Pozuelo en Costa Rica y Panamá

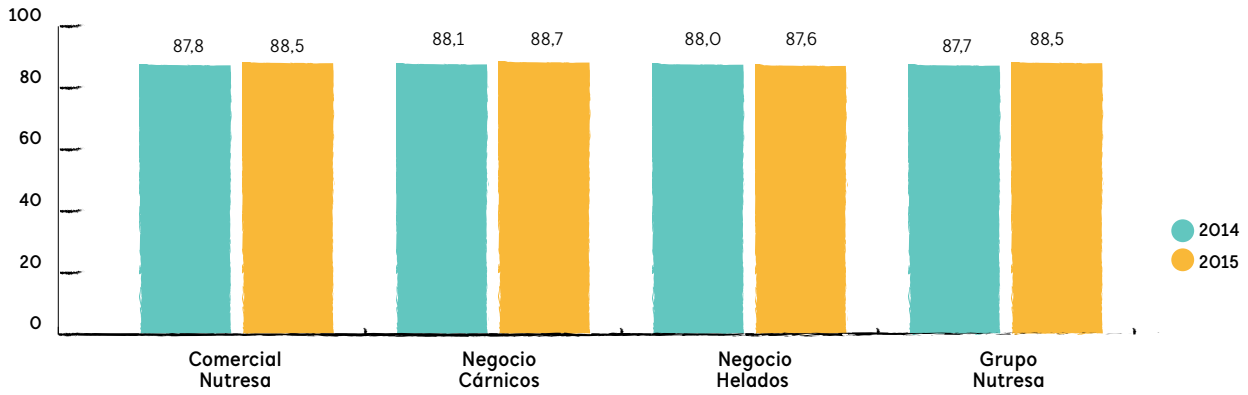
Se desarrolló un programa para eliminar barreras culturales con los comerciantes chinos de la región y facilitar la relación comercial mediante el fortalecimiento de la lengua española. Esta iniciativa logró el acercamiento con la comunidad china y la vinculación con sus familias a través de la entrega de material lúdico.

Evento Día Diamante con Mamás Empresarias.

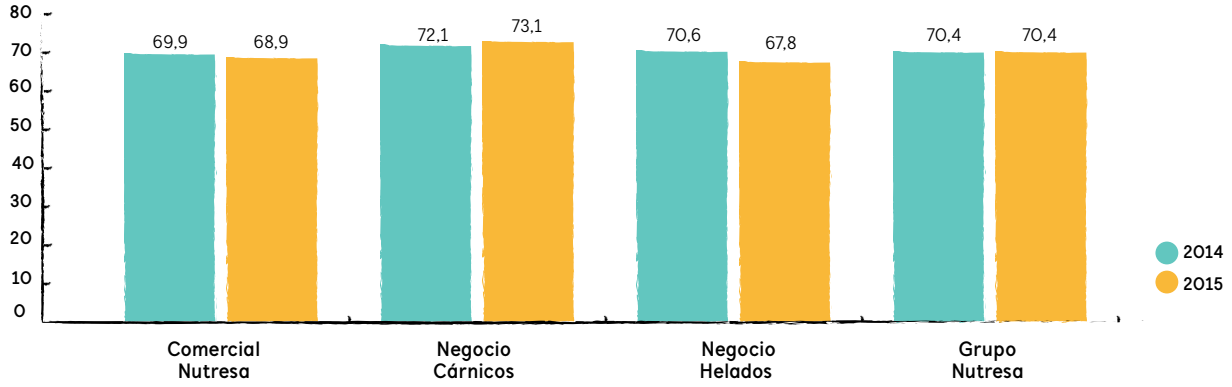
SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Grupo Nutresa mide consistentemente los niveles de satisfacción y lealtad en los clientes. En términos de satisfacción, evalúa el rendimiento y las eficiencias de los procesos frente a sus expectativas. A su vez, la lealtad mide la fidelización y conexión emocional. Ambos indicadores se encuentran en niveles de excelencia dentro de los estándares internacionales.

Satisfacción de los clientes en comercialización [G4-PR5]



Lealtad de los clientes



DIAGNÓSTICO DE EMISIONES EN COMERCIALIZACIÓN Y TRANSPORTE [G4-EN30] [ODS 11] [ODS 12] [ODS 13]

Grupo Nutresa trabaja de manera constante para que sus principios ambientales sean incorporados a lo largo de toda su cadena de valor. Es por esto por lo que desde hace varios años diagnostica e incorpora mejores prácticas en su proceso logístico. Muestra de ello es la continuación de la medición del inventario de gases de efecto invernadero de su transporte primario y secundario en Colombia, cuyo resultado en 2015 alcanzó unas emisiones totales de 64.598 toneladas de CO_2e, con una participación de 16% generada por vehículos administrados por la Compañía y de 84% por terceros. Para más información, consultar el capítulo Cambio climático.

Durante 2015 se realizaron avances significativos en términos de eficiencia energética en los procesos de transporte.
[G4-EN4] [ODS 7] [ODS 8] [ODS 12] [ODS 13]

En 2015 el **consumo de energía** en distribución a terceros fue de **178.541,94 MWh.**

CONSTRUIR UNA MEJOR SOCIEDAD

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

DERECHOS HUMANOS [G4-DMA]

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

Propósito

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

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

Riesgos y oportunidades

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

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

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

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

Perspectivas

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

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

Casos de éxito y reconocimientos

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

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

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

Progreso 2015

El sistema de gestión de derechos humanos de Grupo Nutresa ha estado orientado a mitigar los riesgos y a consolidar una cultura enfocada en la diversidad, la inclusión y la equidad, con el convencimiento de que el respeto por las personas impulsa el compromiso con la Organización y fortalece el capital social, reflejado en mejoras de la reputación y la marca empleador.

Debido al rol fundamental del capital humano de la Compañía en la gestión de este tema, en 2015 el trabajo estuvo orientado a la formación de líderes y equipos de trabajo en asuntos relacionados con derechos humanos, diversidad e inclusión. Estas formaciones se realizaron a través de talleres y estrategias de comunicación que ilustraron a los colaboradores situaciones y comportamientos que pueden vulnerar dichos derechos. [G4-HR2]

Formación en Diversidad e Inclusión a colaboradores de distintas compañías de Grupo Nutresa.

Durante 2015 se invirtieron **18.234 horas de capacitación en derechos humanos para directivos y colaboradores.** En la actualidad, **38%** de los empleados fueron capacitados.

La estructuración y definición de mecanismos de reclamación permitieron crear mayor conciencia del tema en los colaboradores y activaron la posibilidad de hacer visibles los casos de eventual vulneración, lo que se vio reflejado en el incremento de reclamaciones, pues se pasó de 9 casos reportados en el 2014 a 40 en 2015, los cuales fueron atendidos y gestionados por los responsables en cada negocio.

Número de casos de discriminación [G4-HR3] [ODS 5] [ODS 8] [ODS 16]

	2013	2014	2015
Número de casos reportados de discriminación	21	9	18
Número de casos confirmados	0	0	0
Número de casos analizados por la Organización	0	0	0
Número de casos donde se aplicó un correctivo	0	0	0
Número de casos cerrados	0	0	0

Se reportan cero casos analizados, corregidos y cerrados, dado que ningún caso reportado fue confirmado como discriminación.

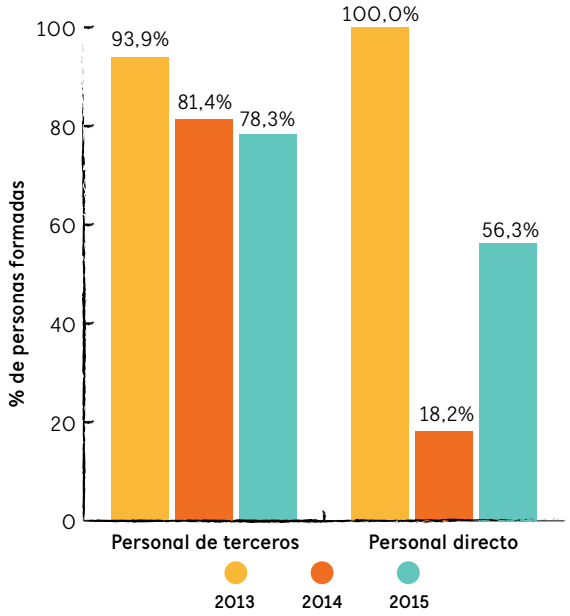
Se consolidó la gestión del Comité Estratégico de Derechos Humanos, que por tercer año llevó a cabo conversatorios con representantes de los colaboradores y sindicatos para la socialización de prácticas que promueven el respeto por los derechos humanos y de situaciones que pueden vulnerarlos.

Se realizaron 21 reuniones en las cuales se identificaron los aspectos que serán incorporados en los planes de trabajo futuros y que están orientados al fortalecimiento de los mecanismos de reclamación, la formación de mandos medios, la promoción de convocatorias para cubrir vacantes, el desarrollo de capacidades a los integrantes de los comités de convivencia y el aseguramiento de la alineación de contratistas con la filosofía de actuación de Grupo Nutresa.

Se avanzó en las operaciones internacionales de México, Perú, Costa Rica, Chile y Ecuador, en donde se realizaron conversatorios con representantes de los colaboradores y sindicatos, se desarrollaron matrices de riesgos y se formaron a colaboradores en materia de derechos humanos. (DDHH)

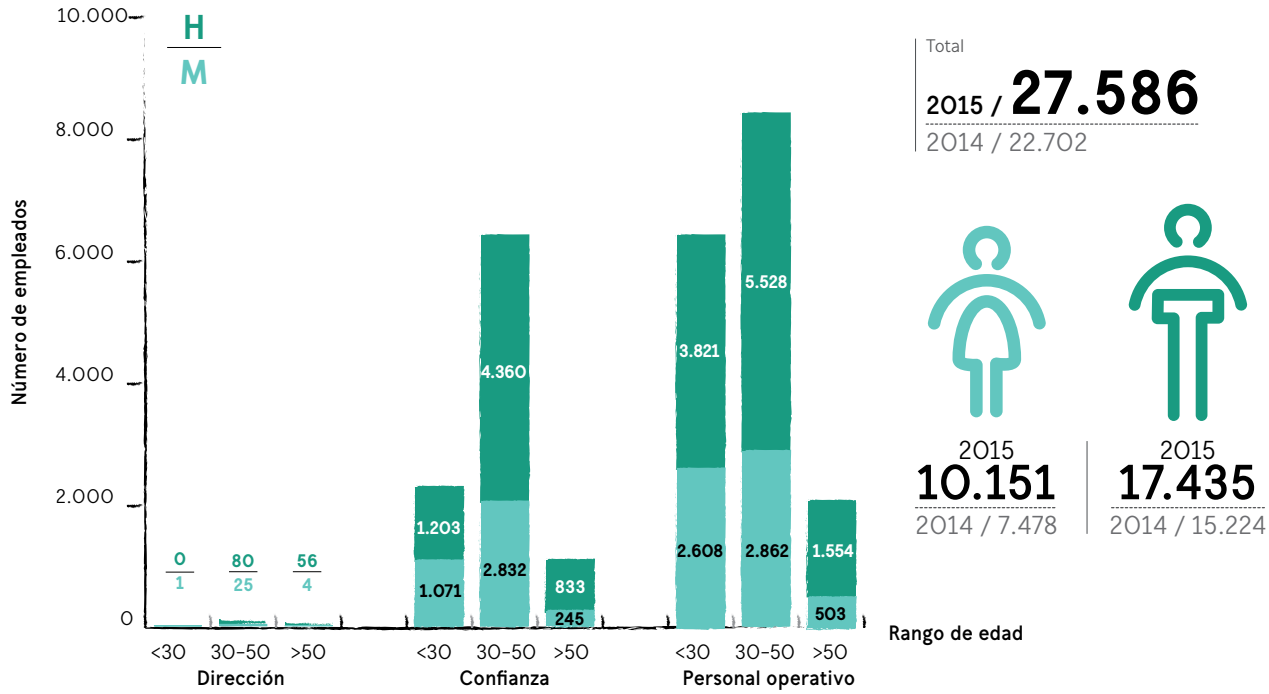
Dentro del plan de trabajo del Comité Táctico, se continuó con la capacitación en DDHH al personal de seguridad para garantizar que su comportamiento se ajuste a la visión y valores de la Organización.

Personal de seguridad que recibió capacitación sobre derechos humanos [G4-HR7] [ODS 16]

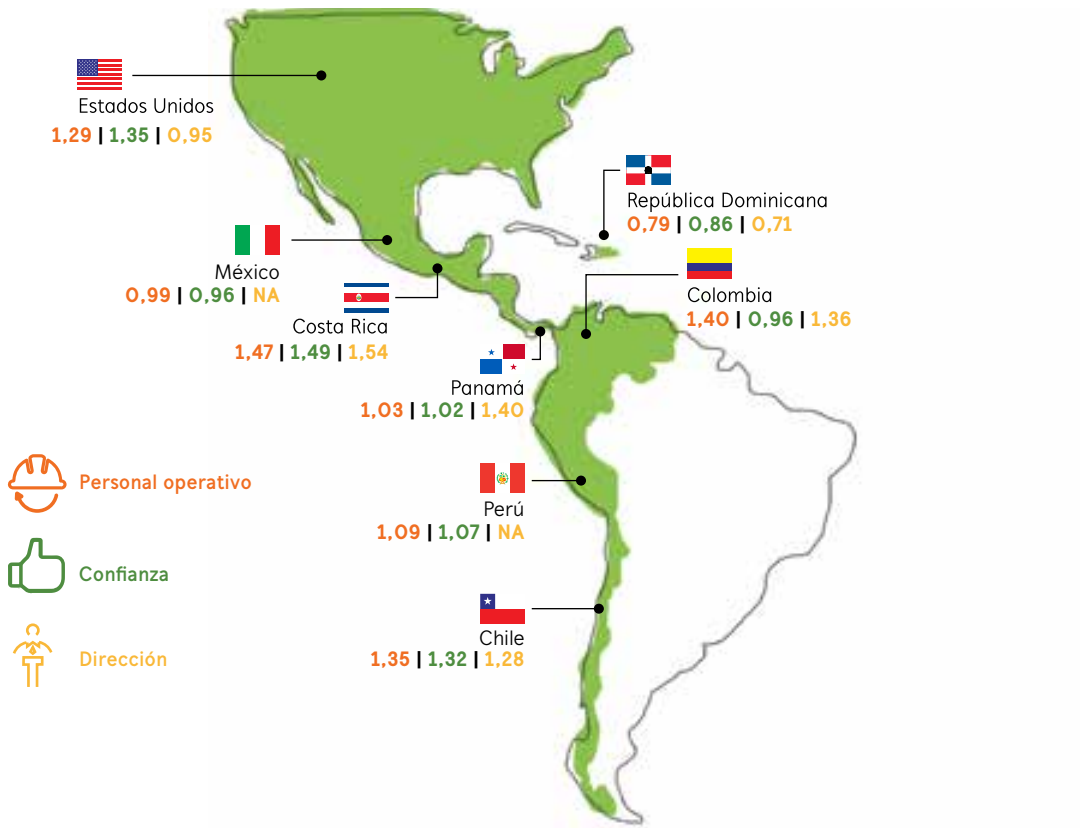


Colaboradores Industrias Aliadas. Ibagué, Colombia.

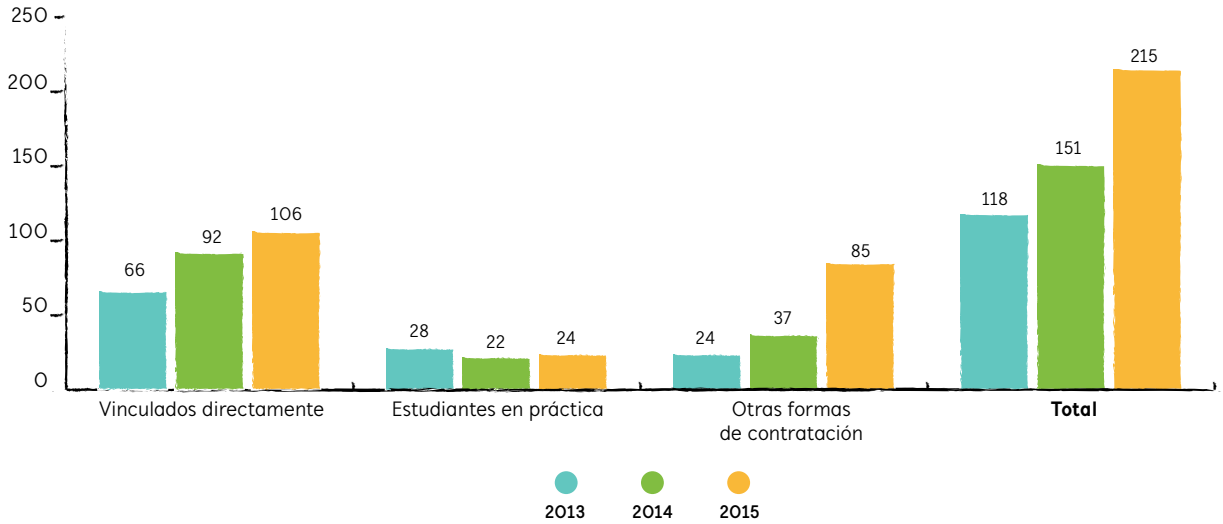
Distribución de empleados por género [G4-LA12] [ODS 5] [ODS 8] [G4-10]



Relación salarial entre hombres y mujeres [G4-LA13] [ODS 5] [ODS 8] [ODS 10]



Número de personas con algún tipo de discapacidad [G4-LA12] [ODS 5] [ODS 8]



Para fortalecer el capital social y atender la responsabilidad extendida, en 2015 se estructuró un plan de auditorías en estándares laborales para los contratistas, en el que se definieron acciones que minimicen riesgos de vulneración de derechos humanos y que les permitan desarrollar capacidades inspirados en la filosofía de Grupo Nutresa. Así mismo, en los contratos con terceros se dejó expreso el compromiso por la promoción y el respeto de los derechos humanos en sus operaciones. En 2015 se firmó un contrato significativo con esta cláusula [G4-HR1] [ODS 16]. En coherencia con los principios del Pacto Global, Grupo Nutresa y sus contratistas no vinculan menores de edad y no permiten ninguna forma de trabajo forzoso, lo que busca asegurar que estos riesgos no se presenten en los centros de operación de la Organización.

En relación con los proveedores, se han identificado riesgos potenciales de trabajo infantil en el abastecimiento de cacao, corrugados, frutas y vegetales, trigo, huevo, leches y sustitutos, por lo que se evalúa si el proveedor cuenta con mecanismos de control. Además, durante el recorrido en sitio se comprueba que no existan niños trabajando y se solicitan hojas de vida y reportes de seguridad social. [G4-11] [ODS 8] [G4-HR5] [ODS 8] [ODS 16] [G4-HR6] [ODS 8]

El Grupo cuenta con la participación de organizaciones sindicales y pactos colectivos de trabajadores como mecanismos de asociación para la construcción de acuerdos que los beneficien. En 2015, 14,3% de los colaboradores estaban afiliados a sindicatos y el 50,8% a pactos colectivos de trabajadores. Estas asociaciones son escuchadas a través de diferentes mecanismos como los comités de derechos humanos, que informan sobre los cambios con impacto para los trabajadores de las empresas, de esta manera se les involucra en una agenda de cambio que les permite migrar satisfactoriamente a nuevas realidades. [G4-LA4] [ODS 8]

Atraer talento de diferentes entornos produce equipos de trabajo más creativos y flexibles. Personal en situación de discapacidad, Pastas Doria.

En las evaluaciones de derechos humanos efectuadas en la Organización durante los últimos años, se ha encontrado un bajo riesgo de vulneración a la libertad de asociación y al derecho de acogerse a convenios colectivos. En proveedores de derivados lácteos, frutas y vegetales, y servicios de maquila, se identificaron potenciales riesgos, para los cuales se estableció como medida de control la evaluación sobre la existencia de libertad de asociación, sindicato, pacto colectivo de trabajadores y otros mecanismos. [G4-HR4] [ODS 8]

DESARROLLO DE CAPACIDADES Y EDUCACIÓN [G4-DMA]

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

Propósito

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

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

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

Riesgos y oportunidades

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos

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

Perspectivas

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

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

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

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

Progreso 2015

Para contribuir a la educación, Grupo Nutresa, por medio de su Fundación, enfoca la gestión en mejorar la calidad y acceso a la misma, mediante programas propios que transforman el capital humano y social en poblaciones de escasos recursos. Dentro de ellos se destacan Nutresa quiere a los niños, Líderes Siglo XXI y Oriéntate el mundo a un clic.

Beneficiados del programa Pre-K English en Medellín, Colombia.

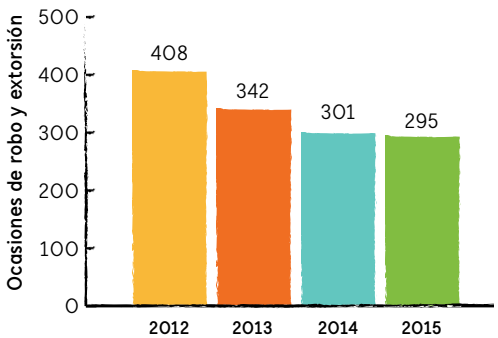
NUTRESA QUIERE A LOS NIÑOS

Es una iniciativa que busca acercar la Organización a comunidades vulnerables con altos índices de inseguridad. Durante 2015 se alcanzaron los siguientes logros:

- Aumento del reconocimiento y la confianza en Grupo Nutresa y sus marcas, facilitando la operación logística.
- Desarrollo de acciones sociales para promover estilos de vida saludable en las comunidades beneficiadas.
- Entrega de kits escolares a niños de escuelas rurales ubicadas en zonas de difícil acceso para incentivar la permanencia escolar.
- Integración de colaboradores con comunidades mediante el voluntariado corporativo.

Años	1994-2012	2013	2014	2015	Total
Niños atendidos	112.286	5.986	5.693	6.000	129.965
Escuelas	2.476	147	102	137	2.862
Municipios	435	33	36	14	518
Inversión (millones de COP)	2.404	251	240	228	3.122

Nutresa quiere a los niños ha beneficiado a 39 comunidades de siete departamentos en Colombia, al promover estilos de vida saludable en 15.873 niños y padres de familia. Además, ha disminuido las situaciones de robo y extorsión en la distribución de los productos de la Organización, que pasaron de 301 casos en 2014 a 295 casos en 2015.



PROYECTO EDUCATIVO LÍDERES SIGLO XXI
[G4-EC8] [G4-SO1]

Fundación Nutresa desarrolla con los colegios una ruta de mejoramiento, en la que se promueven comunidades de aprendizaje que comparten metodologías y herramientas de gestión, las cuales una vez implementadas aportan a la transformación de la cultura institucional y a un mejor desempeño escolar.

El proyecto incentiva el fortalecimiento de competencias organizacionales de liderazgo y gestión por medio de las cuales el colegio logra administrar con efectividad el mejoramiento del rendimiento en las pruebas de Estado, la deserción escolar, la cobertura y la satisfacción de la comunidad educativa.

Esta iniciativa convoca el voluntariado corporativo, a partir del cual profesionales de diferentes áreas de la Organización se vinculan como formadores, evaluadores y acompañantes de las instituciones educativas.

Durante 2015, la Fundación Nutresa acompañó los procesos de mejoramiento de la gestión escolar de 480 instituciones educativas.

> Cerca de **1.300 colegios vinculados al programa** y más de **4.000 directivos y docentes beneficiados** desde 1994.

Docentes de la Institución Educativa La Niña María del municipio de Caloto, Colombia. Beneficiados con el programa Oriéntate el mundo a un clic.

ORIÉNTATE EL MUNDO A UN CLIC [G4-EC8] [G4-SO1]

Este programa desarrolla habilidades en los docentes alrededor del uso y manejo de herramientas tecnológicas.

El proceso inicia con el nivel de apropiación de tecnologías por parte de docentes de las instituciones educativas, la dotación tecnológica disponible y los niveles de uso de la misma.

Además, se realiza formación mediante un modelo integral que incluye la sensibilización de los docentes y un proceso de acompañamiento permanente, según las realidades y necesidades de cada uno de ellos.

En 2015 se formaron 443 maestros y 50 directivos docentes de 19 instituciones educativas de ocho departamentos de Colombia. El 85,8% de los maestros vinculados obtuvieron un desempeño igual o superior al 70%.

Proyecto de formación Salomé en Helados Bon, República Dominicana.

DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LA CADENA DE VALOR

Otro de los enfoques de gestión para el desarrollo de capacidades se encuentra en los negocios inclusivos, los cuales se insertan en la cadena de valor de Grupo Nutresa y generan capital social y financiero a través de iniciativas económicas sostenibles (ver detalle en los capítulos de "Abastecimiento Responsable" y "Ventas responsables").

Voluntarios celebrando el Día Internacional del Voluntariado en la institución educativa Pedro Luis Villa. Medellín, Colombia.

VOLUNTARIADO CORPORATIVO, ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES

La red de voluntarios de Grupo Nutresa está constituida por 10.979 colaboradores que aportan tiempo y dinero, y promueve espacios para el desarrollo y fortalecimiento de capacidades tanto en los voluntarios como en las comunidades intervenidas. De esta manera se han beneficiado alrededor de 150.852 personas, en las que se han invertido 27.333 horas, representadas en inversión del capital humano de la Compañía, el cual pone al servicio de las comunidades sus conocimientos y habilidades.

PROGRAMA AULA

Espacio de formación y acompañamiento a comunidades que busca entregar herramientas a voluntarios y líderes comunitarios que les permitan generar valor en sus territorios. El año pasado se invirtieron 1.405 horas de formación para más de 39 líderes comunitarios. Durante 2015 se implementó Aula itinerante, una nueva metodología que permitió responder de manera oportuna y directa a las necesidades de formación de comercializadores del Negocio Helados, los cuales benefician directamente a más de 430 vendedores independientes.

Institución Educativa Celmira Bueno de Orejuela en Cali, Colombia, intervenida con los programas de educación de Fundación Nutresa.

EL PODER DE 1.000

Es la plataforma de reconocimiento a los voluntarios por su gestión solidaria. En 2015 contó con la participación de más de 1.306 voluntarios de la región estratégica. Con esta actividad se promueve el reconocimiento y la motivación de voluntarios para que continúen participando en acciones sostenibles de gran impacto en las comunidades y que beneficien el desarrollo del país.

Chile.

Colombia.

Costa Rica.

El Salvador.

Estados Unidos.

Guatemala.

México.

Nicaragua.

Panamá.

Perú.

República Dominicana.

SEGURIDAD ALIMENTARIA Y NUTRICIÓN [G4-DMA]

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

Propósito

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

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

Riesgos y oportunidades

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

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

Casos de éxito y reconocimientos

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

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

Perspectivas

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

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

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

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

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

Progreso 2015

Con el propósito de aportar a la solución de las necesidades nutricionales de las poblaciones en donde la Organización tiene presencia, se enfoca la gestión tanto en la estrategia de cero desperdicios como en el fortalecimiento de los bancos de alimentos. Para ello se desarrollaron las siguientes iniciativas:

ESTRATEGIA CERO DESPERDICIOS

Es un modelo para administrar los productos desde el último eslabón de la cadena, recuperándolos para evitar que sean destruidos; esto permite la optimización en la entrega de alimentos aptos para el consumo humano que cumplen con estándares de calidad, de manera costo-efectiva, para aumentar la cantidad de bienes aprovechados por la población atendida por los bancos de alimentos.

Con esta iniciativa, los beneficios para las compañías están dados en función de la reducción de costos de almacenamiento y mano de obra por disminución de tiempo en el ciclo de devolución del producto, la mejora de la gestión de la merma de producto en los puntos de venta a través de la eficiencia operativa, el fortalecimiento de buenas prácticas como parte de la cultura organizacional y hábitos de trabajo, la disminución de costos de destrucción, así como la reducción de residuos enviados al relleno sanitario por vencimiento del producto durante el proceso de devolución.

Con el acompañamiento de Fundación Nutresa, el Banco de Alimentos de Barranquilla, Colombia, logró mejorar sus indicadores de buenas prácticas de manufactura de un 60% en 2013 al 88% en 2015.

Logros como el acceso a alimentos de alta calidad por parte de población en condiciones de pobreza, la disminución de costos de transporte cuando el banco de alimentos recoge el producto, la creación de una economía colaborativa entre organizaciones sociales y comunidades de escasos recursos, y la disponibilidad de alimentos para esta población, generan capital social y financiero en las regiones donde Grupo Nutresa opera.

Otro frente de gestión en la reducción del desperdicio alimentario es la implementación de buenas prácticas de manufactura en los bancos de alimentos.

A través de la Asociación Nacional de Bancos de Alimentos de Colombia –Ábaco– y voluntarios de los negocios, se acompañó la ejecución de acciones para cerrar brechas y desarrollar capacidades en los equipos humanos de estas entidades.

Meta	Resultados a 2015
11 bancos de alimentos cumpliendo con buenas prácticas de manufactura al 85%	9
16 bancos de alimentos cumpliendo con buenas prácticas de manufactura al 70%	16

Personas beneficiadas por entrega de producto

TOTAL
1.134.767

1.107 toneladas
de producto entregado a los bancos de alimentos

COP 6.000 millones
en producto entregado a comunidades de escasos recursos

"La vinculación de las empresas privadas contribuye con la reducción de la desnutrición y el desperdicio de alimentos en el país. Es por esto que trabajar en alianza con el Grupo Nutresa ha permitido disminuir los desperdicios de alimentos generados en la cadena de valor y complementar la nutrición de la población con mayor situación de vulnerabilidad del país. Tener un aliado como Grupo Nutresa es estratégico si queremos cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible: fin de la pobreza (1), hambre cero (2), producción y consumo responsables disminuyendo a 50% los alimentos destruidos (12)".

Ana Catalina Suárez Peña,
Directora Asociación de Bancos de Alimentos de Colombia.

La entrega de producto a los bancos de alimentos es acompañada de un proceso de desarrollo de capacidades que fortalece el manejo adecuado de alimentos, con la asesoría de voluntarios de Grupo Nutresa y la inversión de recursos que apalancan el cierre de brechas en buenas prácticas de manufactura.

Proceso de entrega de productos al Banco de Alimentos de Pereira, Colombia.

Desarrollo de capacidades en bancos de alimentos

Salida de producto

Receptores del producto – Bancos de Alimentos

Entrega del producto a la comunidad

Desarrollo de capacidades para el fortalecimiento de las prácticas de manipulación de alimentos:

Edificación e instalaciones
- Localización
- Abastecimiento de agua
- Disposición de residuos

Condiciones de las áreas de manipulación
- Estructura física

Personal manipulador de alimentos
- Educación y capacitación
- Prácticas higiénicas y medidas de protección

Requisitos higiénicos de manipulación

Planes de saneamiento
- Limpieza y desinfección
- Control de plagas

Para generar capacidades que fomenten la sostenibilidad y la transformación e incentiven la seguridad alimentaria en la población de escasos recursos, Grupo Nutresa focaliza su gestión en iniciativas como la agricultura familiar y promueve alianzas para el acceso y la producción de alimentos. Durante 2015 desarrolló las siguientes iniciativas:

Voluntarios de Novaventa y Negocio Cafés acompañando la construcción de huertas escolares en la institución educativa Pedro Luis Villa. Medellín, Colombia.

AGRICULTURA FAMILIAR

Consiste en consolidar las asociaciones de productores como una alternativa sostenible que contribuya a mejorar las condiciones de vida de los campesinos de la región beneficiada, con acciones en diversos frentes que comprenden: programas de seguridad alimentaria que subsanen necesidades nutricionales, fortalecimiento organizativo y generación de capacidades técnicas.

La iniciativa tiene como propósito establecer huertas familiares de alimentos diversos, que favorezcan el aprovechamiento biológico en la dieta de las familias beneficiadas, a través de una producción nutritiva, sana y ecológicamente sustentable. Así mismo, desarrollar un programa de formación orientado a mejorar la alimentación balanceada.

En Colombia se cuenta con 78 huertas establecidas con acompañamiento técnico y social, que benefician a más de 3.000 personas en las regiones de Chocó, Antioquia, Cundinamarca, Barranquilla, Valle del Cauca y Montes de María.

Construcción de huertas escolares en la institución educativa Rodrigo Correa Palacio. Medellín, Colombia.

GREEN BRONX MACHINE

Es un modelo que busca fomentar comunidades saludables, equitativas y resilientes a través de la educación inspiradora, sistemas alimentarios locales y el desarrollo del capital humano. La iniciativa está basada en el uso de la agricultura urbana en ambientes escolares alineados con los indicadores claves de rendimiento escolar y promoción estudiantil para transformar las comunidades que se encuentran fragmentadas y marginadas, de manera que estas sean incluyentes y prósperas.

Por último, enfocar la gestión en alianzas público-privadas para unir esfuerzos que aseguren el acceso a una alimentación balanceada, acompañados de prácticas de higiene y actividad física, componen la estrategia de seguridad alimentaria y malnutrición que Grupo Nutresa y su Fundación desarrollan (ver detalle en el capítulo de Nutrición y Vida saludable).

REDUCIR

EL IMPACTO AMBIENTAL DE LAS OPERACIONES Y PRODUCTOS

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

Cultivo de ajonjolí.

ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HÍDRICO [G4-DMA]

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

Propósito

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

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

Riesgos y oportunidades

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

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

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

Perspectivas

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

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

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

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos

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

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

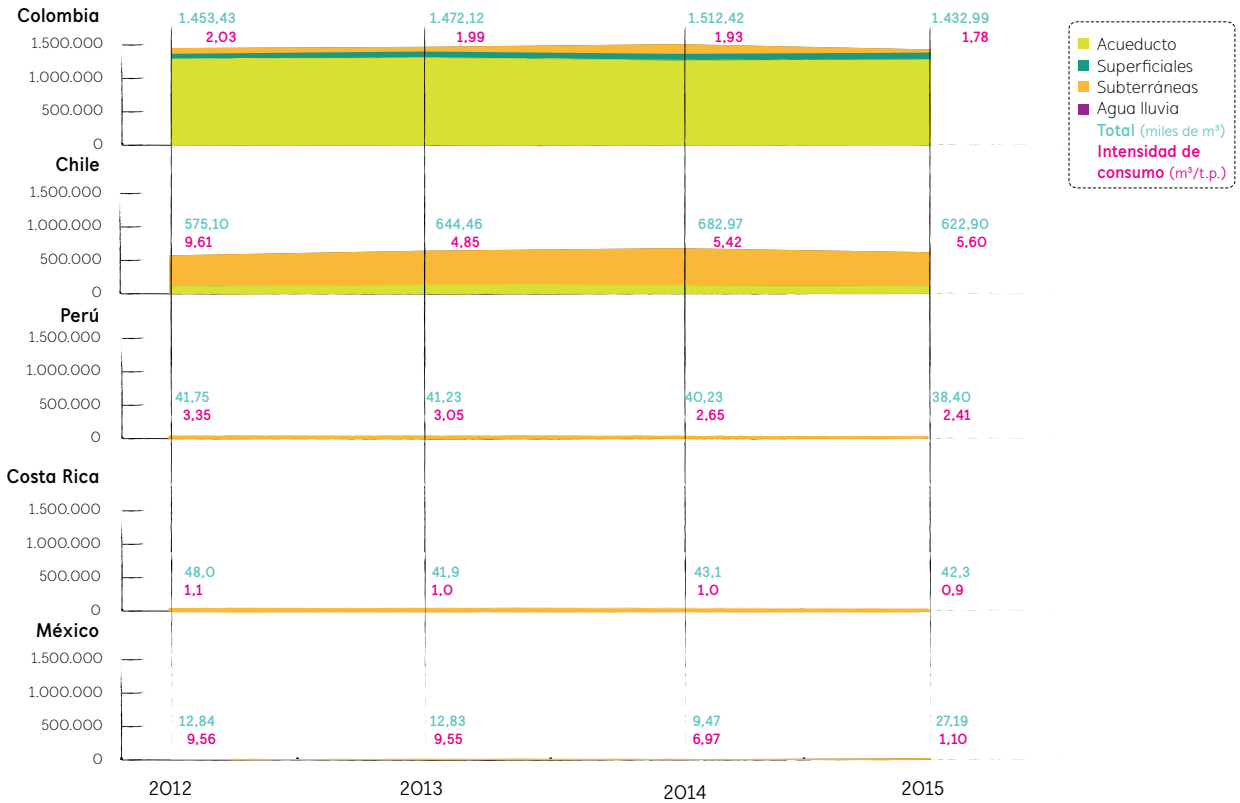
Colaborador en planta de extracción, Colcafé. Medellín, Colombia.

Progreso 2015

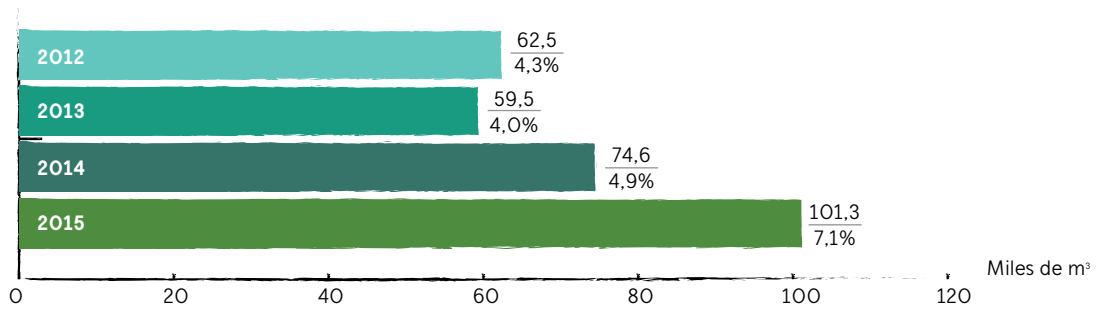
El actuar de Grupo Nutresa sobre la gestión del recurso hídrico se focaliza en su política corporativa sobre este asunto y en los principios del CEO Water Mandate, lineamientos que ha seguido desde su adhesión a esta iniciativa de Naciones Unidas en el año 2012.

En consecuencia, la Organización se ha trazado objetivos para mejorar su desempeño ambiental, dentro de los cuales se destaca la disminución del consumo del recurso hídrico directo mediante el establecimiento de una meta de reducción del 30% en su intensidad hídrica (m^3 / tonelada producida) al año 2020, tomando como línea base el 2010. Los resultados obtenidos durante 2015 permitieron un ahorro de 7,7%, para una reducción acumulada desde 2010 de 22,1% para las plantas en Colombia. Para las operaciones en México, Costa Rica, Perú y Chile la reducción fue de 6,2% en 2015. Lo anterior se logró gracias a los diferentes proyectos que se implementaron en los negocios, la incorporación de hábitos en la cultura, la actualización tecnológica y las modificaciones en algunos procesos.

Captación total de agua según la fuente [G4-EN8] [ODS 6]



Porcentaje y volumen total de agua reciclada y reutilizada [G4-EN10] [ODS 6] [ODS 8] [ODS 10]



POLÍTICA DE RECURSO HÍDRICO

El compromiso frente a la problemática y sostenibilidad del agua consiste en desarrollar y fortalecer la actuación corporativa y de los negocios, con base en los siguientes principios fundamentales:

1. **Promover el derecho humano al agua,** con especial énfasis en el saneamiento básico y el acceso al agua potable.
2. **Garantizar en las operaciones directas la gestión eficaz del agua** incorporando prácticas de eficiencia tecnológica para su uso, reutilización, recirculación, disminución del consumo y el tratamiento óptimo de los vertimientos.
3. **Participar activamente en los programas de manejo de cuencas hidrográficas** que tienen relación con las operaciones, motivando proyectos de conservación de la diversidad y el equilibrio de los ecosistemas.
4. **Promover una cultura** que estimule a las empresas, los colaboradores y la sociedad en general, a hacer un uso sostenible del agua.
5. **Participar en los diálogos de políticas públicas** para promover acciones dirigidas a la sostenibilidad del agua.
6. **Gestionar con los proveedores directos** relaciones que motiven y sensibilicen el uso de buenas prácticas en el manejo del agua, la relación entre las partes, en el mutuo conocimiento y en el compartir de experiencias.

Planta de tratamiento de agua residual, Pastas Doria. Mosquera, Colombia.

PROYECCIÓN DE INICIATIVAS DE REDUCCIÓN DE CONSUMOS Y REUTILIZACIÓN DE AGUA AL 2020

Con el propósito de incorporar los temas de agua dentro de las discusiones y negociaciones llevadas a cabo en París, durante la Conferencia de las Partes de la Convención Marco de Naciones Unidas sobre el Cambio Climático de 2015 (COP21), Grupo Nutresa decidió aceptar la invitación a ser signataria de la Alianza Empresarial por el Agua y el Cambio Climático. Como parte de esta alianza, el Grupo se comprometió a avanzar en la identificación y socialización de sus riesgos hídricos, medir su huella hídrica y reducir sus impactos directos e indirectos sobre el agua a lo largo de toda su cadena de valor, aspectos que conforman su estrategia de gestión del recurso*.

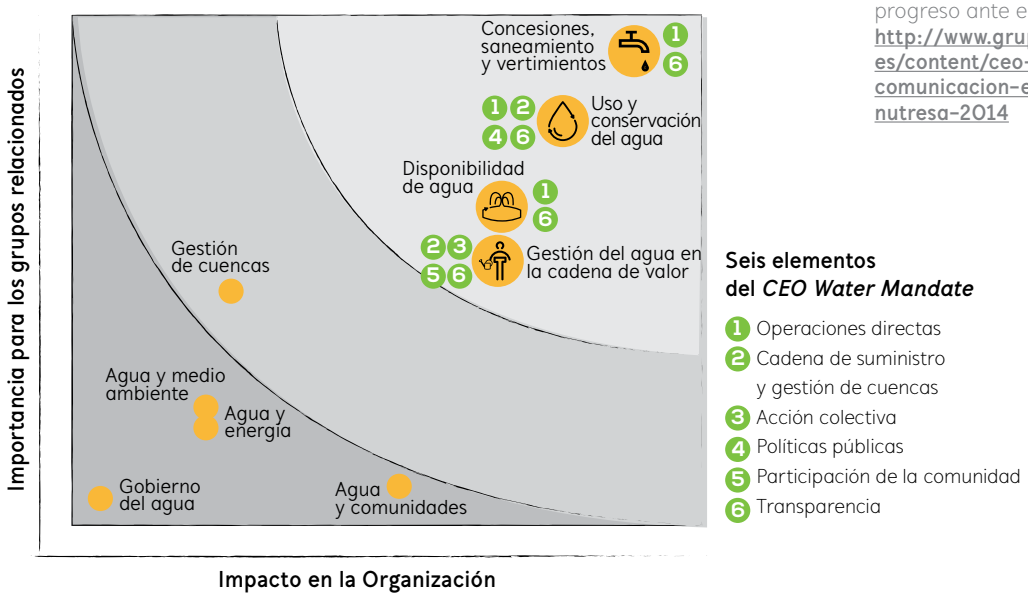
Igualmente, durante 2015 se realizó un ejercicio de proyección de iniciativas de mejoramiento ambiental para dimensionar las inversiones y desarrollos que le implican el logro de sus metas ambientales al 2020. Cada uno de los negocios identificó los proyectos orientados a reducir su consumo de agua, reutilizar el recurso y tratar sus vertimientos. Como resultado, fueron analizadas y valoradas más de 21 iniciativas que conforman una base de datos corporativa de proyectos, la cual se convierte en la hoja de ruta que la Organización deberá revisar, actualizar y priorizar cada año para asegurar que se impulsen estos proyectos y se incorporen de acuerdo con su factibilidad técnica y financiera.

*Para conocer más información sobre la alianza: http://bit.ly/1TkWYAb

MATERIALIDAD Y COMUNICACIÓN DE PROGRESO ESPECÍFICOS EN AGUA

Grupo Nutresa reconoce la importancia de un análisis de materialidad como herramienta para la definición de las estrategias que se implementarán en la gestión del recurso hídrico y la comunicación con sus grupos relacionados. En consecuencia, condujo en 2015 su primer análisis de materialidad del recurso hídrico. Para este proceso, se aplicó la definición del marco de reporte G4 del GRI y la Guía de Reporte del CEO Water Mandate, donde se identificaron 17 temas agrupados en nueve asuntos relevantes.

Matriz de materialidad del recurso hídrico de Grupo Nutresa



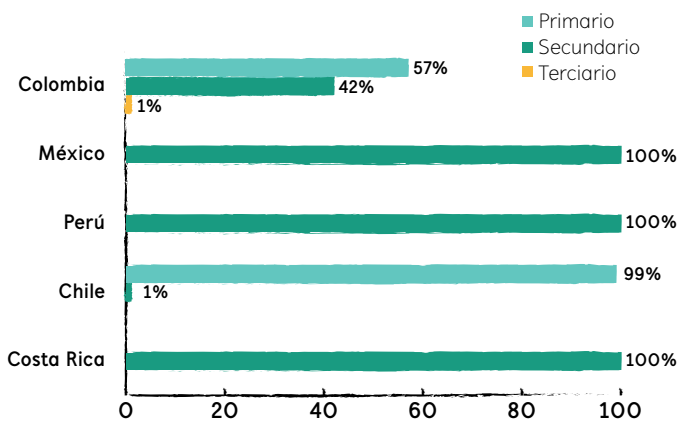
Para conocer la comunicación de progreso ante el CEO Water Mandate: http://www.gruponutresa.com/es/content/ceo-water-mandate-comunicacion-en-progreso-grupo-nutresa-2014

Concesiones, saneamiento y vertimientos

Con el fin de anticiparse a la entrada en vigencia de la nueva legislación en materia de vertimientos, Grupo Nutresa realizó importantes inversiones en sus operaciones en Colombia para mejorar la calidad de las descargas. Es así como en algunas de sus plantas se adelantaron proyectos de optimización en la operación de plantas de tratamiento de aguas residuales. En otros lugares se construyeron plantas, como es el caso del Negocio Helados en Manizales, Pastas en Barranquilla y Cafés en Santa Marta. Se destaca el proceso de construcción de la planta de tratamiento de aguas residuales del Negocio Cárnicos en Bogotá, que demandó una inversión de COP 1.485 millones, y la implementación de un sistema anaerobio de remoción de carga contaminante en la planta del Negocio Chocolates en Rionegro, con una inversión cercana a los COP 1.400 millones. Adicionalmente, en 2015 se construyó una planta de tratamiento de aguas residuales en la fábrica del Negocio Chocolates en México.

Por otra parte, todas las captaciones concesio-

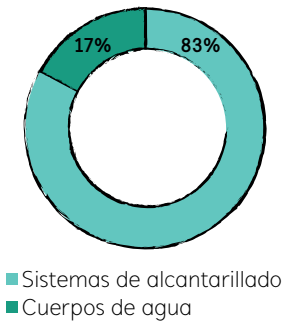
Tipo de tratamiento de las aguas de vertimiento [G4-EN22] [ODS 3] [ODS 6] [ODS 12] [ODS 14]

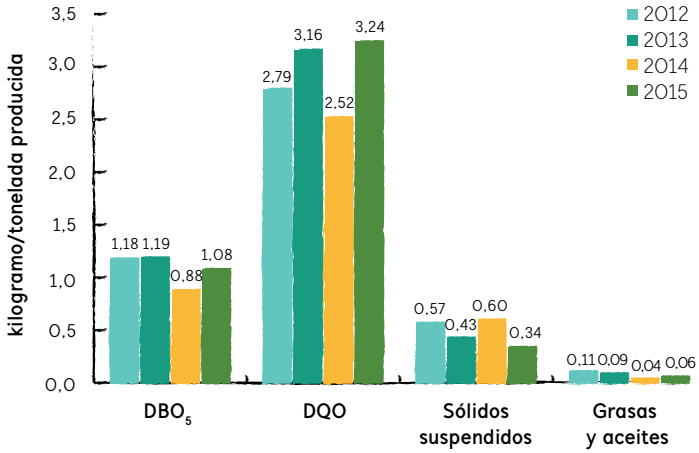


Planta de tratamiento de agua residual del Negocio Helados. Manizales, Colombia.

nadas de agua se ajustan a los requerimientos de las autoridades ambientales en cuanto a las cantidades que pueden ser extraídas de cada una de las fuentes. En este sentido, la Organización no afecta significativamente ninguna de las fuentes de las cuales se sirve. [G4-EN9]

Destino y calidad de las aguas de vertimiento [G4-EN22] [ODS 3] [ODS 6] [ODS 12] [ODS 14]



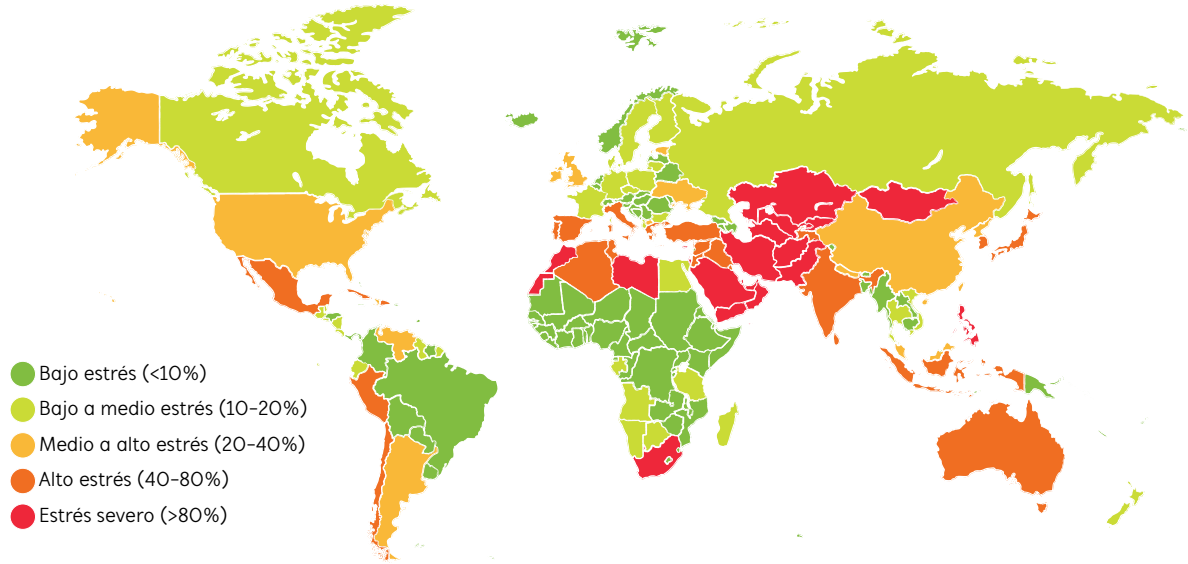


Uso, conservación y disponibilidad del agua

Grupo Nutresa, interesado en conocer cuál es la posible exposición en áreas de estrés hídrico de sus fábricas, utilizó la Herramienta Global de Agua –GWT–, del Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible –WBCSD–, que sirve para identificar los riesgos y las oportunidades hídricas utilizando datos globales de las principales cuencas. Así mismo, aplicó la herramienta de mapeo de riesgos global del agua, Aqueduct, del World Resources Institute, que permite a empresas, inversores, gobiernos y otros usuarios entender dónde y cómo los riesgos del agua y las oportunidades están surgiendo en todo el mundo. Estas herramientas se aplicaron para las plantas de Chocolates en México y Perú, Galletas en Costa Rica y Tresmontes Lucchetti en Chile.

Los resultados del GWT para el análisis en cuanto a cuencas, indican que en la actualidad existen condiciones de estrés para dos plantas: Tresmontes Lucchetti en Santiago de Chile y Chocolates en Ciudad de México; condiciones de escasez para tres plantas de Tresmontes Lucchetti en Chile: dos en Valparaíso y una en Casa Blanca; y en escasez extrema para la planta de Chocolates en Lima, Perú.

Los resultados del análisis fueron los mismos para la proyección del 2025. Los resultados de la modelación con Aqueduct, del World Resources Institute, evidencian también estrés hídrico para las plantas analizadas.

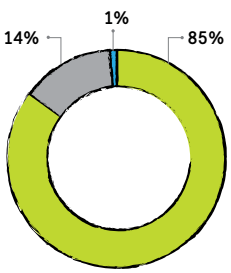


Este análisis de riesgos hídricos físicos fue complementado con una revisión exhaustiva de aquellos de carácter normativo o reputacional para Chile y Colombia, lo que permitió obtener un panorama más amplio de los impactos a los que pueden verse expuestas las operaciones de la Organización.

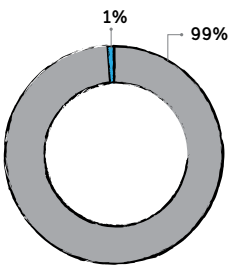
Además, permitió identificar que en Colombia existen áreas con grado medio de fragilidad del sistema hídrico como son la cuenca del río Bogotá y la parte baja de la cuenca del río Magdalena, así como zonas en grado alto de fragilidad como son la región del río Piedras y río Manzanares en Santa Marta, río Palo en Caloto, y ríos Guadalajara y San Pedro en Buga. En la revisión no se identificaron riesgos significativos relacionados con aspectos regulatorios que comprometan el acceso al agua por las operaciones del Grupo.

Para Chile, además de los riesgos físicos ya descritos, no se evidenciaron situaciones asociadas con riesgos por conflicto por el agua ni por asuntos regulatorios que puedan comprometer el acceso al recurso para las operaciones.

INDIRECTA 98%
Agua usada para obtener las materias primas.



DIRECTA 2%
Agua que se adiciona a los productos, se evapora de los procesos, o se necesitaría para diluir los contaminantes manteniendo la calidad del agua.



HUELLA HÍDRICA AZUL: agua superficial o subterránea que se utiliza en los procesos y se evapora o incorpora a un producto.

HUELLA HÍDRICA VERDE: agua lluvia incorporada al cultivo y almacenada en el suelo como humedad.

HUELLA HÍDRICA GRIS: agua requerida para diluir los contaminantes de un vertimiento hasta la calidad exigida por regulaciones locales.

PROYECTO *WATER PRICING*

La identificación de riesgos sirvió como insumo para desarrollar una herramienta de análisis que permite aproximar un valor real para el recurso hídrico, incluyendo los costos asociados al tratamiento de aguas residuales, y los costos por contaminación e infraestructura necesaria para remover la carga orgánica y para alcanzar los parámetros de vertimientos. Durante 2015 se desarrolló un modelo de análisis basado en un precio real del agua, el cual se espera poner en marcha en 2016 y le permitirá a Grupo Nutresa mejorar la perspectiva de retorno económico de sus inversiones ambientales, así como alertar sobre el impacto variable de las condiciones de disponibilidad y calidad en sus diferentes operaciones.

Microsistema sostenible conformado por un lago artificial. Las aguas del lago son fuente para el proceso industrial, reciben tratamiento y se descargan a las aguas naturales con mejores condiciones que las recibidas en su origen. Planta Novaventa, El Carmen de Viboral, Colombia.

Gestión de agua en la cadena de valor

Grupo Nutresa, por medio de los negocios Cafés, Chocolates y Cárnicos, ha presentado algunos avances en la gestión de agua en la cadena de valor.

Cafés

El consumo de agua en el beneficio tradicional del café oscila entre los 30 y los 40 litros de agua por kilogramo producido. Con el fin de reducir el impacto sobre el recurso hídrico, el Negocio Cafés realizó un proyecto conjunto de construcción de una central de beneficio con delosAndes Cooperativa de Caficultores, en el departamento de Antioquia. Se estima que esta central, que entra en operación en el primer semestre de 2016, permitirá ahorrar 25 millones de litros de agua al año.

Chocolates

Mejorar los rendimientos por hectárea hasta en un 70% en la producción de cacao (pasando de 400 kg/ha año a unos 1.500 kg/ha año), ha permitido obtener mayor producción con la misma cantidad de agua, incrementando su eficiencia y contribuyendo a la reducción de la huella hídrica indirecta de la producción de este insumo.

Cárnicos

El Negocio cuenta con granjas porcícolas propias y tercerizadas. Con el apoyo del Fondo de Agua Cuenca Verde desarrolló un proceso de involucramiento con los productores porcícolas ubicados en cuencas hídricas. La intervención consistió en desarrollar acciones de sensibilización a la comunidad, enriquecimiento de nacimientos, aislamiento de bosques de ladera, reforestación de márgenes de los ríos con especies nativas, construcción de pozos sépticos y puentes para paso de ganado que eviten el ingreso del mismo a las fuentes de agua.

ENERGÍA [G4-DMA]

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

Propósito

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

Estrategia	Progreso 2015
Reducir la intensidad energética en las operaciones.	Se obtuvo una reducción acumulada en el consumo total de energía de 17,7% para el período 2010-2015. [G4-EN6] El consumo de energía por tonelada producida tuvo un incremento de 0,6% con respecto al año 2014, debido a la baja disponibilidad del suministro de gas natural para el sector industrial en Colombia, lo que implicó el uso de combustibles como diésel, crudo y carbón.
Reducir la energía eléctrica en las operaciones.	Se disminuyó el consumo de energía eléctrica (kWh/t.p.) en 1,7% con respecto al 2014. La reducción acumulada desde 2010 fue de 9,3% para las plantas en Colombia. [G4-EN6]
Reducir la energía térmica de fuentes no renovables en las operaciones.	El indicador de consumo de energía térmica de fuentes no renovables (combustibles fósiles, kWh/t.p.) en las plantas de Colombia, se incrementó 1,8% frente al año 2014. Para el período 2010-2015, la reducción del indicador de energía térmica fue de 21,3%.
Incrementar el uso de fuentes renovables de energía.	La generación de energía a partir del uso de biomasa representa un 13,6% del total de la canasta energética de las operaciones en Colombia y 45,2% de las operaciones en Chile. Se iniciaron tres proyectos piloto de autogeneración con paneles solares en plantas de los negocios de Cafés y Chocolates en Colombia y en puntos de venta de helados en Costa Rica.

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

Riesgos y oportunidades

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

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

Perspectivas

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos

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

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

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

Progreso 2015

En Grupo Nutresa, el uso de la energía se considera una variable importante en la competitividad de los negocios y es determinante en el impacto ambiental causado por las operaciones. Por lo anterior, se enfoca en la optimización del consumo de energía y en el cambio hacia fuentes renovables.

En 2015 se realizó un diagnóstico interno completo de eficiencia energética en las plantas productivas en Colombia. Cada negocio identificó aquellos proyectos que aportan a la productividad, reducen el consumo de combustibles fósiles y contribuyen significativamente al logro de los objetivos planteados al 2020. Se estableció un plan de trabajo para implementar los proyectos que tienen la mejor relación entre costo por kWh reducido y el aporte a la consecución de la meta. Para el plan de inversiones del año 2016 se priorizaron 16 proyectos enfocados en mejorar la eficiencia energética en todos los negocios.

En las operaciones internacionales se inició el levantamiento de indicadores básicos ambientales y el establecimiento de planes de ahorro y uso eficiente de la energía. Se reportan los datos de Helados Pops y Helados Bon, Alimentos Cárnicos en Panamá, plantas de galletas en Costa Rica y Estados Unidos, plantas de chocolates en Costa Rica, México, Perú y Tresmontes Lucchetti en Chile.

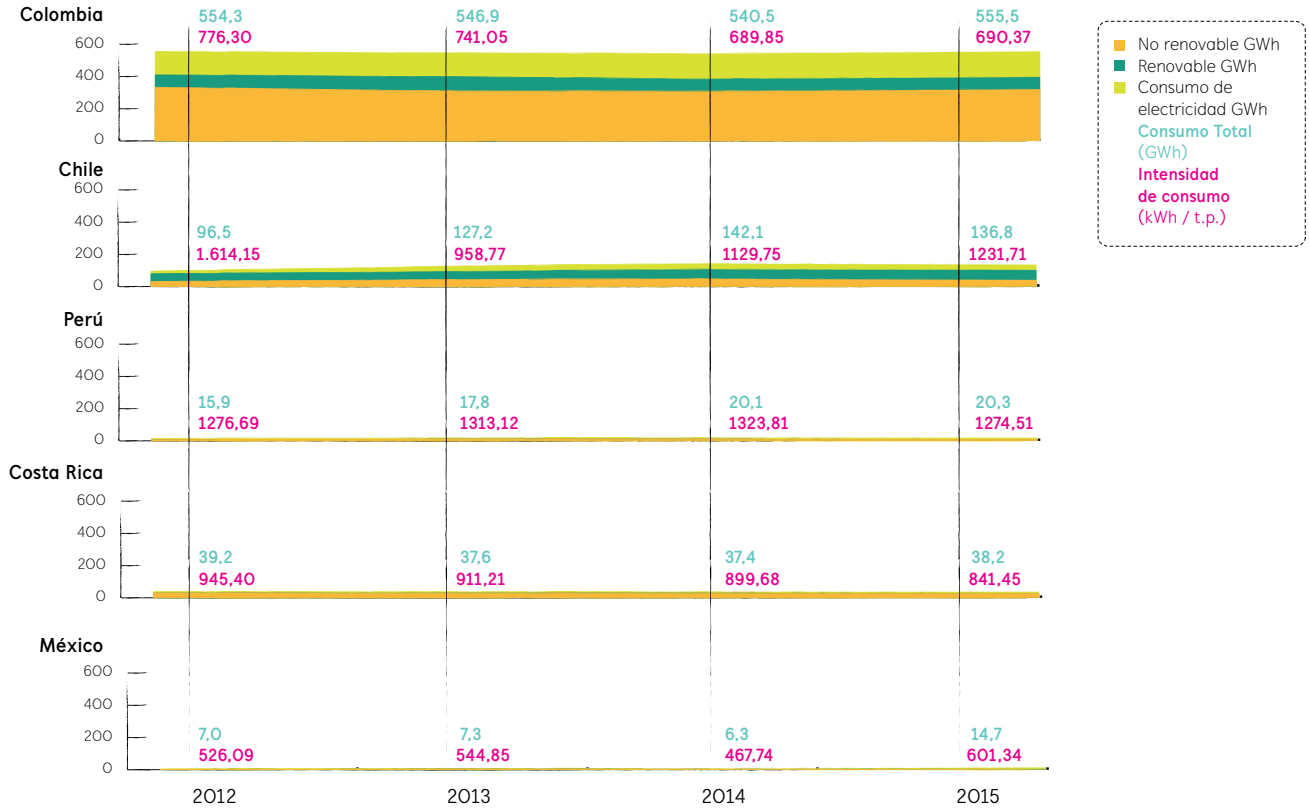
CONSUMO DE ENERGÍA

Durante 2015 las condiciones climáticas en Colombia (fenómeno de El Niño) afectaron el suministro de gas natural en algunas plantas de producción y fue necesario el uso de otros combustibles (GLP, crudo, diésel, carbón) para asegurar la continuidad de los negocios.

Por este motivo, la intensidad energética de fuentes térmicas no renovables y eléctrica por tonelada producida para Colombia presentó un aumento de 0,61% frente a 2014, aunque se mantiene una reducción acumulada de 17,7% para el período 2010-2015 en relación con la meta de reducción de 25% para el 2020.

Esta situación causó un incremento en el indicador de consumo de energía térmica de fuentes no renovables (combustibles fósiles) de 1,81% frente al 2014, por lo que combustibles como diésel, crudo y carbón presentaron un aumento de 127,3% en comparación con el año anterior.

Consumo total de energía [G4-EN3] [ODS 7] [ODS 8] [ODS 12] [ODS 13]
[G4-EN5] [ODS 7] [ODS 8] [ODS 12] [ODS 13]



Energía eléctrica [G4-EN6]

El indicador de consumo de energía eléctrica (kWh/t.p.) tuvo una reducción de 1,7% con respecto al 2014 y para el período 2010-2015 la reducción acumulada fue de 9,3%, gracias a la puesta en marcha de proyectos de reconversión tecnológica desarrollados en todos los negocios y apoyados en la racionalización del consumo.

Las plantas continúan implementando buenas prácticas operativas y proyectos de mejora en eficiencia energética, tales como la programación de los procesos productivos (coordinación entre áreas de Servicios y Producción), instalación de variadores de velocidad en sistemas de bombeo y ventilación, implementación de dispositivos de control en iluminación, sistemas de iluminación más eficientes con la combinación de tecnología led, iluminación inductiva, tejas traslúcidas y control inteligente.

Reducción en el consumo de energía eléctrica, 767.869 kWh.

La energía eléctrica proveniente de la red nacional en Colombia se incrementó en 1.450 MWh, lo que significa un aumento de 0,9% sobre el consumo neto de 2014.

Energía térmica [G4-EN6]

En cuanto a la energía térmica proveniente de fuentes no renovables, Grupo Nutresa adelantó procesos de reconversión y actualización tecnológica, estandarización de procesos, calibración de quemadores y sustitución de combustibles, que sumados constituyen un conjunto de buenas prácticas adoptadas y compartidas por todas las plantas. Esto permitió reducir el indicador de consumo de energía térmica (kWh/t.p.) en 21,3% para el período 2010-2015.

Reducción en el consumo de energía térmica, 345.857 kWh.

La energía térmica que proviene de fuentes no renovables se incrementó en 14.000 MWh, lo que significa un aumento de 4,6% sobre el consumo neto de 2014.

Energías más limpias

El Grupo tiene una canasta energética en la que predomina el uso de combustibles más limpios como la energía eléctrica y el gas natural. Se mantiene el uso intensivo de biomasa en los negocios de Cafés y Tresmontes Lucchetti y se han venido desarrollando proyectos piloto en el uso de energía solar térmica y fotovoltaica, en busca de alternativas limpias para sustituir fuentes con menor impacto ambiental.

En las instalaciones industriales en Colombia, 97,9% de la energía consumida proviene de fuentes más limpias como gas natural, biomasa, solar y electricidad. El uso de la biomasa representa un 18,3% de la energía del Grupo en México, Costa Rica, Colombia, Perú y Chile.

Pese a los esfuerzos por usar nuevas fuentes energéticas, la situación climática afectó la disponibilidad de combustibles limpios en algunas zonas de Colombia y para compensar los cortes del suministro de gas natural, combustibles como GLP, crudo, diésel y carbón pasaron de representar 0,9% a 2,1% en la canasta energética.

En búsqueda de fuentes alternativas de energía, la planta de Chocolates en Costa Rica instalará una caldera que funcionará a base de biomasa.

Uso de calderas con energía más limpia. Planta de Alimentos Cárnicos en La Ceja, Colombia.

CAMBIO CLIMÁTICO [G4-DMA]

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

Propósito

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

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

Riesgos y oportunidades

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos

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

Perspectivas

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

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

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

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

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

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

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

Progreso 2015

Como estrategia al 2020, Grupo Nutresa definió objetivos corporativos para mitigar el impacto sobre el cambio climático y minimizar sus riesgos, a fin de estar atento y adaptarse a los cambios futuros en los parámetros del clima y el comportamiento de la sociedad ante los productos y servicios de la Organización. Lo anterior, a través de un proceso permanente de vigilancia y supervisión que permita mantener la matriz de riesgos actualizada para toda la región estratégica y estar preparado para el oportuno diseño de los planes de adaptación al cambio climático.

Celdas fotovoltaicas de Compañía Nacional de Chocolates. Fábrica Rionegro, Colombia.

META 2020:
100% USO DE ENERGÍAS MÁS LIMPIAS

En Colombia no existe actualmente un marco legislativo vinculante alrededor de las emisiones de carbono, aun cuando desde 2012 se encuentra en revisión del Gobierno nacional una propuesta de crear un impuesto al carbono que no se ha hecho efectiva.

La situación en Chile, México, Costa Rica y Estados Unidos es diferente. Si bien en estos países no se han establecido regulaciones al respecto, para el caso de Estados Unidos ya existen esquemas de transacción de emisiones en pie y en diferentes estados se estudia la posibilidad de establecer impuestos sobre el carbono; México ya cuenta con una iniciativa gubernamental de precio al carbono y Chile espera que una similar empiece a regir entre 2017 y 2018.

Consecuencias financieras, otros riesgos y oportunidades para las actividades de la Organización debido al cambio climático [G4-EC2] [ODS 13]

Riesgos por cambios en la regulación y efectos	En el ejercicio de valoración de riesgos corporativa, Grupo Nutresa determinó que el cambio climático es un factor de alta importancia para el negocio, identificando escenarios en el corto y mediano plazo de creación de pagos por la emisión de GEI. A largo plazo prevé que el etiquetado de productos Huella Ambiental (PEF), basado en el análisis del ciclo de vida podría ser una barrera legal a productos de café, derivados cárnicos y pastas.
Implicaciones financieras de riesgos por cambios en la regulación antes de tomar acciones	Entre COP 1.785 millones y COP 8.440 millones.
Tiempo estimado de materialización del riesgo	5 a 7 años.
Acciones que se han tomado o se van a tomar para mitigar el riesgo	Ver dentro de este capítulo la información relacionada con Incentivos a los colaboradores para reducir las emisiones de carbono, modelo corporativo de *carbon pricing*, innovación dirigida hacia un desarrollo bajo en carbono y huella de carbono de productos.
Riesgos por cambios en parámetros del clima y efectos	Debido a las variaciones cada vez más intensas del clima y a la volatilidad de los precios del petróleo, se identificó un riesgo en la volatilidad del precio de materias primas que podría disminuir la rentabilidad.
Tiempo estimado de materialización del riesgo	Más de 6 años.
Acciones que se han tomado o se van a tomar para mitigar el riesgo	Ver dentro de este capítulo la información relacionada con Innovación dirigida hacia un desarrollo bajo en carbono y huella de carbono de productos.
Oportunidades derivadas del cambio climático y efectos	Los consumidores son cada vez más conscientes de los impactos medioambientales de los productos.
Tiempo estimado de materialización de las oportunidades	1 a 5 años.
Acciones que se han tomado o se van a tomar para aprovechar la oportunidad	Ver dentro de este capítulo la información relacionada con mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios.

INCENTIVOS A LOS COLABORADORES PARA REDUCIR LAS EMISIONES DE CARBONO

La Organización incentiva a los colaboradores en cargos de alto nivel de responsabilidad y en posiciones con responsabilidad operativa, para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos al 2020.

Además, Grupo Nutresa cuenta con un sistema de compensación variable que considera indicadores claves como la identificación, medición, reducción, compensación y mitigación de las emisiones de gases de efecto invernadero, el consumo de energía y las iniciativas ambientales, que inciden directamente en el cambio climático y sus efectos. Estos indicadores de desempeño hacen parte de la compensación adicional de los cargos de primer nivel de la dirección, gerentes de Operaciones, gerentes de Producción, jefes de Mantenimiento y jefes de Gestión Ambiental.

La gestión de indicadores ambientales incluye los siguientes propósitos: reducir el indicador de consumo de energía térmica no renovable y energía eléctrica, disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero por tonelada producida (alcances 1 y 2) y contar con una canasta energética en la que predominen las energías limpias (biomasa, energía eléctrica, gas natural).

En consecuencia, la alta dirección de cada negocio es responsable de liderar la implementación y ejecución de proyectos que logren optimizar los consumos de energía y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en las plantas.

MODELO CORPORATIVO DE *CARBON PRICING*

Durante 2015, Grupo Nutresa desarrolló una propuesta de modelo para asignar un valor a las emisiones de carbono dentro de los estudios de factibilidad económica de proyectos. Esto permite dirigir la actualización tecnológica hacia un desarrollo industrial bajo en carbono. La inclusión de un precio al carbono para valoración interna de proyectos del *Capex* será puesta en marcha durante 2016.

INNOVACIÓN DIRIGIDA HACIA UN DESARROLLO BAJO EN CARBONO

El reconocimiento para la mejora continua por medio del programa Éxitos innovadores que hace parte del Modelo Imagix (ver capítulo de "Innovación Efectiva"), en el que pueden participar todos los colaboradores y proveedores de la Compañía con sus ideas de mejora para los procesos y productos, contempla especial reconocimiento a aquellas enfocadas en prevenir, controlar y mitigar los impactos ambientales, incluidos los relacionados con el cambio climático.

Granja Yariguíes, certificada en captura de emisiones de carbono forestal.

HUELLA DE CARBONO DE PRODUCTOS

La Organización avanzó en el cálculo de la huella de carbono de seis categorías de productos: galletas, chocolates, salchichas, café, helados y pastas para más de 279 referencias. Además, realizó el cálculo y la verificación, por parte del Instituto Colombiano de Normas Técnicas –Icontec–, de la huella de carbono de producto de 30 referencias de la marca Tosh, así como el cálculo y la verificación de la huella de carbono de los procesos en los negocios de Cafés y Chocolates. Adicionalmente, se calculó la huella de carbono de las bebidas en polvo, con las marcas Livean y Zuko.

EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO

En 2015 se logró una reducción acumulada del indicador de emisiones de GEI (alcances 1 y 2) del 16,4% para el período 2010-2015.

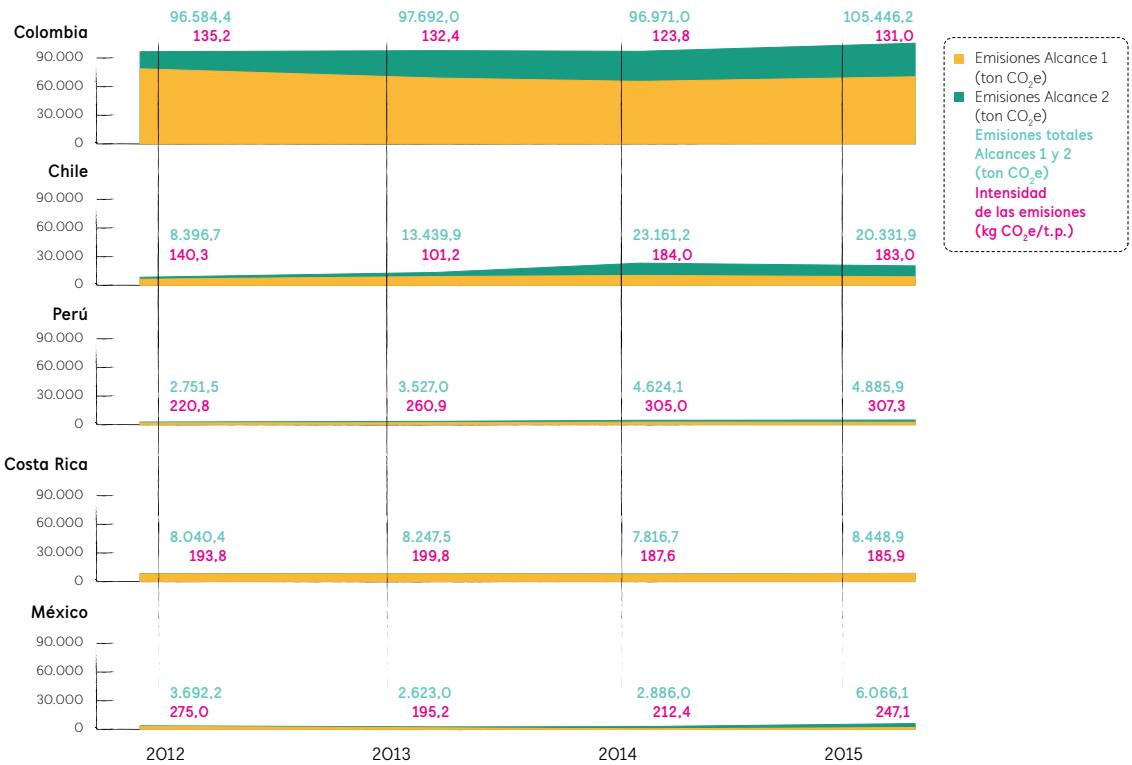
MITIGACIÓN DEL IMPACTO AMBIENTAL DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

[G4-EN7] [ODS 7] [ODS 8] [ODS 12] [ODS 13]

Grupo Nutresa fortalece la oferta de valor de sus marcas y productos con el fin de garantizar la preferencia, satisfacción, lealtad y liderazgo del mercado, así como el mejor entendimiento de las necesidades de los consumidores, compradores y clientes. La innovación es uno de los motores de crecimiento y en este sentido se tiene el reto de crear productos con un menor impacto en el medioambiente. Los siguientes son ejemplos de productos y procesos que se desarrollaron con el potencial de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero:

- Productos de rápida preparación que son cocinados en menos tiempo y necesitan menos energía.
- Productos que eliminan la necesidad de calor para lograr solubilidad, eliminando así la necesidad de usar energía en su preparación.
- Productos congelados que son modificados en el proceso para necesitar solo refrigeración.
- Bebidas instantáneas que eliminan el transporte de agua.
- Disminución en el peso de los empaques, lo que reduce las emisiones en el transporte y distribución.
- Eliminación de gases refrigerantes con potencial de calentamiento global y uso de energía solar en los congeladores para almacenar helado.

Emisiones directas e indirectas (alcances 1 y 2) [G4-EN15] [ODS 3] [ODS 12] [ODS 13] [ODS 14] [ODS 15] [G4-EN16] [ODS 3] [ODS 12] [ODS 13] [ODS 14] [ODS 15] [G4-EN18] [ODS 3] [ODS 12] [ODS 13] [ODS 14] [ODS 15]



Las emisiones generadas por cada tonelada producida en Colombia crecieron 5,9% con respecto a 2014, debido sobre todo a las condiciones climáticas que afectaron al país e hicieron que el factor de emisión de energía eléctrica de Colombia aumentara aproximadamente un 10,5%. Además, se presentaron situaciones puntuales de desabastecimiento de gas natural para el sector industrial, lo que llevó a que algunas de las plantas utilizaran combustibles menos limpios.

Emisiones de gases de efecto invernadero [G4-EN19] [ODS 13] [ODS 14] [ODS 15]

Reducción neta de emisiones en tCO_2e	2014	2015
Reducción por consumos de energía térmica alcance 1	669,70	68,8
Reducción por consumos de energía eléctrica alcance 2	132,40	169,7

Se dio continuidad al inventario de gases de efecto invernadero en el proceso de distribución para las operaciones en Colombia, que resultó en un total de 64.598 toneladas de CO_2e para el año 2015. De estas, 21.969 toneladas corresponden a transporte primario (o distribución del lugar de producción a centros regionales o entre ciudades principales) y 42.629 toneladas a transporte secundario (o distribución tienda a tienda). Del total de las emisiones, el 16% (10.365 toneladas de CO_2e) se generó por vehículos propios (alcance 1) y el 84% por vehículos contratados (alcance 3), presentando una reducción del 16,8% respecto a las reportadas en el año 2014.

La metodología de cálculo incluye datos de peso transportado, distancia recorrida, tipo de vehículo y modalidad de transporte según registros de despachos de la Compañía para el año 2015. Posteriormente, a cada registro se asignó un rendimiento promedio por tipo de vehículo y los consumos de combustible por viaje fueron estimados según la distancia recorrida.

El cálculo se realizó según la metodología del Protocolo GHG y tuvo en cuenta las emisiones de dióxido de carbono (CO_2), metano (CH_4) y óxido nitroso (N_2O) en la quema de combustibles fósiles, excluyendo las emisiones asociadas a la mezcla de biocombustibles establecidas por el Ministerio de Minas y Energía de Colombia, así como las emisiones por fugas de gases refrigerantes. Las emisiones de gases de efecto invernadero se calcularon según factores de emisión de combustibles colombianos (FECOC).

Jornada de Desarrollo Sostenible Colcafé.

Foto panorámica planta Molinos Santa Marta, Colombia.

OTRAS EMISIONES INDIRECTAS DE GASES DE EFECTO INVERNADERO (ALCANCE 3)

[G4-EN17] [ODS 3] [ODS 12] [ODS 13] [ODS 14] [ODS 15]

Contenido del indicador	Viajes aéreos de los empleados (tCO_2e)	Distribución (tCO_2e)	Total de emisiones de gases de efecto invernadero alcance 3 (tCO_2e)
2015	**2.745**	**64.598**	**67.343**
2014	2.334	77.680	80.014

En la misma línea, durante 2015 se realizó por primera vez el inventario de gases de efecto invernadero para Servicios Nutresa Colombia, estableciéndose como el año base para posteriores mediciones. El estudio utilizó la metodología de la ISO 14064-1 y del Protocolo GHG, y tuvo en cuenta las emisiones directas de alcance 1 y las indirectas de alcance 2. Las emisiones de Servicios Nutresa fueron de 217 tCO_2e, de las cuales 28 tCO_2e son emisiones directas y 189 tCO_2e corresponden a emisiones indirectas asociadas al uso de electricidad.

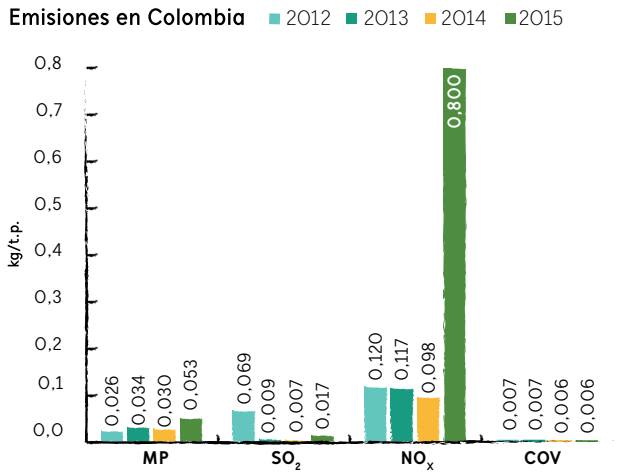
EMISIONES DE GASES QUE AGOTAN LA CAPA DE OZONO [G4-EN20] [ODS 3] [ODS 12]

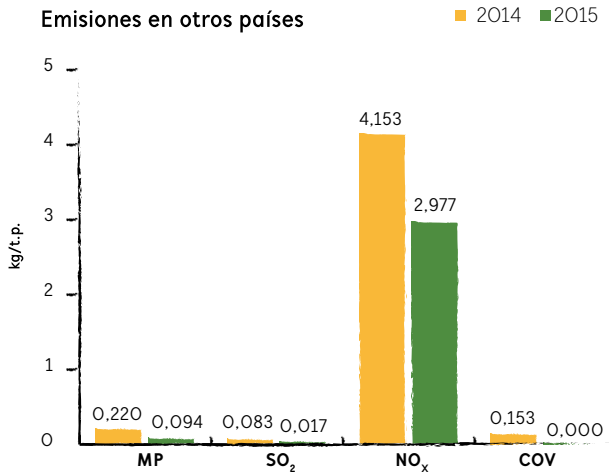
Las emisiones de gases que agotan la capa de ozono alcanzaron 0,172 toneladas de clorofluorocarbonos (CFC-11) equivalente, representadas en la contabilización de las fugas de los refrigerantes R-12, R-22 y R409a. La Organización lleva a cabo procesos de mantenimiento preventivo y actualizaciones tecnológicas para evitar la fuga de este tipo de gases, no obstante en 2015 se presentaron fugas del gas refrigerante R-22.

Las emisiones de sustancias que agotan el ozono se estiman con el consumo de gases incluidos en el Protocolo de Montreal registrado en las diferentes plantas de la Organización, en peso y el factor de emisión relativo a CFC-11. Para las mezclas se identifica la composición y se estiman las emisiones de acuerdo con el porcentaje de participación de cada gas incluido dentro del protocolo.

NO_X, SO_2 Y OTRAS EMISIONES ATMOSFÉRICAS SIGNIFICATIVAS [G4-EN21] [ODS 3] [ODS 12] [ODS 14] [ODS 15]

Las emisiones de NO_X, SO_2, MP y COVs en Colombia provienen de las fuentes de calentamiento de cada planta (hornos y calderas) y del proceso de tostión del café. Se utilizan los factores de emisión de la Agencia para la Protección Ambiental de Estados Unidos.





MP: Material particulado / **SO_2:** Dióxidos de Azufre / **NO_X:** Óxidos de Nitrógeno / **COV:** compuestos orgánicos volátiles

Recuperación paisajística del Humedal Gualí con la siembra de árboles del Plan Padrino de Pastas Doria. Bogotá, Colombia.

EMPAQUES Y POSCONSUMO [G4-DMA]

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

Propósito

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

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

Riesgos y oportunidades

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

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

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

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

Perspectivas

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

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

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

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

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

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

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

Casos de éxito y reconocimientos

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

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
In Collaboration with RobecoSAM

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

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

Progreso 2015

El compromiso de Grupo Nutresa con el desarrollo sostenible en relación con el uso de materiales de empaque y su desempeño ambiental está plasmado en su política de Empaques Sostenibles.

POLÍTICA DE EMPAQUES SOSTENIBLES

Esta política define los lineamientos corporativos relacionados con el uso de materiales de empaque sostenibles para productos terminados de todas las empresas de Grupo Nutresa y considera tres aspectos relevantes:

- **Promover el uso de materiales de empaque biodegradables y reciclados** como parte de una estrategia de abastecimiento sostenible, que privilegia materiales fabricados a partir de fibras provenientes de bosques certificados, materiales reciclados y reciclables.
- **Incluir criterios de ecodiseño** en todo el proceso de desarrollo de nuevos productos y rediseño de los actuales, favoreciendo aquellos con menor impacto ambiental, sin detrimento del capital financiero.
- **Trabajar con los proveedores** a lo largo de la cadena de suministro para promover las buenas prácticas ambientales y apoyar estrategias de cierre de ciclo de los materiales.

* Para mayor detalle: http://bit.ly/1RnCYdL

REDUCCIÓN DEL USO DE MATERIAL DE EMPAQUE

La meta de Grupo Nutresa en cuanto a reducción del consumo de material de empaque por tonelada producida es del 12% entre los años 2010 y 2020. Lograrlo implica grandes retos dadas las tendencias de los clientes y consumidores de adquirir productos empacados en porciones cada vez más pequeñas, lo que incrementa el uso de empaques por tonelada.

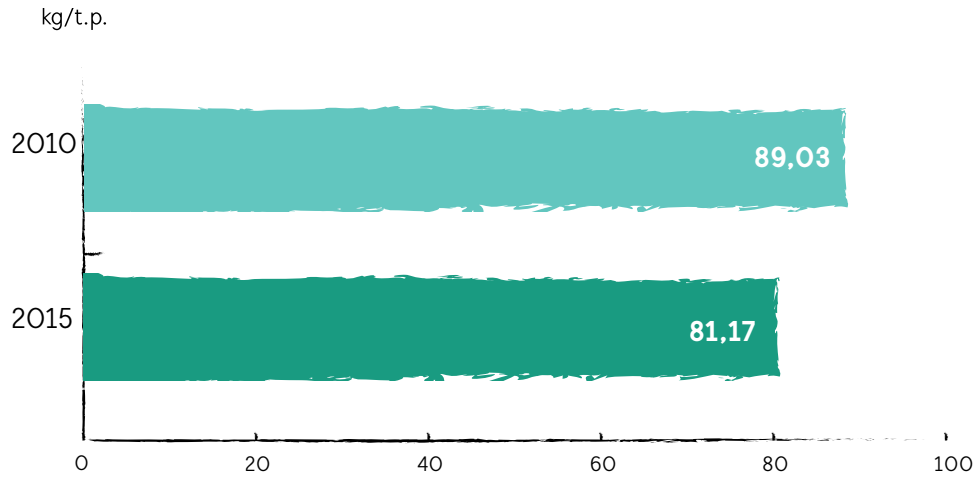
Desde 2013 se incorporó en la estrategia de cadena de abastecimiento un proceso de identificación de oportunidades sistemático mediante la metodología Diseño para crear valor –DTV–, que trata de encontrar y conservar lo que valora el consumidor y buscar alternativas alrededor de lo que no valora. Esta metodología permite contribuir a la disminución de los empaques requeridos y sustituir materiales y componentes por aquellos que sean más amigables con el medioambiente, reduciendo el impacto de la Organización sobre el capital natural. Con el mismo fin, se trabaja con la metodología **SCAMPER: S**ustituir, **C**ombinar, **A**daptar, **M**odificar, **P**oner otros usos, **E**liminar, **R**educir. Gracias a esta metodología se disminuyó en 2015 el consumo de empaques en 277 toneladas, lo cual generó importantes ahorros y construyó capital financiero.

Estas metodologías han logrado permear el desarrollo de productos desde sus etapas de concepción y diseño. Tal es el caso del producto Jet Cuadritos del Negocio Chocolates en Colombia, en cuyo desarrollo se utilizó un material de empaque con un espesor menor al que se usa normalmente (pasó de 38 a 30 micras). De este modo se logró una disminución en el consumo de material de empaque del 21% y una reducción de 7 kg por tonelada producida.

Las iniciativas de reducción de material de empaque generaron una disminución del 8,8% del consumo de material de empaque por tonelada producida, al cierre de 2015 con relación al 2010.

Control de calidad del empaque de salchicha Viena, Negocio Cárnicos.

Consumo de material de empaque [G4-EN1] [ODS 8] [ODS 12]



Reducción frente a línea base 2010	
Meta 2020	**-12%**
2014	-5,1%
2015	-8,8%
Meta 2016	**-9,0%**

Operario de Producción, línea de Hamburguesas. Planta Negocio Cárnico Bogotá, Colombia.

En busca de potenciar los resultados de la metodología DTV, Grupo Nutresa está trabajando de manera colaborativa con sus principales socios estratégicos tanto en las categorías de materiales directos como de indirectos, con el objetivo de identificar en conjunto oportunidades de optimización en el uso de recursos. Se identificaron 50 iniciativas que aportaron a la dimensión ambiental.

Estas fueron las estrategias de DTV implementadas en 2015:

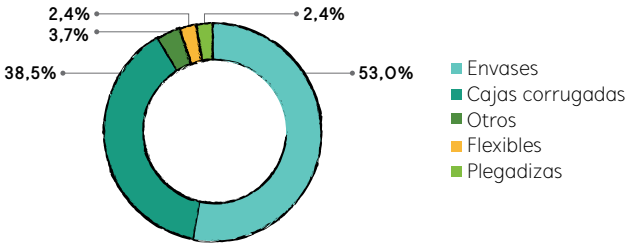
- Disminución de dimensiones y calibres en cartulinas para plegadizas.
- Disminución de calibres y dimensiones en materiales de empaque flexibles.
- Disminución de claves en cajas de cartón.
- Disminución de calibres en termoformados.
- Reducción de dimensiones en etiquetas y *stickers* promocionales.
- Sustitución de películas con etiquetas por películas impresas.
- Sustitución de cajas corrugadas por bandejas de cartón.
- Eliminación de sobreempaques.

Como resultado de la implementación de estas iniciativas se logró una reducción de 277 toneladas de material de empaque, distribuidas en las diferentes categorías [G4-EN27] [ODS 6] [ODS 8] [ODS 12] [ODS 13] [ODS 14] [ODS 15] tal como se muestra en el siguiente gráfico:

Categoría	Total kg
Envases	146.700
Cajas corrugadas	106.670
Otros	10.179
Flexibles	6.655
Plegadizas	6.529
TOTAL	**276.733**

Negocio	Total kg
Cafés	146.700
Galletas	105.000
Cárnicos	8.924
Chocolates	8.743
Pastas	6.938
Helados	427
TOTAL	**276.733**

Ahorro de material de empaque en las categorías



USO DE MATERIAL DE EMPAQUE MÁS AMIGABLE CON EL MEDIOAMBIENTE

Del total de las compras de material, el cartón sumó 55% en peso y alcanzó un total de 21.121 toneladas. Dada su relevancia, Grupo Nutresa trabaja con proveedores de este material que a través del sello del Consejo de Administración Forestal –FSC–, certifican que el origen de sus materias primas proviene de bosques plantados. El cartón corrugado utilizado es 38% de material reciclado. [G4-EN2] [ODS 8] [ODS 12]

Respecto de los materiales flexibles, las áreas de Investigación y Desarrollo de los negocios realizan permanentemente investigaciones orientadas a la utilización de materiales de mayor reciclabilidad o biodegradabilidad, siempre y cuando estos cumplan con los criterios técnicos que permitan conservar la integridad y calidad de los productos.

Estas investigaciones se han reflejado en diferentes desarrollos, como fue el caso del reemplazo de los materiales de empaque de tres marcas del Negocio Chocolates en Colombia, al pasar de estructuras bilaminadas a un resina de monocapa que facilita su reciclabilidad.

Taller de ideación en la categoría de plegadizas en Tresmontes Lucchetti para la identificación de oportunidades de optimización e innovación en el portafolio.

Equipo de Comercial Nutresa en punto de venta.

GESTIÓN DE EMPAQUES POSINDUSTRIA Y POSCONSUMO [G4-EN28] [ODS 8] [ODS 12]

Consciente de la responsabilidad extendida sobre sus productos, Grupo Nutresa trabaja continuamente en el manejo adecuado de la disposición final de los residuos posindustriales generados, entre los que se encuentra el material de empaque.

A nivel de las plantas de producción, se cuenta con programas de manejo integral de residuos que garantizan la separación en la fuente, clasificación y disposición final de materiales de empaque generados en las operaciones de empaque y embalaje. Se cuenta con un amplio grupo de gestores en el país que utilizan estos materiales para fabricar mangueras y estibas plásticas, estacones, muebles y utensilios de madera plástica.

En 2015 se generó en operaciones de empaque dentro de las plantas un promedio de 24,8 toneladas mensuales de material de empaque plástico multicapas posindustrial, que se aprovechó con diferentes proveedores. Este hecho permitió extender el ciclo de vida del producto y reducir el deterioro del capital natural generado para la producción de las materias primas que componen dichos empaques.

Una de las iniciativas que demuestra la implementación de los programas de gestión de material posindustrial es la del Negocio Cárnicos en Colombia, el cual durante 2015 destinó 1.559 toneladas de material reciclable -por medio de un gestor aliado- para su reincorporación en los procesos productivos de los principales proveedores de cartón y vidrio del Grupo, así como cuatro toneladas para su reincorporación en plantas de fundición de vidrio. Igualmente, en el Negocio Galletas se recuperaron 1.295 toneladas de diferentes materiales -a través de un gestor de residuos aliado- para su reincorporación en procesos productivos de plásticos y de papel por los proveedores. Por su parte, en el Negocio Chocolates se entregaron 100 toneladas a aliados para reciclaje de empaque y su reincorporación en la elaboración de madera plástica y procesos de reciclaje.

Adicionalmente, en el Negocio Cárnicos y La Recetta se continuó con la utilización de canastas plásticas retornables para empacar producto terminado, las cuales cumplen con las características de inocuidad y calidad para entrega a clientes. Lo anterior contribuyó con el resultado de 95% de los clientes del Negocio Cárnicos utilizando canastas retornables y ciento por ciento elaboradas a partir de material reciclado.

Así mismo, se iniciaron pruebas de exploración colaborativa con el aliado Proplanet, en busca de más alternativas de aprovechamiento de los residuos plásticos que aseguren el cierre del ciclo en empaques flexibles e impacten positivamente su disposición en el mercado.

GESTIÓN DE RESIDUOS [G4-DMA]

Jornada de Sostenibilidad en Compañía Nacional de Chocolates.

Propósito

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

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

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

Riesgos y oportunidades

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

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

Perspectivas

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

META 2020:
90% DE APROVECHAMIENTO DE RESIDUOS SÓLIDOS.

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

Casos de éxito y reconocimientos

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

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

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

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

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

Progreso 2015

Separación de cartón recuperable para su aprovechamiento. Novaventa, Colombia.

En Grupo Nutresa, el manejo de materiales y residuos no solo se gestiona a la luz del cumplimiento de los requerimientos legales aplicables a la Organización, sino que cada vez se enfoca más en la implementación de alternativas más limpias para la prevención de la contaminación y el mejoramiento de la gestión integral de los residuos, logrando así disminuir los excedentes de los procesos productivos y demás residuos desde su fuente de generación. Para Grupo Nutresa es de vital importancia el cuidado de los recursos y el aumento de la vida útil de los rellenos sanitarios donde opera cada negocio.

Por esta razón, todos los negocios cuentan en cada una de sus plantas de producción y oficinas con planes de gestión integral de residuos sólidos, orientados a reducir la generación y promover la separación en la fuente para aumentar la posibilidad de reciclaje, reutilización o recuperación de estos materiales. Esto reduce los impactos de la Organización sobre el capital natural al prolongar el ciclo de vida de materiales que una vez reciclados generan un efecto ambiental mucho menor.

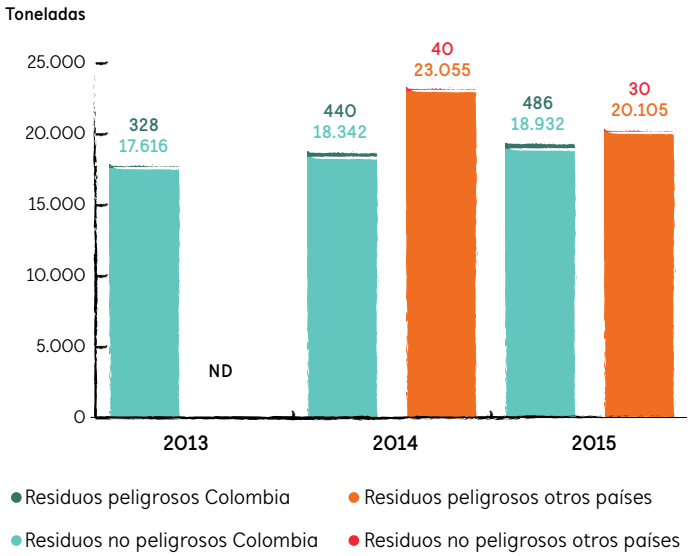
Gracias a estas gestiones, para el período 2010-2015 Grupo Nutresa logró una disminución en la generación total de residuos del 8,4%. Dentro de esta categoría se contabilizan todos los excedentes de los procesos productivos, incluyendo los residuos ordinarios, orgánicos de proceso, reciclables, de compostaje y peligrosos.

Así mismo, en línea con la política de Prevención de la Contaminación y Adopción de Medidas para la Minimización en la Generación de Residuos Ordinarios, en cada una de las operaciones se logró reducir durante el período 2010-2015 el 40,1% de los residuos correspondientes a esta categoría. Este resultado, además de generar rentabilidad a los negocios y aportar al capital financiero de la Organización, contribuyó al objetivo de prolongar la vida útil de los rellenos sanitarios del país, reduciendo el impacto sobre el capital natural.

Por su parte, el aprovechamiento de residuos ha venido creciendo en los últimos cinco años, logrando aumentar un 10,8% entre 2010-2015 y manteniendo el indicador por encima del 85%, lo cual aporta al objetivo 2020 de llevarlo a 90%.

Lo anterior se logra a través de la adecuada separación en la fuente que mejora el estado y la calidad de los residuos, y al establecimiento de alianzas de largo plazo con gestores de residuos autorizados que aseguran la extensión de la vida útil de dichos materiales y evitan que estos terminen en rellenos sanitarios.

Peso total de los residuos
[G4-EN23] [ODS 3] [ODS 6] [ODS 12]



Punto de separación de residuos en el interior de los procesos productivos en Colcafé. Medellín, Colombia.

ESTADOS FINANCIEROS

UN FUTURO
ENTRE TODOS

ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

UN FUTURO
ENTRE TODOS

Informe del Revisor fiscal

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

He auditado el estado de situación financiera consolidado de Grupo Nutresa S. A. y sus compañías subordinadas al 31 de diciembre de 2015 y los correspondientes estados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio de los accionistas y de flujos de efectivo del año terminado en esa fecha y el resumen de las principales políticas contables indicadas en la Nota 3 y otras notas explicativas.

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

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

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

En mi opinión, los citados estados financieros consolidados auditados por mí, que fueron fielmente tomados de los registros de consolidación, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S.A. y sus compañías subordinadas al 31 de diciembre de 2015 y los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia.

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

Certificación de los estados financieros

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

CERTIFICAMOS:

26 de febrero de 2016

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

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

1. Los activos y pasivos existen y las transacciones registradas se han realizado durante dichos años.

2. Todos los hechos económicos realizados han sido reconocidos.

3. Los activos representan derechos y los pasivos representan obligaciones, obtenidos o a cargo de las compañías.

4. Todos los elementos han sido reconocidos por los importes apropiados, de acuerdo con los Estándares de Información Financiera.

5. Los hechos económicos que afectan a las compañías han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.

6. Los estados financieros y sus notas no contienen vicios, errores o imprecisiones materiales que afecten la situación financiera, patrimonial y las operaciones de las compañías. Así mismo, se han establecido y mantenido adecuados procedimientos y sistemas de revelación y control de la información financiera y para su adecuada presentación a terceros, usuarios de la misma.

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente

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

Certificación de los estados financieros Ley 964 de 2005

Señores
Accionistas
Grupo Nutresa S.A.
Medellín

El suscrito Representante Legal de Grupo Nutresa S.A.

CERTIFICA:

26 de febrero de 2016

Que los estados financieros consolidados y las operaciones de la Compañía Matriz y sus subordinadas al 31 de diciembre de 2015 y 2014, no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la misma.

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

Para constancia se firma el día 26 del mes de febrero de 2016.

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente

Estado de situación financiera

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

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

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

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

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)

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

Estado de resultados integrales

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

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

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

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

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)

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

Estado de cambios en el patrimonio

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

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

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

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

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)

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

Estado de flujos de efectivo

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

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

Las notas son parte integral de los estados financieros consolidados.

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

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)

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

COMENTARIOS DE LA GERENCIA DE GRUPO NUTRESA

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:

	2015	2014
Utilidad operativa	**782.685**	**676.103**
Depreciaciones y amortizaciones (Nota 3)	200.203	164.738
Diferencia en cambio no realizada de activos y pasivos operativos	(7.334)	(5.140)
EBITDA (*ver detalle por segmentos en Nota 6*)	**975.554**	**835.701**

Tabla 1

Gestión del capital

La creciente generación de valor es parte fundamental de los objetivos estratégicos trazados por el Grupo. Esto se traduce en la administración activa de la estructura de capital, 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 del 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.

NOTAS
A LOS ESTADOS FINANCIEROS **CONSOLIDADOS**

Períodos entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015 y 2014
(Valores expresados en millones de pesos colombianos, excepto los valores en monedas extranjeras, tasa de cambio y cantidad de acciones).

NOTA 1.
INFORMACIÓN CORPORATIVA

1.1 ENTIDAD Y OBJETO SOCIAL DE LA MATRIZ Y LAS COMPAÑÍAS SUBSIDIARIAS

Grupo Nutresa S.A. y sus sociedades subsidiarias (en adelante, Grupo Nutresa, la Compañía, el Grupo, o Nutresa, indistintamente) constituyen un grupo integrado y diversificado de la industria de alimentos que opera principalmente en Colombia y Latinoamérica. La sociedad matriz dominante es Grupo Nutresa S.A., una sociedad anónima de nacionalidad colombiana, constituida el 12 de abril de 1920, con domicilio principal en la ciudad de Medellín y con vigencia hasta el 12 de abril de 2050. El objeto social de la Compañía Matriz consiste en la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades en empresas organizadas, bajo cualquiera de las formas autorizadas por la ley, sean nacionales o extranjeras, y que tengan por objeto la explotación de cualquier actividad económica lícita, o en bienes corporales o incorporales con la finalidad de precautelación del capital.

A continuación se informa, en relación con las compañías subsidiarias, el nombre, actividad principal, domicilio principal, moneda funcional y porcentaje de participación mantenido por Grupo Nutresa:

Tabla 2

Denominación	Actividad principal	Moneda funcional (2)	% participación	
			2015	2014
Colombia				
Industria Colombiana de Café S.A.S.	Producción de café y productos relacionados	COP	100,00%	100,00%
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	Producción de chocolates, sus derivados y otros productos relacionados	COP	100,00%	100,00%
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	Producción de galletas, cereales, entre otros	COP	100,00%	100,00%
Industria de Alimentos Zenú S.A.S.	Producción y comercialización de carnes y sus derivados	COP	100,00%	100,00%
Productos Alimenticios Doria S.A.S.	Producción de pastas alimenticias, harinas y cereales	COP	100,00%	100,00%
Molino Santa Marta S.A.S.	Molturación de granos	COP	100,00%	100,00%
Alimentos Cárnicos S.A.S.	Producción de carnes y sus derivados	COP	100,00%	100,00%
Tropical Coffee Company S.A.S.	Montaje y explotación de industrias de café	COP	100,00%	100,00%
Litoempaques S.A.S.	Producción o fabricación de material de empaque	COP	100,00%	100,00%
Pastas Comarrico S.A.S.	Producción de pastas alimenticias, harinas y cereales	COP	100,00%	100,00%
Novaventa S.A.S.	Comercialización de alimentos y otros artículos mediante canal de venta directa	COP	100,00%	100,00%
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.S.	Distribución de alimentos mediante canal institucional	COP	70,00%	70,00%
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.	Producción y comercialización de helados, bebidas lácteas, entre otros	COP	100,00%	100,00%
Servicios Nutresa S.A.S.	Prestación de servicios empresariales especializados	COP	100,00%	100,00%
Setas Colombianas S.A.	Procesamiento y comercialización de champiñones	COP	99,48%	99,48%
Alimentos Cárnicos Zona Franca Santa Fe S.A.S.	Prestación de servicios logísticos	COP	100,00%	100,00%
Gestión Cargo Zona Franca S.A.S.	Prestación de servicios logísticos	COP	100,00%	100,00%
Comercial Nutresa S.A.S.	Comercialización de productos alimenticios	COP	100,00%	100,00%
Industrias Aliadas S.A.S.	Prestación de servicios relacionados con el café	COP	100,00%	100,00%
Opperar Colombia S.A.S.	Prestación de servicios de transporte	COP	100,00%	100,00%
Fideicomiso Grupo Nutresa	Gestión de recursos financieros	COP	100,00%	100,00%
Fondo de capital privado "Cacao para el futuro" – Compartimento A	Inversión en producción de cacao	COP	83,41%	83,41%
IRCC Ltda.(1)	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	COP	100,00%	-
LYC S.A.S. (1)	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	COP	100,00%	-
PJ COL S.A.S. (1)	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	COP	100,00%	-
Panero S.A.S. (1)	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	COP	100,00%	-
New Brands S.A.(1)	Producción de lácteos y helados	COP	100,00%	-
Schadel Ltda.(1)	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	COP	99,88%	-
Tabelco S.A.S. (1) (3)	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	COP	-	-

Denominación	Actividad principal	Moneda funcional (2)	% participación	
			2015	2014
Chile				
Tresmontes Lucchetti S.A.	Prestación de servicios empresariales especializados	CLP	100,00%	100,00%
Nutresa Chile S.A.	Gestión financiera y de inversiones	CLP	100,00%	100,00%
Tresmontes Lucchetti Agroindustrial S.A.	Producción agrícola e industrial	CLP	100,00%	100,00%
Tresmontes Lucchetti Internacional S.A.	Comercialización de productos alimenticios	CLP	-	100,00%
Tresmontes Lucchetti Servicios S.A.	Gestión financiera y de inversiones	CLP	100,00%	100,00%
Tresmontes S.A.	Producción y comercialización de alimentos	CLP	100,00%	100,00%
Inmobiliaria Tresmontes Lucchetti S.A.	Gestión financiera y de inversiones	CLP	100,00%	100,00%
Lucchetti Chile S.A.	Producción de pastas alimenticias, harinas y cereales	CLP	100,00%	100,00%
Novaceites S.A.	Producción y comercialización de aceites vegetales	CLP	50,00%	50,00%
Inmobiliaria y Rentas Tresmontes Lucchetti	Gestión financiera y de inversiones	CLP	100,00%	100,00%
Costa Rica				
Compañía Nacional de Chocolates DCR S.A.	Producción de chocolates y sus derivados	CRC	100,00%	100,00%
Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A.	Producción de galletas y otros relacionados	CRC	100,00%	100,00%
Industrias Lácteas de Costa Rica S.A.	Producción y comercialización de lácteos	CRC	-	100,00%
Cía. Americana de Helados S.A.	Producción y venta de helados	CRC	100,00%	100,00%
Fransouno S.A.	Producción y comercialización de alimentos	CRC	-	100,00%
Helados H.D. S.A.	Producción y comercialización de alimentos	CRC	-	100,00%
Americana de Alimentos Ameral S.A.	Producción y comercialización de alimentos	CRC	-	100,00%
Inmobiliaria Nevada S.A.	Ejercicio amplio del comercio, la industria, la representación de productos	CRC	-	100,00%
Servicios Nutresa CR S.A.	Prestación de servicios empresariales especializados	CRC	100,00%	-
Guatemala				
Comercial Pozuelo Guatemala S.A.	Distribución y comercialización de productos alimenticios	QTZ	100,00%	100,00%
Heladera Guatemalteca S.A.	Producción y comercialización de helados	QTZ	100,00%	100,00%
Distribuidora POPS S.A.	Comercialización de helados	QTZ	100,00%	100,00%
Nevada Guatemalteca S.A.	Servicios de arrendamiento de inmuebles	QTZ	100,00%	100,00%
Guate-Pops S.A.	Servicios de personal	QTZ	100,00%	100,00%
México				
Nutresa S.A. de C.V.	Producción y comercialización de productos alimenticios	MXN	100,00%	100,00%
Serer S.A. de C.V.	Servicios de personal	MXN	100,00%	100,00%
Comercializadora Tresmontes Lucchetti S.A. de C.V.	Comercialización de productos alimenticios	MXN	100,00%	100,00%
Servicios Tresmontes Lucchetti S.A. de C.V.	Prestación de servicios empresariales especializados	MXN	100,00%	100,00%
Tresmontes Lucchetti México S.A. de C.V.	Producción y comercialización de alimentos	MXN	100,00%	100,00%
TMLUC Servicios Industriales S.A. de CV	Prestación de servicios empresariales especializados	MXN	100,00%	100,00%
Panamá				
Promociones y Publicidad Las Américas S.A.	Gestión financiera y de inversiones	PAB	100,00%	100,00%
Alimentos Cárnicos de Panamá S.A.	Producción de carnes y sus derivados	PAB	100,00%	100,00%
Comercial Pozuelo Panamá S.A	Producción de galletas y otros relacionados	PAB	100,00%	100,00%
American Franchising Corp. (AFC)	Gestión financiera y de inversiones	USD	100,00%	100,00%
Aldage, Inc.(1)	Gestión financiera y de inversiones	USD	100,00%	-
LYC Bay Enterprise INC.(1)	Gestión financiera y de inversiones	USD	100,00%	-
Sun Bay Enterprise INC.(1)	Gestión financiera y de inversiones	USD	100,00%	-

Estados Unidos de América				
Abimar Foods Inc.	Producción y comercialización de productos alimenticios	USD	100,00%	100,00%
POPS One LLC	Operación de establecimientos de alimentos al consumidor – helados	USD	-	98,00%
POPS Two LLC	Operación de establecimientos de alimentos al consumidor – helados	USD	-	98,00%
Cordialsa Usa, Inc.	Comercialización de productos alimenticios	USD	100,00%	100,00%
Costa Rica´s Creamery LLC.	Operación de establecimientos de alimentos al consumidor – helados	USD	100,00%	100,00%
Gulla Properties Development LLC. (1) (3)	Gestión Financiera y de inversiones	USD	-	-
Heanor Consulting LLC. (1) (3)	Gestión Financiera y de inversiones	USD	-	-
Venezuela				
Cordialsa Noel Venezuela S.A.	Comercialización de productos alimenticios	VEI	100,00%	100,00%
Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela	Producción de alimentos	VEI	100,00%	100,00%

Denominación	Actividad principal	País de constitución	Moneda funcional (2)	% participación Grupo Nutresa	
				2015	2014
Otros países					
TMLUC Argentina S.A.	Producción y comercialización de alimentos	Argentina	ARS	100,00%	100,00%
Corp. Distrib. de Alimentos S.A. (Cordialsa)	Comercialización de productos alimenticios	Ecuador	USD	100,00%	100,00%
Comercial Pozuelo El Salvador S.A. de C.V.	Distribución y comercialización de productos alimenticios	El Salvador	USD	100,00%	100,00%
Americana de Alimentos S.A. de C.V.	Comercialización de productos alimenticios	El Salvador	USD	100,00%	100,00%
Comercial Pozuelo Nicaragua S.A.	Comercialización de productos alimenticios	Nicaragua	NIO	100,00%	100,00%
Industrias Lácteas Nicaragua S.A.	Comercialización y gestión logística	Nicaragua	NIO	100,00%	100,00%
Compañía Nacional de Chocolates del Perú S.A.	Producción de bebidas y alimentos	Perú	PEN	100,00%	100,00%
TMLUC Perú S.A.	Producción y comercialización de alimentos	Perú	PEN	100,00%	100,00%
Cordialsa Boricua Empaque, Inc.	Comercialización de productos alimenticios	Puerto Rico	USD	-	100,00%
Helados Bon	Producción y comercialización de helados, bebidas lácteas, entre otros	República Dominicana	DOP	81,18%	81,18%
Gabon Capital LTD.(1)	Gestión financiera y de inversiones	BVI	USD	100,00%	-
Baton Rouge Holdings LTD.(1)	Gestión financiera y de inversiones	BVI	USD	100,00%	-
Ellenbrook Holdings Limited (1)	Gestión financiera y de inversiones	BVI	USD	100,00%	-
Perlita Investments LTD.(1)	Gestión financiera y de inversiones	BVI	USD	100,00%	-
El Corral Investments INC(1)	Gestión de franquicias de la industria alimenticia	BVI	USD	100,00%	-

(1) Compañías incorporadas como parte de la combinación de negocios de Grupo El Corral realizada en febrero de 2015 (Ver Nota 5)
(2) Ver en la Nota 34.1 la descripción de las siglas utilizadas para cada una de las monedas y sus principales impactos en los estados financieros de Grupo Nutresa.
(3) A 31 de diciembre de 2015, Grupo Nutresa no posee participación directa o indirecta sobre estas sociedades; sin embargo, existe un acuerdo privado de accionistas, derivado de la adquisición de Grupo El Corral, en el que se otorga al Grupo el control sobre las decisiones relevantes de estas sociedades.

Cambios en el perímetro de consolidación
Se presentaron los siguientes cambios en el perímetro de consolidación durante el período:

2015: Se realizó la adquisición de Grupo El Corral incorporando al consolidado de Grupo Nutresa los activos y pasivos de las compañías adquiridas al 28 de febrero de 2015 y sus resultados a partir del 1 de marzo de 2015. En junio se constituyó en Costa Rica la empresa Servicios Nutresa CR S.A. En agosto se realizaron las fusiones entre Americana de Alimentos Ameral S.A. y Helados H.D. S.A. con Industrias Lácteas de Costa Rica S.A. quedando ésta última vigente; igualmente Fransouno S.A. e Inmobiliaria Nevada S.A. con Cía. Americana de Helados S.A. siendo la ultima la que permanece a la fecha. En Estados Unidos se presentó la liquidación de las compañías POPS One LLC y POPS Two LLC. En septiembre, se realizó la fusión de Tresmontes Lucchetti Internacional S.A. con Tresmontes Lucchetti S.A. En noviembre, Industrias Lácteas de Costa Rica fue absorbida por Compañía Americana de Helados S.A. (American Ice Cream Co. Inc.) quedando ésta última vigente.

2014: Se obtiene el control del Fondo de Cacao, entidad sobre la cual, Grupo Nutresa tenía una influencia significativa y aplicaba método de participación patrimonial hasta marzo de 2014. Los activos y pasivos de la subsidiaria se incorporan en los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa el 31 de marzo de 2014 y sus resultados a partir del 1 de abril de 2014. En el segundo trimestre de 2014 como parte del proceso de reestructuración societaria en Chile se escindió Tresmontes Lucchetti S.A. dando lugar a una nueva compañía denominada Tresmontes Lucchetti Dos S.A. y se constituyó en México una nueva empresa denominada Servicios Industriales S.A. de C.V. En septiembre se creó en Colombia Opperar Colombia S.A.S. Producto de los procesos de restructuración societaria en Chile, durante el último trimestre del año, Tresmontes Lucchetti S.A. absorbe a la compañía Tresmontes Lucchetti Internacional S.A. (Newco), Lucchetti Chile S.A. (Newco) absorbe a Inversiones y Servicios Tresmontes Ltda., Inversiones Agroindustrial S.A. absorbe a Inversiones Agroindustrial Ltda., Lucchetti Chile S.A. (Newco) absorbe a Deshidratados S.A.. Tresmontes Lucchetti S.A. absorbe a Envasadora de Aceites S.A., Nutresa Chile S.A. absorbe a Inversiones Agroindustrial S.A. (Newco), Tresmontes S.A. absorbe a Tresmontes S.A., e Inmobiliaria Tresmontes Lucchetti S.A. (Newco) absorbe a Inmobiliaria Tresmontes Luchetti S.A.

NOTA 2.
BASES DE PREPARACIÓN

Los Estados financieros consolidados de Grupo Nutresa para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2015, se preparan de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (en adelante NIIF) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (en adelante, IASB por sus siglas en inglés), así como las interpretaciones emitidas por el Comité de Interpretaciones (en adelante, CINIIF), aprobadas en Colombia mediante Decreto 2784 de 2012, Decreto 3023 de 2013, Decreto 2420 de 2015, sus normas reglamentarias y las demás normas contables prescritas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Grupo Nutresa preparó estados financieros consolidados hasta el 31 de diciembre de 2014 aplicando los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia; los estados financieros al 31 de diciembre de 2015 son los primeros estados financieros preparados de conformidad con las Normas de Información Financiera aprobadas en Colombia, basados en las NIIF; Ver Nota 40 –Transición a las Normas Internacionales de Información Financiera, para mayor detalle sobre el impacto de la adopción por primera vez de NIIF en Grupo Nutresa.

2.1 BASES DE MEDICIÓN
Los estados financieros consolidados han sido preparados sobre la base del costo histórico, excepto por la medición a valor razonable de ciertos instrumentos financieros como se describe en las políticas descritas más adelante. Los importes en libros de los activos y pasivos reconocidos que han sido designados como partidas cubiertas en coberturas del valor razonable, que de otro modo se contabilizarían por su costo amortizado, se han ajustado para registrar los cambios en los valores razonables atribuibles a los riesgos que se cubren en las relaciones de cobertura eficaces.

2.2 MONEDA FUNCIONAL Y DE PRESENTACIÓN
Los estados financieros consolidados son presentados en pesos colombianos, que a la vez es la moneda funcional y la moneda de presentación de Grupo Nutresa S.A. Sus cifras están expresadas en millones de pesos colombianos, excepto la utilidad neta por acción y la tasa representativa del mercado que se expresan en pesos colombianos, y las divisas (por ejemplo dólares, euros, libras esterlinas, entre otros) que se expresan en unidades.

2.3 CLASIFICACIÓN DE PARTIDAS EN CORRIENTES Y NO CORRIENTES
Grupo Nutresa presenta los activos y pasivos en el estado de situación financiera clasificados como corrientes y no corrientes. Un activo se clasifica como corriente cuando la entidad: espera realizar el activo o tiene la intención de venderlo o consumirlo en su ciclo normal de operación; mantiene el activo principalmente con fines de negociación; espera realizar el activo dentro de los doce meses siguientes después del período sobre el que se informa; o el activo es efectivo o equivalente al efectivo a menos que éste se encuentre restringido por un período mínimo

de doce meses después del cierre del período sobre el que se informa. Todos los demás activos se clasifican como no corrientes. Un pasivo se clasifica como corriente cuando la entidad espera liquidar el pasivo en su ciclo normal de operación o lo mantiene el pasivo principalmente con fines de negociación.

NOTA 3.
POLÍTICAS CONTABLES SIGNIFICATIVAS

3.1 BASES DE CONSOLIDACIÓN
3.1.1 INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS

Los estados financieros consolidados incluyen la información financiera de Grupo Nutresa S.A. y sus compañías subsidiarias al 31 de diciembre de 2015 y su correspondiente información comparativa. Una subsidiaria es una entidad controlada por alguna de las empresas que conforman el Grupo Nutresa. El control existe cuando alguna de las empresas del Grupo tiene el poder para dirigir las actividades relevantes de la subsidiaria, que generalmente son las actividades de operación y financiación con el propósito de obtener beneficios de sus actividades y está expuesta, o tiene derecho, a los rendimientos variables de ésta.

Las políticas y prácticas contables son aplicadas en forma homogénea por la Compañía Matriz y sus compañías subsidiarias las cuales, para el caso de las compañías subsidiarias ubicadas en el exterior, no difieren sustancialmente de las prácticas contables utilizadas en los países de origen, y/o se ha efectuado su homologación para aquellas que generan un impacto significativo en los estados financieros consolidados. Todos los saldos y transacciones significativas entre compañías, y las utilidades o pérdidas no realizadas fueron eliminados en el proceso de consolidación.

Los estados financieros de las subsidiarias, se incluyen en los estados financieros consolidados desde la fecha de adquisición hasta la fecha en la que Grupo Nutresa pierde su control; cualquier participación residual que retenga se mide a valor razonable; las ganancias o pérdidas que surjan de esta medición se reconocen en el resultado del período.

Consolidación de sociedades en las cuales Grupo Nutresa posee menos de la mayoría de los derechos de voto:

El Grupo considera que ejerce el control sobre las actividades relevantes de Novaceites S.A. a pesar de que la participación actual del 50% no le otorga la mayoría de los derechos de voto; esta conclusión se basa en la composición del Directorio de Novaceites S.A., la vinculación de la Administración de TMLUC con la Gerencia General de la Compañía, y el nivel de involucramiento de TMLUC en sus procesos contables y comerciales.

3.1.2 INTERÉS NO CONTROLADOR

Las participaciones no controladoras en los activos netos de las subsidiarias consolidadas se presentan de forma separada dentro del patrimonio de Grupo Nutresa. El resultado del período y el otro resultado integral también se atribuyen a las participaciones no controladoras y controladoras.

Las compras o ventas de participación de subsidiarias, a las participaciones no controladoras que no implican una pérdida de control, se reconocen directamente en el patrimonio.

Grupo Nutresa considera las transacciones con el interés minoritario como transacciones con los accionistas de la Compañía. Cuando se llevan a cabo adquisiciones del interés minoritario, la diferencia entre la contraprestación pagada y la participación adquirida sobre el valor en libros de los activos netos de la subsidiaria se reconocen como transacciones de patrimonio; por lo anterior, no se reconoce un crédito mercantil producto de esas adquisiciones.

3.2 INVERSIONES EN ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS

Una asociada es una entidad sobre la cual Grupo Nutresa posee influencia significativa sobre las decisiones de política financiera y de operación, sin llegar a tener control o control conjunto. Un negocio conjunto es una entidad que Grupo Nutresa controla de forma conjunta con otros participantes, donde éstos mantienen un acuerdo contractual que establece el control conjunto sobre las actividades relevantes de la entidad.

En la fecha de adquisición, el exceso del costo de adquisición sobre la participación en el valor razonable neto de los activos identificables, pasivos y pasivos contingentes asumidos de la asociada o negocio conjunto, se reconoce como crédito mercantil. El crédito mercantil se incluye en el valor en libros de la inversión, y no se amortiza ni se somete individualmente a pruebas de deterioro de su valor.

Los resultados, activos y pasivos de la asociada o negocio conjunto se incorporan en los estados financieros consolidados mediante el método de la participación, bajo este método la inversión se registra inicialmente al costo, y se ajusta con los cambios en la participación de Grupo Nutresa sobre los activos netos de la asociada o negocio conjunto después de la fecha de adquisición menos cualquier pérdida por deterioro de valor de la inversión. Las pérdidas de la asociada o negocio conjunto que exceden la participación de Grupo Nutresa en la inversión se reconocen como una provisión sólo cuando es probable la salida de beneficios económicos y existe la obligación legal o implícita.

Cuando es aplicable el método de participación, se realizan los ajustes necesarios para homologar las políticas contables de la asociada o negocio conjunto con las de Grupo Nutresa, se incorpora la porción que le corresponde a Grupo Nutresa en las ganancias o pérdidas obtenidas por la medición

de los activos netos a valor razonable en la fecha de adquisición, y se eliminan las ganancias y pérdidas no realizadas procedentes de las transacciones entre Grupo Nutresa y la asociada o negocio conjunto, en la medida de la participación de Grupo Nutresa en la asociada o negocio conjunto. El método de participación se aplica desde la fecha de adquisición hasta cuando se pierde la influencia significativa o control conjunto sobre la entidad.

La participación en la utilidad o pérdida de una asociada o negocio conjunto se presenta en el estado de resultado integral en la sección resultado del período, neto de impuestos y participaciones no controladoras en las subsidiarias de la asociada o negocio conjunto; la participación en los cambios reconocidos directamente en el patrimonio y en el otro resultado integral de la asociada o negocio conjunto se presentan en el estado de cambios en el patrimonio y en el otro resultado integral, consolidados. Los dividendos recibidos en efectivo de la asociada o negocio conjunto se reconocen reduciendo el valor en libros de la inversión.

Grupo Nutresa analiza periódicamente la existencia de indicadores de deterioro de valor y si es necesario reconoce pérdidas por deterioro en la inversión en la asociada o negocio conjunto. Las pérdidas de deterioro se reconocen en el resultado del período y se calculan como la diferencia entre el valor recuperable de la asociada o negocio conjunto, siendo éste el mayor entre el valor en uso y su valor razonable menos los costos necesarios para su venta, y su valor en libros.

Cuando se pierde la influencia significativa sobre la asociada o el control conjunto sobre el negocio conjunto, Grupo Nutresa mide y reconoce cualquier inversión residual que conserve en ella a su valor razonable. La diferencia entre el valor en libros de la asociada o negocio conjunto (teniendo en cuenta las partidas correspondientes de otro resultado integral) y el valor razonable de la inversión residual retenida, con el valor procedente de su venta, se reconoce en el resultado del período.

3.3 POLÍTICAS CONTABLES SIGNIFICATIVAS

Grupo Nutresa y sus subsidiarias aplican las políticas y procedimientos contables de su matriz principal. A continuación se detallan las políticas contables significativas que Grupo Nutresa aplica en la preparación de sus estados financieros consolidados:

3.3.1 COMBINACIONES DE NEGOCIOS Y CRÉDITO MERCANTIL

Se consideran combinaciones de negocios aquellas operaciones mediante las cuales se produce la unión de dos o más entidades o unidades económicas en una única entidad o grupo de sociedades.

Las combinaciones de negocios se contabilizan por el método de adquisición. Los activos identificables adquiridos, los pasivos y los pasivos contingentes asumidos de la adquirida se reconocen a valor razonable a la fecha de adquisición; los gastos de adquisición se reconocen en el resultado del período y el crédito mercantil como un activo en el estado de situación financiera consolidado.

La contraprestación transferida se mide como el valor agregado del valor razonable, en la fecha de adquisición, de los activos entregados, los pasivos incurridos o asumidos y los instrumentos de patrimonio emitidos por Grupo Nutresa, incluyendo cualquier contraprestación contingente, para obtener el control de la adquirida.

El crédito mercantil se mide como el exceso de la suma de la contraprestación transferida, el valor de cualquier participación no controladora, y cuando es aplicable, el valor razonable de cualquier participación previamente mantenida en la adquirida, sobre el valor neto de los activos adquiridos, los pasivos y los pasivos contingentes asumidos en la fecha de adquisición. La ganancia o pérdida resultante de la medición de la participación previamente mantenida puede reconocerse en los resultados del período o en el otro resultado integral, según proceda. En períodos anteriores sobre los que se informa, la adquirente pudo haber reconocido en otro resultado integral los cambios en el valor de su participación en el patrimonio de la adquirida. Si así fuera, el importe que fue reconocido en otro resultado integral deberá reconocerse sobre la misma base que se requeriría si la adquirente hubiera dispuesto directamente de la anterior participación mantenida en el patrimonio. Cuando la contraprestación transferida es inferior al valor razonable de los activos netos de la adquirida, la correspondiente ganancia es reconocida en el resultado del período, en la fecha de adquisición.

Para cada combinación de negocios, a la fecha de adquisición, Grupo Nutresa elige medir la participación no controladora por la parte proporcional de los activos identificables adquiridos, los pasivos y los pasivos contingentes asumidos de la adquirida o por su valor razonable.

Cualquier contraprestación contingente de una combinación de negocios se clasifica como pasivo o patrimonio y se reconoce a valor razonable en la fecha de adquisición. Los cambios posteriores en el valor razonable de una contraprestación contingente, clasificada como pasivo financiero se reconocen en el resultado del período o en el otro resultado integral, cuando se clasifica como patrimonio no se vuelve a medir y su liquidación posterior se reconoce dentro del patrimonio. Si la contraprestación no clasifica como un pasivo financiero se mide conforme a la NIIF aplicable.

El crédito mercantil adquirido en una combinación de negocios se asigna, en la fecha de adquisición, a las unidades generadoras de efectivo de Grupo Nutresa, que se espera serán beneficiadas con la combinación, independientemente de si otros activos o pasivos de la adquirida se asignan a esas unidades.

Cuando el crédito mercantil forma parte de una unidad generadora de efectivo, y parte de la operación dentro de tal unidad se vende, el crédito mercantil asociado con la operación vendida se incluye en el valor en libros de la operación al momento de determinar la ganancia o pérdida por la disposición de la operación. El crédito mercantil que se da de baja se determina con base en el porcentaje vendido de la operación, que es la relación del valor en libros de la operación vendida y el valor en libros de la unidad generadora de efectivo.

3.3.2 MONEDA EXTRANJERA

Las transacciones que se efectúan en una moneda diferente a la moneda funcional de la Compañía se convierten utilizando el tipo de cambio vigente en la fecha de la transacción. Posteriormente, los activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera son convertidos utilizando los tipos de cambio de la fecha de cierre de los estados financieros, que se toma de la información publicada por la entidad oficial encargada de certificar esta información; las partidas no monetarias que se miden a su valor razonable se convierten utilizando las tasas de cambio a la fecha en la que se determina su valor razonable, y las partidas no monetarias que se miden a costo histórico se convierten utilizando las tasas de cambio vigentes a la fecha de las transacciones originales.

Todas las diferencias de cambio surgidas de activos y pasivos operativos, se reconoce en el estado de resultados como parte de los ingresos y egresos operacionales; las diferencias en cambio de otros activos y pasivos, se reconoce como parte del ingreso o gasto financiero, a excepción de las partidas monetarias que proveen una cobertura eficaz para una inversión neta en un negocio en el extranjero y las provenientes de inversiones en acciones clasificadas como de valor razonable a través de patrimonio. Estas partidas y sus efectos impositivos se reconocen en el otro resultado integral hasta la disposición de la inversión neta, momento en el que se reconocen en el resultado del período.

Para la presentación de los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa, la situación financiera y el resultado de las entidades cuya moneda funcional es diferente a la moneda de presentación de la Compañía y cuya economía no se encuentra catalogada como hiperinflacionaria se convierten como sigue:

- Activos y pasivos, incluyendo el crédito mercantil y cualquier ajuste al valor razonable de los activos y pasivos surgidos de la adquisición, se convierten al tipo de cambio de cierre del período.
- Ingresos y gastos se convierten al tipo de cambio promedio mensual.

En las compañías cuya economía ha sido catalogada como hiperinflacionaria, los activos, pasivos, ingresos y gastos se convierten al tipo de cambio de cierre del período.

Las diferencias cambiarias resultantes de la conversión de los negocios en el extranjero se reconocen en el otro resultado integral, en una cuenta contable separada denominada "Conversión de estados financieros"; al igual que las diferencias de cambio de las cuentas por cobrar o por pagar de largo plazo que hagan parte de la inversión neta en el extranjero. En la disposición del negocio en el extranjero, la partida del otro resultado integral que se relaciona con el negocio en el extranjero, se reconoce en el resultado del período.

Reexpresión de estados financieros en economías hiperinflacionarias

Los estados financieros de las subsidiarias cuya moneda funcional es la correspondiente a una economía hiperinflacionaria, incluyendo la información comparativa, se reexpresan en términos de la unidad de medida corriente en la fecha de cierre del período sobre el que se informa antes de ser convertidos a pesos para el proceso de consolidación. Las pérdidas o ganancias por la posición monetaria neta, se incluyen en el resultado del período.

3.3.3 EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

El efectivo y equivalentes de efectivo en el estado de situación financiera y en el estado de flujos de efectivo incluyen el dinero en caja y bancos, las inversiones de alta liquidez fácilmente convertibles en una cantidad determinada de efectivo y sujetas a un riesgo insignificante de cambios en su valor, con un vencimiento de tres meses o menos desde la fecha de su adquisición. Estas partidas se registran inicialmente al costo histórico, y se actualizan para reconocer su valor razonable a la fecha de cada período contable anual.

3.3.4 INSTRUMENTOS FINANCIEROS

Un instrumento financiero es un contrato que da lugar a un activo financiero en una entidad y, simultáneamente, a un pasivo financiero o instrumento de capital en otra entidad. Los activos y pasivos financieros se reconocen inicialmente a su valor razonable más (menos) los costos de transacción directamente atribuibles, excepto para aquellos que se miden posteriormente a valor razonable.

Al momento del reconocimiento inicial, Grupo Nutresa clasifica sus activos financieros para la medición posterior a costo amortizado o a valor razonable dependiendo del modelo de negocio de Grupo Nutresa para gestionar los activos financieros y las características de los flujos de efectivo contractuales del instrumento; o como derivados designados como instrumentos de cobertura en una cobertura eficaz, según corresponda.

(i) Activos financieros medidos a costo amortizado

Un activo financiero se mide posteriormente a costo amortizado, usando la tasa de interés efectiva, si el activo es mantenido

dentro de un modelo de negocio cuyo objetivo es mantenerlos para obtener los flujos de efectivo contractuales y los términos contractuales del mismo otorgan, en fechas específicas, flujos de efectivo que son únicamente pagos del capital e intereses sobre el valor del capital pendiente. Sin perjuicio de lo anterior, Grupo Nutresa puede designar un activo financiero de forma irrevocable como medido al valor razonable con cambios en resultados.

Grupo Nutresa ha definido que el modelo de negocio para las cuentas por cobrar a clientes es recibir los flujos de caja contractuales, razón por la cual son incluidos en esta categoría.

(ii) Activos financieros medidos a valor razonable

Los activos financieros diferentes de aquellos medidos a costo amortizado se miden posteriormente a valor razonable con cambios reconocidos en el resultado del período. Sin embargo, para las inversiones en instrumentos de capital que no se mantienen para propósitos de negociación, Grupo Nutresa elige de manera irrevocable presentar las ganancias o pérdidas por la medición a valor razonable en otro resultado integral. En la disposición de las inversiones a valor razonable a través del otro resultado integral, el valor acumulado de las ganancias o pérdidas es transferido directamente a las ganancias retenidas y no se reclasifican al resultado del período. Los dividendos recibidos en efectivo de estas inversiones se reconocen en el estado de resultado integral en la sección resultado del período.

Los valores razonables de las inversiones con cotización bursátil se basan en su precio de cotización vigente.

Los activos financieros medidos a valor razonable no son sometidos a pruebas de deterioro de valor.

(iii) Deterioro de activos financieros al costo amortizado

Los activos financieros medidos a costo amortizado son evaluados por indicadores de deterioro en cada fecha de balance. Los activos financieros están deteriorados cuando existe evidencia objetiva que, como resultado de uno o más eventos que hayan ocurrido después del reconocimiento inicial del activo financiero, los flujos futuro estimados del activo financiero (o grupo de activos financieros) han sido afectados.

Los criterios que se utilizan para determinar que existe una evidencia objetiva de una pérdida por deterioro incluyen:

- Dificultades financieras importantes del emisor o de la contraparte.
- Incumplimiento en los pagos de capital e intereses.
- Probabilidad de que el prestamista entrará en quiebra o una reorganización financiera.

El importe del deterioro es la diferencia entre el valor en libros del activo y el valor presente de las estimaciones de los flujos de efectivo futuros, descontados a la tasa efectiva original del activo financiero. El valor en libros del activo se reduce y la cantidad de la pérdida se reconoce en el resultado del período.

(iv) Baja en cuentas

Un activo financiero o una parte de él, es dado de baja del estado de situación financiera cuando se vende, transfiere, expiran o Grupo Nutresa pierde control sobre los derechos contractuales o sobre los flujos de efectivo del instrumento. Un pasivo financiero o una parte de él es dado de baja del estado de situación financiera cuando la obligación contractual ha sido liquidada o haya expirado. Cuando un pasivo financiero existente es reemplazado por otro proveniente de la misma contraparte bajo condiciones sustancialmente diferentes, o si las condiciones de un pasivo existente se modifican de manera sustancial, tal intercambio o modificación se trata como una baja del pasivo original y el reconocimiento de un nuevo pasivo, y la diferencia en los valores respectivos en libros se reconocen en el estado de resultados integrales en la sección estado de resultados.

(v) Pasivos financieros

Los pasivos financieros se miden posteriormente a costo amortizado, usando la tasa de interés efectiva. Los pasivos financieros incluyen saldos con proveedores y cuentas por pagar, obligaciones financieras, y otros pasivos financieros derivados. Esta categoría también incluye los instrumentos financieros derivados tomados por el Grupo y que no se designan como instrumentos de cobertura en relaciones de cobertura eficaces.

Se clasifican como obligaciones financieras las obligaciones contraídas mediante la obtención de recursos provenientes de establecimientos de crédito, o de otras instituciones financieras del país o del exterior.

(vi) Compensación de instrumentos financieros

Los activos financieros y los pasivos financieros son objeto de compensación de manera que se informe el valor neto en el estado de situación financiera consolidado, solamente si (i) existe, en el momento actual, un derecho legalmente exigible de compensar los valores reconocidos, y (ii) existe la intención de liquidarlos por el valor neto, o de realizar los activos y cancelar los pasivos en forma simultánea.

(vii) Instrumentos financieros derivados y coberturas

Un derivado financiero es un instrumento financiero cuyo valor cambia como respuesta a los cambios en una variable observable de mercado (tal como un tipo de interés, tasa de cambio, el precio de un instrumento financiero o un índice de mercado, incluyendo las calificaciones crediticias), cuya inversión inicial es muy pequeña en relación a otros instrumentos financieros con respuesta similar a los cambios en las condiciones de mercado y que se liquida, generalmente, en una fecha futura.

En el curso normal de los negocios las compañías realizan operaciones con instrumentos financieros derivados, con el único propósito de reducir su exposición a fluctuaciones en el tipo

de cambio y de tasas de interés de obligaciones en moneda extranjera. Estos instrumentos incluyen entre otros contratos swap, forward, opciones y futuros de commodities de uso propio.

Los derivados se clasifican dentro de la categoría de activos o pasivos financieros, según corresponda la naturaleza del derivado, y se miden a valor razonable con cambios en el estado de resultados, excepto aquellos que hayan sido designados como instrumentos de cobertura.

Los contratos de commodities celebrados con el objetivo de recibir o entregar una partida no financiera de acuerdo con las compras, ventas o necesidades de utilización esperadas por la entidad, se consideran "derivados de uso propio", y su efecto se reconoce como parte del costo del inventario.

Grupo Nutresa designa y documenta ciertos derivados como instrumentos de cobertura contable para cubrir:

- Los cambios en el valor razonable de activos y pasivos reconocidos o compromisos en firme (coberturas de valor razonable),
- La exposición a las variaciones en los flujos de caja de transacciones futuras altamente probables, (coberturas de flujo de efectivo) y
- Coberturas de una inversión neta en el extranjero.

El Grupo espera que las coberturas sean altamente eficaces en lograr compensar los cambios en el valor razonable o las variaciones en los flujos de efectivo. El Grupo evalúa permanentemente las coberturas, al menos trimestralmente, para determinar que realmente éstas hayan sido altamente eficaces a lo largo de los períodos para los cuales fueron designadas.

Las coberturas que cumplan los estrictos criterios requeridos para la contabilidad de coberturas se contabilizan de la siguiente manera:

Coberturas de valor razonable: el Grupo utiliza estas coberturas para mitigar los riesgos de tasas de cambio y tasas de interés en activos y pasivos reconocidos. Los cambios en el valor razonable del instrumento de cobertura se reconoce en el estado de resultados como un gasto financiero, la partida cubierta es también ajustada por el riesgo cubierto y cualquier ganancia o pérdida es reconocida en el estado de resultados como un gasto financiero.

Coberturas de flujo de efectivo: la porción efectiva de los cambios en el valor razonable del instrumento de cobertura es reconocida en los Otros Resultados Integrales, mientras cualquier porción inefectiva es reconocida inmediatamente en el resultado del período. Cuando la partida cubierta resulta en el reconocimiento de un activo o pasivo no financiero, las ganancias o pérdidas previamente reconocidas en los Otros Resultados Integrales se incluyen en el costo del activo o pasivo. En otro caso, las ganancias o pérdidas reconocidas en el Otro Resultado Integral son trasladadas al estado de resultados en el momento en que la partida cubierta afecta el resultado del período.

Cobertura de inversión neta: los cambios en el valor razonable del instrumento de cobertura se reconocen directamente en el Otro Resultado Integral, junto con las ganancias o pérdidas de la conversión de un negocio en el extranjero, hasta la venta o disposición de la inversión.

3.3.5 INVENTARIOS

Se clasifican como inventarios los bienes mantenidos para ser vendidos en el curso normal de la operación, en proceso de producción con vistas a esa venta o en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

Los inventarios se valúan al menor entre el costo de adquisición o fabricación, o el valor neto realizable. El costo es determinado utilizando el método de costos promedio. El valor neto realizable es el precio estimado de venta del inventario dentro del curso normal de operaciones, disminuyendo los gastos variables de venta aplicables.

Los inventarios se valoran utilizando el método del promedio ponderado y su costo incluye los costos directamente relacionados con la adquisición y aquellos incurridos para darles su condición y ubicación actual, El costo de los productos terminados y de productos en proceso comprende materia prima, mano de obra directa, otros costos directos y gastos indirectos de fabricación.

Los descuentos comerciales, rebajas y otras partidas similares se deducen del costo de adquisición del inventario.

En el caso de commodities, el costo del inventario incluye cualquier ganancia o pérdida por las operaciones de cobertura de adquisiciones de la materia prima.

3.3.6 ACTIVOS BIOLÓGICOS

Los activos biológicos mantenidos por Grupo Nutresa se miden, desde su reconocimiento inicial, al valor razonable menos los gastos necesarios para realizar la venta; los cambios se reconocen en el estado de resultados del período. Los productos agrícolas que procedan de activos biológicos se miden a su valor razonable menos los gastos necesarios para la venta en el momento de la recolección o cosecha, cuando son trasladados al inventario.

Cuando su valor razonable no pueda ser medido de forma fiable, se medirán al costo y se evaluará permanentemente la existencia de indicadores de deterioro.

3.3.7 PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO

Las propiedades, planta y equipo incluyen el importe de los terrenos, inmuebles, muebles, vehículos, maquinaria y equipo, equipos de informática y otras instalaciones de propiedad de las entidades consolidadas, y que son utilizados en el giro de la entidad.

Los activos fijos se miden al costo, neto de la depreciación acumulada y de pérdidas por deterioro del valor acumuladas,

si las hubiera. El costo incluye el precio de adquisición, los costos directamente relacionados a la ubicación del activo en el lugar y las condiciones necesarias para que opere en la forma prevista por Grupo Nutresa, los costos por préstamos de los proyectos de construcción que toman un período de un año o más para ser completados si se cumplen los requisitos de reconocimiento, y el valor presente del costo esperado para el desmantelamiento del activo después de su uso, si los criterios de reconocimiento para una provisión se cumplen.

Los descuentos comerciales, rebajas y otras partidas similares se deducen del costo de adquisición del activo.

Para los componentes significativos de propiedades, planta y equipo que deben ser reemplazados periódicamente, el Grupo da de baja el componente reemplazado y reconoce el componente nuevo como un activo con su correspondiente vida útil específica, y lo deprecia según corresponda. Del mismo modo, cuando se efectúa un mantenimiento de gran envergadura, su costo se reconoce como un reemplazo del importe en libros del activo en la medida en que se cumplan los requisitos para su reconocimiento. Todos los demás gastos rutinarios de reparación y mantenimiento se reconocen en los resultados a medida que se incurren.

Las mejoras sustanciales realizadas sobre propiedades de terceros se reconocen como parte de los activos fijos de Grupo Nutresa y se deprecian por el menor tiempo entre la vida útil de la mejora realizada o el plazo del arrendamiento.

La depreciación inicia cuando el activo está disponible para su uso y se calcula en forma lineal a lo largo de la vida útil estimada del activo de la siguiente manera:

Edificios	20 a 60 años
Maquinaria (*)	10 a 40 años
Equipos menores - operativo	2 a 10 años
Equipo de transporte	3 a 10 años
Equipos de comunicación y computación	3 a 10 años
Muebles, enseres y equipos de oficina	5 a 10 años

Tabla 3

(*) Alguna maquinaria vinculada con la producción es depreciada usando el método de horas producidas, según sea la forma más adecuada en la que se refleje el consumo de los beneficios económicos del activo.

Los valores residuales, vidas útiles y métodos de depreciación de los activos se revisan y ajustan prospectivamente en cada cierre de ejercicio, en caso que sea requerido.

Un componente de propiedades, planta y equipo o cualquier parte significativa del mismo reconocida inicialmente, se da de baja al momento de su venta o cuando no se espera obtener beneficios económicos futuros por su uso o venta. Cualquier ganancia o pérdida resultante al momento de dar de baja el activo (calculado como la diferencia entre el ingreso neto procedente de la venta y el importe neto en libros del activo) se incluye en el estado de resultados cuando se da de baja el activo.

3.3.8 PROPIEDADES DE INVERSIÓN

Las propiedades de inversión se miden inicialmente al costo. El costo de adquisición de una propiedad de inversión comprende su precio de compra y cualquier desembolso directamente atribuible. El costo de una propiedad de inversión autoconstruida, es su costo a la fecha en que la construcción o desarrollo estén terminados.

Con posterioridad al reconocimiento inicial, las propiedades de inversión se miden al costo neto de la depreciación acumulada y de pérdidas por deterioro del valor acumuladas, si las hubiera.

La depreciación se calcula en forma lineal a lo largo de la vida útil estimada del activo entre 20 y 60 años. Los valores residuales y las vidas útiles se revisan y ajustan prospectivamente en cada cierre de ejercicio, en caso que sea requerido.

Las propiedades de inversión se dan de baja, ya sea en el momento de su disposición, o cuando se retira del uso en forma permanente, y no se espera ningún beneficio económico futuro. La diferencia entre el producido neto de la disposición y el valor en libros del activo se reconoce en resultado del período en el que fue dado de baja.

Se realizan transferencias a, o desde, las propiedades de inversión, solamente cuando exista un cambio en su uso. Para el caso de una transferencia desde una propiedad de inversión hacia propiedad, planta y equipo, el costo tomado en cuenta para su contabilización posterior es el valor en libros a la fecha del cambio de uso.

3.3.9 ACTIVOS INTANGIBLES

Un activo intangible es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física. Los activos intangibles adquiridos en forma separada se miden inicialmente a su costo. El costo de los activos intangibles adquiridos en combinaciones de negocios es su valor razonable a la fecha de adquisición. Después del reconocimiento inicial, los activos intangibles se contabilizan al costo menos cualquier amortización acumulada y cualquier pérdida acumulada por deterioro del valor.

Las vidas útiles de los activos intangibles se determinan como finitas o indefinidas. Los activos intangibles con vidas útiles finitas se amortizan a lo largo de su vida útil de forma lineal y se evalúan para determinar si tuvieron algún deterioro del valor, siempre que haya indicios de que el activo intangible pudiera haber sufrido dicho deterioro. El período de amortización y el método de amortización para un activo intangible con una vida útil finita se revisan al menos al cierre de cada período. Los cambios en la vida útil esperada o en el patrón esperado de consumo de los beneficios económicos futuros del activo se contabilizan al cambiar el período o método de amortización, según corresponda, y se tratan

como cambios en las estimaciones contables. El gasto por amortización de activos intangibles con vidas útiles finitas se reconoce en el estado de resultados integrales. La vida útil de los activos intangibles con vida finita está comprendida entre 3 y 100 años.

Los activos intangibles con vidas útiles indefinidas no se amortizan, sino que se someten a pruebas anuales para determinar si sufrieron un deterioro del valor, ya sea en forma individual o a nivel de la unidad generadora de efectivo. La evaluación de la vida indefinida se revisa en forma anual para determinar si dicha evaluación sigue siendo válida. En caso de no serlo, el cambio de la vida útil de indefinida a finita se realiza en forma prospectiva.

Las ganancias o pérdidas que surgen cuando se da de baja un activo intangible se miden como la diferencia entre el valor obtenido en la disposición y el valor en libros del activo, y se reconoce en el estado de resultado integral en la sección resultado del período.

Costos de investigación y desarrollo

Los costos de investigación se contabilizan como gastos a medida que se incurre en ellos. Los desembolsos directamente relacionados con el desarrollo en un proyecto individual se reconocen como activo intangible cuando Grupo Nutresa puede demostrar:

- La factibilidad técnica de finalizar el activo intangible para que esté disponible para su uso o venta;
- Su intención de finalizar el activo y su capacidad de utilizar o vender el activo;
- Cómo el activo generará beneficios económicos futuros;
- La disponibilidad de recursos para finalizar el activo; y
- La capacidad de medir de manera fiable el desembolso durante el desarrollo.

En el estado de situación financiera, los activos que surgen de desembolsos por desarrollo se contabilizan al costo menos la amortización acumulada y las pérdidas acumuladas por deterioro del valor.

La amortización del activo comienza cuando el desarrollo ha sido completado y el activo se encuentra disponible para ser utilizado. Se amortiza a lo largo del período del beneficio económico futuro esperado. Durante el período de desarrollo el activo se somete a pruebas de deterioro anuales para determinar si existe pérdida de su valor.

Los costos de investigación y los costos de desarrollo que no califican para su capitalización se contabilizan como gastos en el resultado del período.

3.3.10 DETERIORO DE VALOR DE ACTIVOS NO FINANCIEROS

A cada fecha de presentación, Grupo Nutresa evalúa si existe algún indicio de que un activo pueda estar deteriorado en su valor. Grupo Nutresa estima el valor recuperable del activo o unidad generadora de efectivo, en el momento en que detecta un indicio de deterioro, o anualmente (al 31 de diciembre) para el crédito mercantil, activos intangibles con vida útil indefinida y los que aún no se encuentran en uso.

Grupo Nutresa, ha definido como unidades generadoras de efectivo las entidades legalmente constituidas dedicadas a la producción, asignando a cada una de ellas los activos netos de las entidades legalmente constituidas dedicadas a la prestación de servicios a las unidades productoras (en forma transversal o individual). La evaluación del deterioro se realiza al nivel de la UGE o Grupo de UGE's que contiene el activo a evaluar.

El valor recuperable de un activo es el mayor valor entre el valor razonable menos los gastos de venta, ya sea de un activo o de una unidad generadora de efectivo, y su valor en uso, y se determina para un activo individual, salvo que el activo no genere flujos de efectivo que sean sustancialmente independientes de los de otros activos o grupos de activos; en este caso el activo deberá agruparse a una unidad generadora de efectivo. Cuando el valor en libros de un activo o de una unidad generadora de efectivo exceda su valor recuperable, el activo se considera deteriorado y se reduce el valor a su monto recuperable.

Al calcular el valor en uso, los flujos de efectivo estimados, ya sea de un activo o de una unidad generadora de efectivo, se descuentan a su valor presente mediante una tasa de descuento que refleja las consideraciones de mercado del valor del dinero en el tiempo y los riesgos específicos del activo. Para determinar el valor razonable menos los gastos de venta se emplea un modelo de valoración adecuado.

Las pérdidas por deterioro del valor de operaciones continuadas se reconocen en el estado de resultado integral en la sección estado de resultados en aquellas categorías de gastos que se correspondan con la función del activo deteriorado. Las pérdidas por deterioro atribuibles a una unidad generadora de efectivo se asignan inicialmente al crédito mercantil y una vez agotado éste, de forma proporcional, con base en el valor en libros de cada activo, a los demás activos no corrientes de la unidad generadora de efectivo.

El deterioro del valor para el crédito mercantil se determina evaluando el valor recuperable de cada unidad generadora de efectivo (o grupo de unidades generadoras de efectivo) a las que se relaciona el crédito mercantil. Las pérdidas por deterioro de valor relacionadas con el crédito mercantil no se pueden revertir en períodos futuros.

Para los activos en general, excluido el crédito mercantil, a cada fecha de presentación se efectúa una evaluación sobre si existe algún indicio de que las pérdidas por deterioro del valor reconocidas previamente ya no existen o hayan disminuido. Si existe tal indicio, Grupo Nutresa efectúa una estimación del valor recuperable del activo o de la unidad generadora de efectivo. Una pérdida por deterioro del valor reconocida

previamente solamente se revierte si hubo un cambio en los supuestos utilizados para determinar el valor recuperable de un activo desde la última vez en que se reconoció la última pérdida por deterioro del valor. La reversión se limita de manera tal que el valor en libros del activo no exceda su monto recuperable, ni exceda el valor en libros que se hubiera determinado, neto de la depreciación, si no se hubiese reconocido una pérdida por deterioro del valor para el activo en los años anteriores. Tal reversión se reconoce en el estado de resultados integrales en la sección estado de resultados.

3.3.11 IMPUESTOS

Comprende el valor de los gravámenes de carácter general obligatorio a favor del Estado y a cargo de las compañías, por concepto de las liquidaciones privadas que se determinan sobre las bases impositivas del período fiscal, de acuerdo con las normas tributarias del orden nacional y territorial que rigen en cada uno de los países donde operan las compañías de Grupo Nutresa.

a) Impuesto sobre la renta

(i) Corriente

Los activos y pasivos corrientes por el impuesto sobre la renta del período se miden por los valores que se espera recuperar o pagar a la autoridad fiscal. El gasto por impuesto sobre la renta se reconoce en el impuesto corriente de acuerdo con la depuración efectuada entre la renta fiscal y la utilidad o pérdida contable afectada por la tarifa del impuesto sobre la renta del año corriente y conforme con lo establecido en las normas tributarias de cada país. Las tasas y las normativas fiscales utilizadas para computar dichos valores son aquellas que estén aprobadas al final del período sobre el que se informa, en los países en los que Grupo Nutresa opera y genera utilidades imponibles.

(ii) Diferido

El impuesto sobre la renta diferido se reconoce utilizando el método del pasivo calculado sobre las diferencias temporarias entre las bases fiscales de los activos y pasivos y sus valores en libros. El impuesto diferido pasivo se reconoce generalmente para todas las diferencias temporarias imponibles, y el impuesto diferido activo se reconoce para todas las diferencias temporarias deducibles y por la compensación futura de créditos fiscales y pérdidas fiscales no utilizadas en la medida en que sea probable la disponibilidad de ganancias impositivas futuras contra las cuales se puedan imputar. Los impuestos diferidos no son objeto de descuento financiero.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos no se reconocen si la diferencia temporaria surge del reconocimiento inicial de un activo o un pasivo en una transacción que no constituya una combinación de negocios y que, al momento de la transacción no afectó ni la ganancia contable ni la ganancia o pérdida fiscal; y para el caso del pasivo por impuesto diferido cuando surja del reconocimiento inicial del crédito mercantil.

Los pasivos por impuestos diferidos relacionados con las inversiones en subsidiarias, asociadas y participaciones en negocios conjuntos, no se reconocen cuando la oportunidad de la reversión de las diferencias temporarias se pueda controlar y sea probable que dichas diferencias no se reversen en el futuro cercano y los activos por impuestos diferidos relacionados con las inversiones en subsidiarias, asociadas y participaciones en negocios conjuntos, se reconocen solamente en la medida en que sea probable que las diferencias temporarias se revertirán en un futuro cercano y sea probable la disponibilidad de ganancias impositivas futuras contra las cuales se imputarán esas diferencias deducibles.

El valor en libros de los activos por impuesto diferido se revisa en cada fecha de presentación y se reducen en la medida en que ya no sea probable que exista suficiente ganancia impositiva para utilizar la totalidad o una parte del activo por impuesto diferido. Los activos por impuesto diferido no reconocidos se reevalúan en cada fecha de presentación y se reconocen en la medida en que sea probable que las ganancias impositivas futuras permitan su recuperación.

Los activos y pasivos por impuesto diferido se miden a las tasas fiscales que se espera sean de aplicación en el periodo en el que el activo se realice o el pasivo se cancele, con base en las tasas y normas fiscales que fueron aprobadas a la fecha de presentación, o cuyo procedimiento de aprobación se encuentre próximo a completarse para tal fecha.

Los activos y pasivos por impuesto diferido se compensan si existe un derecho legalmente exigible para ello y son con la misma autoridad tributaria.

El impuesto diferido se reconoce en el resultado del período, excepto el relacionado con partidas reconocidas fuera del resultado, en este caso se presentará en el otro resultado integral o directamente en el patrimonio.

Los activos y los pasivos corrientes por el impuesto sobre la renta también se compensan si se relacionan con la misma autoridad fiscal y se tiene la intención de liquidarlos por el valor neto o a realizar el activo y a liquidar el pasivo de forma simultánea.

b) Impuesto sobre la renta para la equidad – CREE

El impuesto sobre la renta para la equidad – CREE, aplicable a las compañías colombianas, es el gravamen con el que contribuyen las sociedades y personas jurídicas y asimiladas declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios en beneficio de los trabajadores, generación de empleo y la inversión social.

La base para determinar el impuesto sobre la renta para la equidad - CREE no puede ser inferior al 3% de su patrimonio líquido en el último día del ejercicio gravable inmediatamente anterior.

Al impuesto sobre la renta para la equidad "CREE", le es aplicable una tarifa del 9% de conformidad con la Ley 1739 de diciembre de 2014.

Durante los años 2015, 2016, 2017 y 2018, la Ley 1739 del 23 de diciembre de 2014 establece una sobretasa al impuesto sobre la renta para la equidad – CREE, la cual es responsabilidad de los sujetos pasivos de este tributo y aplicará a una base gravable superior a $800, a las tarifas de 5%, 6%, 8% y 9% por año, respectivamente.

La base gravable del impuesto sobre la renta para la equidad - CREE, se establecerá restando de los ingresos brutos susceptibles de incrementar el patrimonio realizados en el año gravable, las devoluciones, rebajas y descuentos y de lo así obtenido se restará los que corresponda a los ingresos no constitutivos de renta establecidos en el Estatuto Tributario. De los ingresos netos así obtenidos, se restará el total de los costos y deducciones aplicables al impuesto y se podrán restar las rentas exentas que taxativamente fueron fijadas por la normativa tributaria.

c) Impuesto a la riqueza

La carga impositiva del impuesto a la riqueza se origina, para las compañías colombianas, por la posesión de la misma al primero de enero de los años 2015, 2016 y 2017, a cargo de los contribuyentes del impuesto a la renta. Por lo tanto, aquellos contribuyentes con patrimonio bruto menos las deudas, cuyo valor sea superior a $1.000, deberán determinar su impuesto bajo las condiciones establecidas en la normativa tributaria.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 6 de la Ley 1739 de 2014, que adiciona el artículo 297-2 del estatuto tributario, la causación del impuesto a la riqueza se realizará el 1ro de enero de los años 2015, 2016 y 2017 y será imputado a las reservas patrimoniales sin afectar las utilidades del ejercicio, de conformidad con el artículo 10 de la misma Ley.

3.3.12 BENEFICIOS A EMPLEADOS

a) Beneficios de corto plazo

Son beneficios (diferentes de los beneficios por terminación) que se espera liquidar totalmente antes de los doce meses siguientes al final del período anual sobre el que se informa en el que los empleados hayan prestado los servicios relacionados. Los beneficios de corto plazo se reconocen en la medida en que los empleados prestan el servicio, por el valor esperado a pagar.

b) Otros beneficios a los empleados a largo plazo

Son retribuciones (diferentes de los beneficios posempleo y de los beneficios por terminación) cuyo pago no vence dentro de los doce (12) meses siguientes al cierre del período anual en el cual los empleados han prestado sus servicios, tales como prima de antigüedad, sistema de compensación variable e intereses a las cesantías retroactivas. El costo de los beneficios a largo plazo se distribuye en el tiempo que medie entre el ingreso del empleado y la fecha esperada de la obtención del beneficio. Estos beneficios se proyectan hasta la fecha de pago y se descuentan a través del método de unidad de crédito proyectada.

c) Pensiones y otros beneficios posempleo

i) Planes de contribuciones definidas

Los aportes a los planes de contribuciones definidas se reconocen como gastos en el estado de resultado integral en la sección resultado del período a medida que se devenga la aportación de los mismos.

ii) Planes de beneficios definidos

Son planes de beneficios posempleo aquellos en los que Grupo Nutresa tiene la obligación legal o implícita de responder por los pagos de los beneficios que quedaron a su cargo. Las compañías subsidiarias con domicilio en Colombia, Ecuador, México y Perú tienen pasivo actuarial por disposición legal.

El costo de este beneficio se determina mediante el método de la unidad de crédito proyectada. El pasivo se mide anualmente por el valor presente de los pagos futuros esperados que son necesarios para liquidar las obligaciones derivadas de los servicios prestados por los empleados en el período corriente y en los anteriores.

La actualización del pasivo por ganancias y pérdidas actuariales se reconoce en el estado de situación financiera contra los resultados acumulados a través del otro resultado integral. Estas partidas no se reclasificarán a los resultados del período en períodos posteriores; el costo de los servicios pasados y presentes, y el interés neto sobre el pasivo se reconoce en el resultado del período, distribuido entre el costo de ventas, y los gastos de administración, de venta y de distribución, así mismo como las ganancias y pérdidas por reducciones de los beneficios y las liquidaciones no rutinarias.

El interés sobre el pasivo se calcula aplicando la tasa de descuento a dicho pasivo.

Los pagos efectuados al personal jubilado se deducen de los valores provisionados por este beneficio.

d) Beneficios por terminación

Son proporcionados por la terminación del período de empleo como consecuencia de la decisión de la entidad de resolver el contrato del empleado antes de la fecha normal de retiro; o la decisión del empleado de aceptar una oferta de beneficios a cambio de la terminación de un contrato de empleo. Los beneficios por terminación se medirán de acuerdo con lo establecido en las normas legales y los acuerdos establecidos entre Grupo Nutresa y el empleado en el momento en que se publique oficialmente la decisión de terminar el vínculo laboral con el empleado.

3.3.13 PROVISIONES, PASIVOS Y ACTIVOS CONTINGENTES

a) Provisiones

Las provisiones se reconocen cuando, como consecuencia de un suceso pasado, Grupo Nutresa tiene una obligación presente, legal o implícita, cuya liquidación requiere una salida de recursos que se considera probable y que se puede estimar con certeza.

En los casos en los que Grupo Nutresa espera que la provisión se reembolse en todo o en parte, el reembolso se reconoce como un activo separado, únicamente en los casos en que tal reembolso sea prácticamente cierto.

Las provisiones se miden por la mejor estimación de la Administración de los desembolsos requeridos para liquidar la obligación presente. El gasto correspondiente a cualquier provisión se presenta en el estado de resultados integrales, neto de todo reembolso. El aumento de la provisión debido al paso del tiempo se reconoce como un gasto financiero.

b) Pasivos contingentes

Las obligaciones posibles que surgen de eventos pasados y cuya existencia será confirmada solamente por la ocurrencia o no ocurrencia de uno a más eventos futuros inciertos que no están enteramente bajo el control de Grupo Nutresa o las obligaciones presentes, que surgen de eventos pasados, pero que no es probable, sino posible, que una salida de recursos que incluye beneficios económicos sea requerida para liquidar la obligación o el monto de la obligación no puede ser medido con suficiente confiabilidad, no se reconocen en el estado de situación financiera, en cambio se revelan como pasivos contingentes.

c) Activos contingentes

Los activos de naturaleza posible, surgidos a raíz de sucesos pasados, cuya existencia ha de ser confirmada sólo por la ocurrencia, o en su caso por la no ocurrencia, de uno o más eventos inciertos en el futuro, que no están enteramente bajo el control de Grupo Nutresa, no se reconocen en el estado de situación financiera, en cambio se revelan como activos contingentes cuando es probable su ocurrencia. Cuando el hecho contingente sea cierto se reconoce el activo y el ingreso asociado en el resultado del período.

3.3.14 INGRESOS ORDINARIOS

Los ingresos se reconocen en la medida en que sea probable que los beneficios económicos fluyan hacia la entidad y los ingresos puedan ser medidos con fiabilidad.

Los criterios específicos de reconocimiento enumerados a continuación también deberán cumplirse para que los ingresos sean reconocidos.

a) Venta de bienes

Los ingresos de actividades ordinarias procedentes de la venta de bienes se reconocen cuando los riesgos significativos y las ventajas inherentes a la propiedad se hayan sustancialmente transferido al comprador.

b) Prestación de servicios

Los ingresos procedentes de la prestación de servicios se reconocen cuando estos son prestados o en función al grado de terminación (o grado de avance) de los contratos.

c) Intereses

Para todos los instrumentos financieros valorados a costo amortizado, los ingresos o gastos por interés se reconocen con la tasa de interés efectiva. La tasa de interés efectiva es la tasa que descuenta exactamente los pagos futuros estimados de efectivo o los recibidos a través de la vida esperada del instrumento financiero o un período más corto, en el valor neto en libros del activo financiero o pasivo financiero.

d) Ingresos por dividendos

Estos ingresos se reconocen cuando se establece el derecho de Grupo Nutresa a recibir el pago, que es generalmente cuando los accionistas decretan el dividendo, excepto cuando el dividendo represente una recuperación del costo de la inversión. Tampoco se reconoce ingreso por dividendos cuando el pago se realiza a todos los accionistas en la misma proporción en acciones del emisor.

3.3.15 GASTOS DE PRODUCCIÓN

Se registran en cuentas de gastos de producción los costos indirectos que no hayan contribuido a dar a los inventarios su condición y ubicación actual y que no son necesarios para el proceso productivo.

3.3.16 SUBVENCIONES

Las subvenciones del Gobierno se reconocen cuando existe seguridad razonable de que éstas se recibirán y de que se cumplirán todas las condiciones ligadas a ellas. Cuando la subvención se relaciona con una partida de gastos, se reconoce como ingresos sobre una base sistemática a lo largo de los períodos en los que los costos relacionados que se pretenden compensar se reconocen como gasto. Cuando la subvención se relaciona con un activo, se contabiliza como un ingreso diferido y se reconoce en resultados sobre una base sistemática a lo largo de la vida útil estimada del activo correspondiente.

3.3.17 VALOR RAZONABLE

Es el precio que sería recibido por vender un activo o pagado por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes del mercado independientes, en la fecha de la medición. El valor razonable de todos los activos y pasivos financieros se determina a la fecha de presentación de los estados financieros, para reconocimiento o revelación en las notas a los estados financieros.

Grupo Nutresa utiliza técnicas de valuación que son apropiadas en las circunstancias y para las cuales se tiene suficiente información disponible para medir al valor razonable, maximizando el uso de datos observables relevantes y minimizando el uso de datos no observables.

El valor razonable se determina:

- Con base en precios cotizados en mercados activos para

activos o pasivos idénticos a los que la Empresa puede acceder en la fecha de la medición (nivel 1).

- Con base en técnicas de valuación comúnmente usadas por los participantes del mercado que utilizan variables distintas de los precios cotizados que son observables para los activos o pasivos, directa o indirectamente (nivel 2).
- Con base en técnicas de valuación internas de descuento de flujos de efectivo u otros modelos de valoración, utilizando variables estimadas por Grupo Nutresa no observables para el activo o pasivo, en ausencia de variables observadas en el mercado (nivel 3).

Los juicios incluyen datos tales como el riesgo de liquidez, el riesgo de crédito y la volatilidad. Los cambios en las hipótesis acerca de estos factores podrían afectar al valor razonable reportado de los instrumentos financieros.

La Nota 37 provee información más detallada sobre los activos medidos a valor razonable y las metodologías de valoración empleadas

3.3.18 SEGMENTOS DE OPERACIÓN

Un segmento operativo es un componente de Grupo Nutresa que desarrolla actividades de negocio de las que puede obtener ingresos de las actividades ordinarias e incurrir en costos y gastos, sobre el cual se dispone de información financiera y cuyos resultados de operación son revisados regularmente por la máxima autoridad en la toma de decisiones de operación de Grupo Nutresa, que es su Junta Directiva, para decidir sobre la asignación de los recursos a los segmentos y evaluar su rendimiento.

La información financiera de los segmentos operativos se prepara bajo las mismas políticas contables utilizadas en la elaboración de los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa.

Se presenta información financiera por separado para aquellos segmentos de operación que superan los límites cuantitativos del 10% de los ingresos, EBITDA y resultado operacional, así como los segmentos de información considerados relevantes para la toma de decisiones por parte de la Junta Directiva; los demás segmentos se presentan agrupados en una categoría de "Otros segmentos".

3.3.19 GANANCIAS POR ACCIÓN

Las ganancias por acción básicas se calculan dividiendo el resultado del período atribuible a los tenedores de acciones ordinarias entre el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el período.

El promedio de las acciones en circulación para los períodos terminados el 31 de diciembre de 2015 y 2014 es de 460.123.458.

Para calcular las ganancias por acción diluidas, se ajusta el resultado del período atribuible a los tenedores de acciones ordinarias, y el promedio ponderado del número de acciones en circulación por todos los efectos dilusivos inherentes a las acciones ordinarias potenciales.

3.3.20 IMPORTANCIA RELATIVA O MATERIALIDAD

La información es material o tendrá importancia relativa si puede, individualmente o en su conjunto, influir en las decisiones económicas tomadas por los usuarios con base en los estados financieros. La materialidad dependerá de la magnitud y la naturaleza del error o inexactitud, enjuiciados en función de las circunstancias particulares en que se hayan producido. La magnitud o la naturaleza de la partida o una combinación de ambas, podría ser el factor determinante.

NOTA 4.
JUICIOS, ESTIMACIONES Y SUPUESTOS CONTABLES SIGNIFICATIVOS

La preparación de los estados financieros del Grupo requiere que la gerencia deba realizar juicios, estimaciones y supuestos contables que afectan los montos de ingresos y gastos, activos y pasivos, y revelaciones relacionadas como así también la revelación de pasivos contingentes al cierre del período sobre el que se informa. El Grupo ha basado sus supuestos y estimaciones considerando los parámetros disponibles al momento de la preparación de los presentes estados financieros consolidados. En este sentido, la incertidumbre sobre tales supuestos y estimaciones podría dar lugar en el futuro a resultados que podrían requerir de ajustes significativos a los importes en libros de los activos o pasivos afectados.

En la aplicación de las políticas contables del Grupo, la Administración ha realizado los siguientes juicios y estimaciones, que tienen efecto significativo sobre los importes reconocidos en los presentes estados financieros consolidados: clasificación de arrendamientos (Nota 26), Operaciones discontinuadas (Nota 34), Consolidación de compañías sobre las cuales el Grupo posee menos de la mayoría de los derechos de voto (Nota 3.1.1), Impuesto sobre la renta y CREE (Nota 18), Beneficios a empleados (Nota 23), Deterioro del valor de activos no financieros (Notas 16 y 17), Vida útil y valor residual de las propiedades, planta y equipo e intangibles (Notas 14, 15 y 17), Recuperabilidad de los activos por impuesto diferido (Nota 18), Clasificación de Venezuela como una economía hiperinflacionaria (Nota 29).

NOTA 5.
COMBINACIONES DE NEGOCIOS

5.1 COMBINACIONES DE NEGOCIOS REALIZADAS EN EL PERIODO ACTUAL

El 19 de febrero de 2015 se formalizó el acuerdo de compraventa de acciones por $743.401 en el que Grupo Nutresa

adquirió el 100% de las acciones en circulación de Aldage, INC., propietaria de las compañías que conforman el Grupo El Corral. La operación se financió con créditos bancarios nacionales por $685.000 y recursos propios.

El Grupo El Corral es el líder de alimentos al consumidor en Colombia, con un total de 355 puntos de venta, en los segmentos "fast casual" en el área de hamburguesas con su marca El Corral, y en "casual dining" con sus restaurantes El Corral Gourmet, Leños y Carbón y Leños Gourmet. Además de operar estas cadenas, el Grupo El Corral opera marcas internacionales líderes como Papa John's (pizza), Yogen Fruz (helado de yogurt), Krispy Kreme (donuts) y Taco Bell (comida mexicana).

Grupo El Corral incluye las siguientes compañías:

Denominación	Actividad principal	País de constitución	Moneda funcional	% Participación Grupo Nutresa
Aldage, Inc.	Administración de inversiones	Panamá	USD	100,00%
Gabon Capital Ltd.	Administración de inversiones	BVI	USD	100,00%
Baton Rouge Holdings Ltd.	Administración de inversiones	BVI	USD	100,00%
Lyc Bay Enterprises Inc.	Administración de inversiones	Panamá	USD	100,00%
Sun Bay Enterprises Inc.	Administración de inversiones	Panamá	USD	100,00%
Ellenbrook Holdings Limited	Administración de inversiones	BVI	USD	100,00%
Perlita Investments Ltd.	Administración de inversiones	BVI	USD	100,00%
El Corral Investments Inc.	Administración de inversiones	BVI	USD	100,00%
Gulla Properties Development LLC. (1)	Administración de inversiones	USA	USD	-
Heanor Consulting LLC. (1)	Administración de inversiones	USA	USD	-
Industria de Restaurantes Casuales Ltda. - IRCC	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	Colombia	COP	100,00%
Lyc S.A.S.	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	Colombia	COP	100,00%
PJ Col S.A.S.	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	Colombia	COP	100,00%
Panero S.A.S.	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	Colombia	COP	100,00%
New Brands S.A.	Producción de lácteos y helados	Colombia	COP	100,00%
Schadel Ltda.	Producción de lácteos y sus derivados	Colombia	COP	99,88%
Tabelco S.A.S. (1)	Producción de alimentos y operación de establecimientos de alimentos al consumidor	Colombia	COP	-

Tabla 4

(1) A 31 de diciembre de 2015, Grupo Nutresa no posee participación directa o indirecta sobre estas sociedades; sin embargo, existe un acuerdo privado de accionistas, derivado de la adquisición de Grupo El Corral, en el que se otorga al Grupo el control sobre las decisiones relevantes de estas sociedades.

El detalle del valor en libros de los activos netos a la fecha de adquisición incorporados como parte de la combinación de negocios y el crédito mercantil es el siguiente.

Activo corriente	61.248
Activo no corriente	484.151
Activos identificables	**545.399**
Pasivo corriente	56.308
Pasivo no corriente	280.501
Pasivos asumidos	**336.809**
Total activos netos incorporados	**208.590**
Contraprestación transferida	743.401
Crédito mercantil	**534.811**

Tabla 5

El crédito mercantil reconocido por $534.811 se asigna al segmento de Alimentos al Consumidor y no será deducible del impuesto de renta de acuerdo con la normatividad fiscal vigente en Colombia.

El Grupo ha optado por medir la participación no controladora en la adquirida al valor de la participación proporcional en los activos netos; el cual asciende a la fecha de adquisición a $13.

No se identifican acuerdos de contraprestación contingente ni activos de indemnización.

Los ingresos de las actividades ordinarias y resultado de Grupo El Corral durante el período son:

Desde el 01/03/2015 hasta el 31/12/2015	
Ingresos de actividades ordinarias	371.926
Utilidad	22.897
Desde el 01/01/2015 hasta el 31/12/2015	
Ingresos de actividades ordinarias	436.860
Utilidad	24.161

Tabla 6

5.2 COMBINACIONES DE NEGOCIOS REALIZADAS EN PERIODOS ANTERIORES

En marzo de 2014, Grupo Nutresa, a través de su subsidiaria Compañía Nacional de Chocolates S.A.S. adquiere el 69,59% de participación en el Fondo de Capital Privado "Cacao para el Futuro" – Compartimento A por $14.460, que sumado a una participación mantenida previamente del 13,82%, alcanza el 83,41% que le otorga a Grupo Nutresa el control de las actividades relevantes del Fondo. La adquisición se realizó mediante compra directa a otros inversionistas.

Esta entidad es un fondo de inversión privado administrado por BTG Pactual S.A. Comisionista de Bolsa. Su objeto es la administración de capital privado para impulsar la industria de producción de cacao nacional, obtener acceso a nuevas fuentes locales de materia prima de calidad y a precios competitivos, y favorecer la transferencia de conocimientos y empleo estable para las familias campesinas cacaoteras. El socio gestor del fondo es Laurel SGP S.A.S., sociedad especializada en la estructuración y gestión de fondos de capital privado y con experiencia en el desarrollo de cultivos de cacao.

Antes de la adquisición Compañía Nacional de Chocolates S.A.S. contabilizaba su inversión en el Fondo de Cacao al valor razonable con cambios en el resultado del período, que en la fecha de la adquisición ascendía a $3.567.

El Grupo ha optado por medir la participación no controladora en la adquirida al valor de la participación proporcional en los activos netos; el cual asciende a la fecha de adquisición a $4.212.

Los valores incorporados en los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa como parte de la combinación de negocios es el siguiente:

Activo corriente	3.981
Activo no corriente	21.460
Pasivo corriente	(51)
Total activos netos incorporados	**25.390**
Participación no controladora	4.212
Valor razonable de participaciones previamente mantenidas	3.567
Contraprestación transferida	14.460
Utilidad en compra de inversiones	**3.151**

Tabla 7

La utilidad en la compra de inversiones se presenta en el resultado del período como otros ingresos y egresos.

NOTA 6.
SEGMENTOS DE OPERACIÓN

Los segmentos de operación reflejan la estructura de Grupo Nutresa y la forma en que la Administración, en especial la Junta Directiva, evalúa la información financiera para la toma de decisiones en materia operativa. Para la Administración, los negocios son considerados combinando áreas geográficas y tipo de productos. Los segmentos para los cuales se presenta información financiera son:

- **Cárnicos:** producción y comercialización de carnes procesadas (salchichas, salchichones, jamones, mortadelas y hamburguesas), carnes maduradas (jamón serrano, chorizo español, salami), platos listos congelados, productos larga vida (enlatados) y champiñones.
- **Galletas:** producción y comercialización de galletas dulces de las líneas saborizadas, cremadas y wafers, saladas tipo cracker y pasabocas.
- **Chocolates:** producción y comercialización de chocolatinas, chocolate (en barra y modificadores), golosinas de chocolate, pasabocas, barras de cereal y nueces.
- **TMLUC:** es la sigla de Tresmontes Lucchetti, en esta unidad de negocio se producen y comercializan: bebidas instantáneas frías, pastas, café, snacks, aceites comestibles, jugos, sopas, postres y té.
- **Café:** producción y comercialización de cafés tostados y molido, café soluble (en polvo, granulado y liofilizado) y extractos de café.
- **Alimentos al consumidor:** formatos establecidos para venta directa al consumidor como restaurantes y heladerías. Se ofrecen productos del tipo hamburguesas, carnes preparadas, pizzas, helados y yogures.
- **Helados:** incluye paletas de agua o leche, conos, litros de helados, postres, vasos y galletas de helado.
- **Pastas:** se producen y comercializan en Colombia pastas alimenticias en los formatos de corta, larga, al huevo, con verduras, con mantequilla e instantáneas.

La Junta Directiva supervisa los resultados operativos de las unidades de negocios de manera separada con el propósito de tomar decisiones sobre la asignación de recursos y evaluar su rendimiento financiero. El rendimiento financiero de los segmentos se evalúa sobre la base de las ventas y el EBITDA generado, los cuales, se miden de forma uniforme con los estados financieros consolidados. Las operaciones de financiación, inversión y la gestión de impuestos son administrados de manera centralizada, por lo tanto, no son asignados a los segmentos de operación.

Los informes de gestión y los que emanan de la contabilidad de la Compañía, utilizan en su preparación las mismas políticas descritas en la nota de criterios contables y no existen diferencias a nivel total entre las mediciones de los resultados, respecto de los criterios contables aplicados.

Las transacciones entre segmentos corresponden principalmente a ventas de productos terminados, materias primas y servicios. El precio de venta entre segmentos corresponde al costo del producto ajustado con un margen de utilidad. Estas transacciones se eliminan en el proceso de consolidación de estados financieros.

Los activos y pasivos son gestionados de manera consolidada por la Administración de cada una de las Compañías de Grupo Nutresa; no se realiza asignación por segmentos.

No existen clientes individuales cuyas transacciones representen más del 10% de los ingresos de Grupo Nutresa S.A.

6.1 INFORMACIÓN SOBRE EL RENDIMIENTO FINANCIERO POR SEGMENTOS:

a) Ingreso de actividades ordinarias por segmentos

	Clientes externos		Inter-segmentos		Total	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Cárnicos	1.908.524	1.744.593	623	911	1.909.147	1.745.504
Galletas	1.566.841	1.245.748	14.475	13.579	1.581.316	1.259.327
Chocolates	1.268.153	1.068.390	13.836	13.958	1.281.989	1.082.348
Cafés	891.103	772.318	3.304	1.853	894.407	774.171
TMLUC	896.403	737.727			896.403	737.727
Helados	443.737	422.069	752	262	444.489	422.331
Pastas	257.928	237.346	548	1.044	258.476	238.390
Alimentos al consumidor	542.296	115.466			542.296	115.466
Otros	170.432	138.156			170.432	138.156
Total segmentos	**7.945.417**	**6.481.813**	**33.538**	**31.607**	**7.978.955**	**6.513.420**
Ajustes y eliminaciones					(33.538)	(31.607)
Consolidado					**7.945.417**	**6.481.813**

Tabla 8

b) EBITDA

	Utilidad operacional		Depreciaciones y amortizaciones		Diferencia en cambio no realizada de activos y pasivos operativos		EBITDA	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Cárnicos	209.334	188.783	31.933	28.281	(9.046)	(5.922)	232.221	211.142
Galletas	160.332	145.485	25.132	23.535	544	19	186.008	169.039
Chocolates	93.240	91.075	31.399	27.999	(424)	729	124.215	119.803
Cafés	133.847	129.206	20.269	19.128	1.329	(1.679)	155.445	146.655
TMLUC	63.110	62.377	30.438	18.305	502	1.419	94.050	82.101
Helados	30.414	24.802	31.005	32.368	(277)	211	61.142	57.381
Pastas	18.972	15.460	7.112	6.902	(164)	(1)	25.920	22.361
Alimentos al consumidor	73.068	14.558	20.392	3.313	30	4	93.490	17.875
Otros	368	4.357	2.523	4.907	172	80	3.063	9.344
Total segmentos	**782.685**	**676.103**	**200.203**	**164.738**	**(7.334)**	**(5.140)**	**975.554**	**835.701**

Tabla 9

6.2 INFORMACIÓN POR ÁREAS GEOGRÁFICAS

El desglose de las ventas realizadas a clientes externos, detallado por las principales ubicaciones geográficas donde el Grupo opera, es el siguiente:

	2015	2014
Colombia	4.915.836	4.186.809
Centroamérica	731.212	477.504
Estados Unidos	649.077	457.505
Chile	575.927	492.421
México	295.659	236.225
Venezuela	230.108	217.603
Perú	164.377	127.317
Ecuador	113.475	70.916
República Dominicana y Caribe	126.914	88.973
Otros	142.832	126.540
Total	**7.945.417**	**6.481.813**

Tabla 10

La información de las ventas se realiza considerando la ubicación geográfica del cliente final.

6.3 INFORMACIÓN POR TIPOS DE PRODUCTOS

Dado que algunos segmentos de operación se definen también como ubicación geográfica, se presentan los ingresos por ventas a clientes externos por categoría de productos:

	2015	2014
Alimentos	4.374.350	3.418.254
Bebidas	1.849.510	1.602.073
Golosinas y snacks	1.301.546	1.085.629
Otros	420.011	375.857
Total	**7.945.417**	**6.481.813**

Tabla 11

NOTA 7.
INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS

A continuación se detalla la información financiera de las principales compañías subsidiarias que representan el 94% del patrimonio bruto de Grupo Nutresa. Esta información fue tomada de los estados financieros de las compañías subsidiarias al 31 de diciembre, certificados y dictaminados con sujeción a lo prescrito por las normas legales vigentes en cada país donde opera; los cuales son homologados para aplicar de manera homogénea las políticas y prácticas contables de la matriz, y convertidos al peso Colombiano para el proceso de consolidación.

	2015					2014				
	Activos	**Pasivos**	**Patrimonio**	**Resultado del periodo**	**Resultado integral total del periodo**	**Activos**	**Pasivos**	**Patrimonio**	**Resultado del periodo**	**Resultado integral total del periodo**
Subsidiarias participadas directa o indirectamente al 100% por Grupo Nutresa										
Grupo Nutresa S.A.	8.102.526	92.538	8.009.988	427.096	(207.093)	8.101.709	99.017	8.002.692	589.388	485.260
Nutresa Chile S.A.	1.459.528	56.952	1.402.576	(6.461)	(440)	1.302.656	49.717	1.252.940	6.011	(2.480)
American Franchising Corp. (AFC)	1.049.512	-	1.049.512	1.886	203.003	51.247	-	51.247	937	245
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	2.007.222	851.757	1.155.465	111.873	149.036	1.452.476	506.916	945.560	130.916	(40.472)
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	1.604.850	578.928	1.025.922	52.731	117.486	1.404.601	503.456	901.144	72.892	32.316
Compañía de Galletas Pozuelo DCR S.A.	848.362	94.630	753.732	38.201	5.056	604.363	67.592	536.771	25.149	4.351
Tresmontes S.A.	1.314.115	659.927	654.188	31.173	1.785	1.133.551	581.316	552.235	148.158	86.712
LucchettiChile S.A.(Newco)	711.510	126.504	585.006	6.518	584	632.487	118.766	513.721	55.594	69.453
Industria Colombiana de Café S.A.S.	1.378.407	734.435	643.972	53.078	44.361	1.016.141	439.312	576.829	96.887	17.713
Alimentos Cárnicos S.A.S.	1.750.430	984.475	765.955	72.079	98.493	1.632.929	991.110	641.820	170.199	55.112
Compañía Nacional de Chocolates del Perú S.A.	435.753	62.315	373.438	16.163	316	368.712	59.467	309.246	7.230	1.308
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.	753.315	489.984	263.331	14.302	2.360	529.669	263.133	266.537	11.573	(85)
Industria de Alimentos Zenú S.A.S.	368.019	159.096	208.923	19.429	(22)	412.183	221.060	191.124	2.055	(22.012)
InmobiliariaTresmontes Lucchetti S.A.(Newco)	239.293	32.776	206.517	2.720	209	208.830	27.853	180.977	12.188	31.731
Tresmontes Lucchetti S.A.	624.424	484.577	139.847	14.993	343	466.941	348.895	118.046	8.542	(11.137)
Productos Alimenticios Doria S.A.S.	324.534	190.991	133.543	12.502	1.953	191.299	71.307	119.991	11.112	97
Inmobiliaria y Rentas Tresmontes Lucchetti	114.706	-	114.706	-	-	101.967	-	101.967	-	-
Abimar Foods Inc.	258.379	135.981	122.398	15.931	2.373	147.310	68.212	79.098	15.044	2.887
Tresmontes Lucchetti México S.A. De C. V.	247.324	85.627	161.696	(21.505)	(1.008)	205.055	116.318	88.737	(958)	2.950
Tresmontes Lucchetti Agroindustrial S.A.	92.728	135	92.593	3.986	298	78.958	456	78.501	11.860	781
Otras sociedades (1)	3.442.019	2.438.771	1.003.248	73.663	5.111	2.824.875	2.025.750	799.125	55.098	(40.504)
Subsidiarias con articipaciones no controladoras										
Novaceites S.A.	68.712	21.555	47.157	2.425	84	61.814	22.124	39.690	3.916	553
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.S.	49.837	48.147	1.689	(81)	-	43.833	42.057	1.777	370	-
Setas Colombianas S.A.	70.107	23.364	46.743	3.439	-	60.804	15.177	45.627	3.506	-
POPS One LLC	-	-	-	-	-	8	1	7	(312)	(63)
POPS Two LLC	-	-	-	-	-	26	1	25	(268)	(61)
Helados Bon	42.965	19.068	23.897	6.880	1.036	27.823	14.478	13.345	2.385	432
Fondo de Capital Privado "Cacao para el Futuro" – Compartimento A	34.416	7.018	27.398	1.275	-	28.137	2.014	26.123	733	-

Tabla 12

(1) Otras sociedades incluye $1.007.404 de patrimonio por las siguientes sociedades: Alimentos Cárnicos de Panamá S.A., Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela, Alimentos Cárnicos Zona Franca Santa Fe S.A.S., Compañía Nacional de Chocolates DCR. S.A., Nutresa S.A. de C.V., Serer S.A. de C.V., Pastas Comarrico S.A.S., Guate-Pops S.A., Heladera Guatemalteca S.A., Industrias Lácteas de Costa Rica S.A., Industrias Aliadas S.A.S., Tropical Coffee Company S.A.S., Molino Santa Marta S.A.S., Comercial Pozuelo Nicaragua S.A., Comercial Pozuelo Panamá S.A., Cordialsa Noel Venezuela S.A., Americana de Alimentos Ameral S.A., Cía. Americana de Helados S.A., Americana de Alimentos S.A. de C.V., Cordialsa Boricua Empaque, Inc., Comercial Nutresa S.A.S., Distribuidora POPS S.A., Corp. Distrib. de Alimentos S.A. (Cordialsa), Fransouno S.A, Comercial Pozuelo Guatemala S.A., Helados H.D. S.A., Industrias Lácteas Nicaragua S.A., Novaventa S.A.S., Comercial Pozuelo El Salvador S.A. de C.V., Cordialsa Usa, Inc., TMLUC Argentina S.A., Tresmontes Lucchetti Agroindustrial S.A.,

Comercializadora Tresmontes Lucchetti S.A. de C.V., Tresmontes Lucchetti Internacional S.A., TMLUC Perú S.A., Tresmontes Lucchetti Servicios S.A., Fideicomiso Grupo Nutresa, Inmobiliaria Nevada S.A., Nevada Guatemalteca S.A., Litoempaques S.A.S., Gestión Cargo Zona Franca S.A.S., Opperar Colombia S.A.S., Servicios Nutresa S.A.S., Promociones y Publicidad Las Américas S.A., TMLUC Servicios Industriales S.A. de C.V., Servicios Tresmontes Lucchetti S.A. de C.V.

NOTA 8.
EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

El efectivo y equivalentes de efectivo a 31 de diciembre incluye lo siguiente:

	2015	2014	01/01/2014
Caja y bancos	234.620	333.625	302.451
Inversiones temporales	51.444	58.238	113.416
Total	**286.064**	**391.863**	**415.867**

Tabla 13

Las colocaciones a corto plazo se realizan por períodos variables entre un día y tres meses, según las necesidades de efectivo inmediatas del Grupo, y devengan intereses a las tasas de interés de las respectivas colocaciones a corto plazo. Los saldos en bancos devengan intereses a tasas variables sobre la base de las tasas diarias de depósitos bancarios. La rentabilidad promedio del efectivo y sus equivalentes en todas las monedas es de 2,7%.

Sobre estos valores no existen restricciones para su disponibilidad.

Al 31 de diciembre de 2015, el Grupo contaba con $2.100.000 disponibles en líneas de crédito comprometidas no utilizadas.

NOTA 9.
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR

	2015	2014	01/01/2014
Clientes	842.362	706.881	679.808
Cuentas por cobrar a trabajadores	17.114	18.692	12.045
Préstamos a particulares (*)	-	5.397	221
Otras cuentas por cobrar	31.973	19.999	33.023
Deterioro de valor	(13.169)	(11.161)	(10.842)
Total corrientes	**878.280**	**739.808**	**714.255**
Cuentas por cobrar a trabajadores	23.035	20.718	20.402
Préstamos a particulares	2.248	928	359
Otras cuentas por cobrar	1.446	1.478	1.095
Total no corrientes	**26.729**	**23.124**	**21.856**
Total deudores y cuentas por cobrar	**905.009**	**762.932**	**736.111**

Tabla 14

(*) El saldo de 2014 corresponde principalmente a un préstamo realizado a Dan Kaffe Sdn. por $4.174 utilizado en 2015 para capitalizar la participación del Grupo en esta asociada (ver nota 19).

Para garantizar el cobro de las deudas comerciales y otras cuentas por cobrar se constituyen pagarés en blanco con cartas de instrucciones, se solicitan anticipos, garantías bancarias y en algunos casos garantías prendarias. Para las deudas de los empleados se constituyen hipotecas, prendas y se suscriben pagarés.

La conciliación del deterioro reconocido sobre las cuentas por cobrar se presenta a continuación:

	2015	2014
Valor en libros a 1 de enero	**11.161**	**10.842**
Pérdida por deterioro reconocida durante el periodo	12.454	7.253
Utilizaciones durante el periodo	(12.446)	(8.143)
Reversión de pérdida por deterioro durante el periodo	(444)	(101)
Diferencia en cambio	1.662	945
Otros cambios	782	365
Valor en libros a 31 de diciembre	**13.169**	**11.161**

Tabla 15

Grupo Nutresa da de baja, contra el deterioro de valor reconocido en una cuenta separada y no de forma directa, los valores de la cartera deteriorada considerada manifiestamente perdida cuando se evidencian saldos a cargo de clientes comerciales inactivos, con vencimiento superior a 360 días proyectado al 31 de diciembre de cada año.

NOTA 10.
INVENTARIO

	2015	2014	01/01/2014
Materias primas	339.195	261.469	233.921
Productos en proceso	55.703	59.883	49.640
Productos terminados	374.369	313.877	250.470
Material de empaque	104.778	84.425	74.540
Materiales y repuestos consumibles	75.184	56.802	57.769
Inventarios en tránsito	87.826	69.849	37.869
Ajustes al valor neto realizable	(4.086)	(4.453)	(6.054)
Total	**1.032.969**	**841.852**	**698.155**

Tabla 16

Las rebajas netas del valor de los inventarios reconocidas como costo durante el periodo ascienden a $719 (2014 - $1.905).

Se realizaron castigos de inventarios reconocidos en el gasto por $60.873 durante el periodo 2015 (2014 - $47.215).

Inventarios de producto terminado por $374.369 son medidos a su valor neto realizable.

NOTA 11.
ACTIVOS BIOLÓGICOS

	2015	2014	01/01/2014
Plantaciones forestales	8.913	6.594	4.968
Activos biológicos - Reses	24.636	19.626	10.713
Activos biológicos - Cerdos	25.269	25.735	24.342
Total	**58.818**	**51.955**	**40.023**
Porción corriente	**53.119**	**47.770**	**37.449**
Porción no corriente	**5.699**	**4.185**	**2.574**

Tabla 17

Las plantaciones forestales incluyen 170 hectáreas de plantaciones de cacao (2014 – 170ha), ubicadas en el departamento de Santander en Colombia, cuya finalidad es fomentar el desarrollo del cultivo de cacao a través de sistemas agroforestales (Cacao – Maderables) a los agricultores del país, además, abastecer el consumo de materia prima del

Grupo. También se incluyen 40.290 metros cuadrados de cultivos de champiñones (2014 – 33.180m2) ubicados en Yarumal – Colombia que son utilizados por Setas de Colombia S.A. en su proceso productivo; teniendo en cuenta que no existe un mercado activo para estos cultivos, las Compañías miden los activos biológicos bajo el modelo del costo, hasta que el valor razonable de éstos se pueda medir fiablemente.

Los activos biológicos a 2015 incluyen 22.394 reses (2014 – 18.515und) y 81.017 cerdos (2014 – 85.663und), en Colombia y Panamá, la producción de esta actividad es utilizada como materia prima para el desarrollo de los productos del negocio cárnico.

Los cerdos y reses en Colombia se miden al valor razonable, utilizando como referencia los valores de mercado publicados por la Asociación Nacional de Porcicultures y las subastas en las ferias ganaderas en cada localidad. Los cerdos que se producen en el exterior (2015 $5.125 – 2014 - $5.174), se miden desde su reconocimiento inicial bajo el modelo del costo, teniendo en cuenta que no se cuenta con un mercado activo.

La ganancia (pérdida) del periodo por los cambios en el valor razonable menos los costos de venta de los activos biológicos en 2015 es de $1.582 (2014 - $3.691).

Los activos biológicos no corrientes corresponden a las plantaciones de cacao que tienen una vida promedio de 15 años.

NOTA 12.
OTROS ACTIVOS

Los otros activos están compuestos por:

	2015	2014	01/01/2014
Otros activos corrientes			
Impuestos corrientes (1)	146.006	94.316	76.198
Gastos pagados por anticipado (2)	58.679	36.693	37.831
Instrumentos financieros derivados (Ver nota 21.6)	16.077	8.343	828
Total otros activos corrientes	**220.762**	**139.352**	**114.857**
Otros activos no corrientes			
Gastos pagados por anticipado	4.182	4.025	5.106
Otros instrumentos financieros medidos a valor razonable (3)	34.324	27.235	-
Otros activos no corrientes	2.139	1.088	-
Total otros activos no corrientes	**40.645**	**32.348**	**5.106**
Total otros activos	**261.407**	**171.700**	**119.963**

Tabla 18

(1) Los impuestos corrientes incluyen anticipos de renta por $32.090 (2014 - $33.725), saldos a favor de impuesto de renta por $88.343 (2014 - $36.293), y saldos a favor de impuesto a las ventas por $22.982 (2014 - $19.352).

(2) Los gastos pagados por anticipado corresponden principalmente a seguros, publicidad y contratistas.

(3) Los otros instrumentos financieros medidos a valor razonable corresponden a los derechos mantenidos por el Fondo de Capital Privado "Cacao para el Futuro" – Compartimento A, en plantaciones de cacao. Ver en la nota 37 información sobre la medición del valor razonable de este activo.

NOTA 13.
ACTIVOS NO CORRIENTES MANTENIDOS PARA LA VENTA

Actualmente se encuentran en construcción siete centros de distribución bajo modalidad "build to suit" que albergarán producto terminado para distribución secundaria en Colombia en las ciudades de Aguachica, Florencia, Palermo, Valledupar, Pasto, Cartagena y Montería. Esta iniciativa está enmarcada bajo la estrategia de desarrollo sostenible en construcciones y además garantiza las condiciones de bienestar para el recurso humano y el producto. Grupo Nutresa realiza el diseño y construcción de los inmuebles que serán vendidos a un fondo inmobiliario una

vez finalice su construcción en 2016, para luego ser tomados en arrendamiento operativo por Grupo Nutresa logrando así una importante liberación de capital de trabajo.

A 31 de diciembre de 2015 el saldo de $71.679 incluye terrenos adquiridos por $21.985 y construcciones en curso por $49.694; estas construcciones se espera que sean finalizadas durante 2016, para lo cual, se encuentran comprometidos recursos por $74.064.

NOTA 14.
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO

A continuación se presenta el movimiento de las propiedades, planta y equipo durante el período:

	Terrenos	Edificios	Maquinaria y equipo de Producción	Equipo de Transporte	Equipo de Cómputo	Equipo de oficina	Mejoras en Propiedad ajena	Activos en curso	Total
Costo	751.664	706.040	1.564.133	30.349	18.056	38.615	10.402	316.809	3.436.068
Depreciaciones y deterioro	(200)	(57.541)	(363.350)	(13.222)	(11.888)	(22.812)	(3.720)	-	(472.733)
Saldo al 1 de enero de 2015	**751.464**	**648.499**	**1.200.783**	**17.127**	**6.168**	**15.803**	**6.682**	**316.809**	**2.963.335**
Adquisiciones	-	9.612	20.239	1.973	3.511	729	12.492	346.408	394.964
Combinación de negocios	1.868	16.521	44.188	1.046	2.455	3.218	63.390	1.001	133.687
Retiros	(2.401)	(2.336)	(3.365)	(432)	(106)	(168)	(171)	(79)	(9.058)
Depreciación	-	(31.091)	(144.295)	(2.935)	(3.638)	(4.232)	(8.231)	-	(194.422)
Deterioro	-	(7)	(162)	-	7	-	-	-	(162)
Traslados	(273)	144.092	329.880	(10.141)	4.281	596	538	(519.382)	(50.409)
Ajustes en economías hiperinflacionarias	606	9.833	9.540	83	2	12	-	3.396	23.472
Efecto de las diferencias por conversión	27.380	12.654	42.678	3.098	396	1.899	1.377	32.833	122.315
Costo	778.971	910.913	2.059.609	22.433	30.186	47.113	102.462	180.986	4.132.673
Depreciaciones y/o deterioro	(327)	(103.136)	(560.123)	(12.614)	(17.110)	(29.256)	(26.385)	-	(748.951)
Saldo al 31 de diciembre de 2015	**778.644**	**807.777**	**1.499.486**	**9.819**	**13.076**	**17.857**	**76.077**	**180.986**	**3.383.722**
Costo	729.302	739.948	1.352.829	31.409	17.806	30.475	7.438	257.717	3.166.924
Depreciaciones y/odeterioro	(200)	(44.283)	(237.148)	(2.730)	(9.378)	(16.638)	(13)	-	(310.390)
Saldo al 1 de enero de 2014	**729.102**	**695.665**	**1.115.681**	**28.679**	**8.428**	**13.837**	**7.425**	**257.717**	**2.856.534**
Adquisiciones	1.560	236	5.334	1.211	1.733	2.067	-	346.649	358.790
Retiros	(10)	(926)	(8.406)	(772)	(211)	(250)	-	(3.071)	(13.646)
Depreciación	-	(13.972)	(128.984)	(5.475)	(2.288)	(4.371)	(2.826)	-	(157.916)
Deterioro	-	-	(12.790)	-	-	-	-	-	(12.790)
Traslados	4.283	15.005	211.627	(5.212)	287	4.367	1.235	(257.029)	(25.437)
Ajustes en economías hiperinflacionarias	435	11.793	9.820	39	54	98	-	552	22.791
Efecto de las diferencias por conversión	16.094	(59.302)	8.501	(1.343)	(1.835)	55	848	(28.009)	(64.991)
Costo	751.664	706.040	1.564.133	30.349	18.056	38.615	10.402	316.809	3.436.068
Depreciaciones y/odeterioro	(200)	(57.541)	(363.350)	(13.222)	(11.888)	(22.812)	(3.720)	-	(472.733)
Saldo al 31 de diciembre de 2014	**751.464**	**648.499**	**1.200.783**	**17.127**	**6.168**	**15.803**	**6.682**	**316.809**	**2.963.335**

Tabla 19

Durante 2014 se reconocieron pérdidas por deterioro por $12.790 asociadas con activos que habían quedado en desuso como respuesta a los cambios en el proceso productivo. Las pérdidas por deterioro del período afectaron el gasto de producción en el estado de resultados, y se asocian a los segmentos de Cárnicos $5.549, Galletas $3.628, Café $1.835, Chocolates $1.092 y Pastas $686. Las pérdidas por deterioro de valor fueron determinadas usando el enfoque de ingresos (valor en uso). En 2015, el valor del deterioro fue de $162 (2014 - $12.790).

NOTA 15.
PROPIEDADES DE INVERSIÓN

A continuación se detalla el movimiento de las propiedades de inversión durante 2015 y 2014:

	Terrenos	Edificios	Total
Costo	80.483	15.992	96.475
Depreciaciones y deterioro	-	(195)	(195)
Saldo al 1 de enero de 2015	**80.483**	**15.797**	**96.280**
Retiros	(461)	(880)	(1.341)
Depreciación	-	(581)	(581)
Traslados	(11.686)	-	(11.686)
Ajustes en economías hiperinflacionarias	-	7.090	7.090
Efecto de las diferencias por conversión	-	(7.369)	(7.369)
Costo	68.336	14.777	83.113
Depreciaciones y deterioro	-	(720)	(720)
Saldo al 31 de diciembre de 2015	**68.336**	**14.057**	**82.393**
Saldo al 1 de enero de 2014 (costo atribuido)	**68.796**	**4.977**	**73.773**
Depreciación	-	(195)	(195)
Traslados	11.687	8.689	20.376
Ajustes en economías hiperinflacionarias	-	2.326	2.326
Costo	80.483	15.992	96.475
Depreciaciones y deterioro	-	(195)	(195)
Saldo al 31 de diciembre de 2014	**80.483**	**15.797**	**96.280**

Tabla 20

Al 31 de diciembre de 2015 no existen compromisos materiales para la adquisición o construcción de propiedades de inversión.

El valor razonable de las propiedades de inversión a 31 de diciembre de 2015 asciende a $103.538 y fue determinado por un tasador independiente usando enfoque de ingresos y de mercados. Esto significa que las valuaciones se basan en precios de cotización en mercados activos, ajustados por las diferencias en la naturaleza, ubicación y/o condición de cada propiedad en particular; o mediante el descuento financiero de los flujos de caja futuros obtenidos del arrendamiento de los inmuebles.

NOTA 16.
CRÉDITO MERCANTIL

El movimiento del valor en libros de los créditos mercantiles asignados a cada uno de los segmentos del Grupo es el siguiente:

2015					
Segmento reportable	**UGE**	**Saldo al 1° de enero**	**Adiciones**	**Diferencias por conversión**	**Saldo al 31 de diciembre**
Alimentos al consumidor	Grupo El Corral (1)	-	534.811	-	534.811
	Grupo Pops	170.494	-	-	170.494
	Helados Bon	51.530	-	-	51.530
Café	Industrias Aliadas	4.313	-	-	4.313
Cárnico	Setas de Colombia	906	-	-	906
Chocolates	Nutresa de México	172.248	-	10.394	182.642
Galletas	Abimar Foods	96.546	-	-	96.546
	Galletas Pozuelo	27.950	-	9.045	36.995
TMLUC	Tresmontes Lucchetti	849.085	-	106.081	955.166
		1.373.072	**534.811**	**125.520**	**2.033.403**

Tabla 21

2014					
Segmento reportable	**UGE**	**Saldo al 1° de enero**	**Adiciones**	**Diferencias por conversión**	**Saldo al 31 de diciembre**
Alimentos al consumidor	Grupo Pops	170.494	-	-	170.494
	Helados Bon	51.530	-	-	51.530
Café	Industrias Aliadas	4.313	-	-	4.313
Cárnico	Setas de Colombia	906	-	-	906
Chocolates	Nutresa de México	162.900	-	9.348	172.248
Galletas	Abimar Foods	96.546	-	-	96.546
	Galletas Pozuelo	24.232	-	3.718	27.950
TMLUC (2)	Tresmontes Lucchetti	791.418	183	57.484	849.085
		1.302.339	**183**	**70.550**	**1.373.072**

Tabla 22

(1) En 2015, la adición corresponde a la combinación de negocios por la adquisición de Grupo El Corral (Ver nota 5).

(2) En 2014, el incremento corresponde a un ajuste en la contraprestación pagada en la adquisición del Grupo TMLUC por $46.328.297 CLP ($183 COP) por la recuperación de cuentas por cobrar según los términos de la adquisición.

16.1 EVALUACIÓN DEL DETERIORO DE VALOR DE LOS CRÉDITOS MERCANTILES

El crédito mercantil no está sujeto a amortización. El Grupo revisa anualmente la existencia de deterioro de valor comparando el valor en libros de los activos netos asignados a la Unidad Generadora de Efectivo (UGE) con su valor en uso. Durante el periodo actual y anterior, no se reconocieron pérdidas por deterioro de valor.

Para cada UGE o grupo de UGE's, el valor recuperable es mayor que su valor en libros. Los flujos de caja han sido proyectados para un periodo de 10 años, el cual recoge 5 años de planes explícitos y 5 años adicionales donde se proyecta un período de estabilización con una convergencia decreciente equivalente al comportamiento económico nominal esperado y al crecimiento de largo plazo en la perpetuidad, según lo requerido por la normativa aplicable, dando más consistencia a la evolución normal de los negocios y sus proyecciones; estos flujos han sido establecidos mediante la experiencia del Grupo.

Los ingresos operacionales incluidos en los flujos futuros corresponden a los ingresos de los negocios que conforman la UGE o Grupo de UGE's, y el comportamiento proyectado considera la evolución esperada del mercado y las estrategias de crecimiento aprobadas por la Dirección para los próximos años, determinante al momento de precisar la evolución del margen bruto el cual incluye un estudio de los factores del costo a partir de las eficiencias proyectadas por parte de la Administración.

Grupo Nutresa utiliza una tasa de crecimiento específica que es similar a la tasa de crecimiento promedio a largo plazo para la industria y se encuentra entre 1,5% y 2%, indexada a la inflación del país en que se encuentra cada UGE a valorar. Todos los flujos han sido descontados según la tasa promedio del Grupo y varía de acuerdo a las variables determinantes de cada UGE de acuerdo a la metodología WACC "costo promedio ponderado de capital". La tasa de descuento promedio utilizada se encuentra en un rango establecido entre 8,6% y 11,9%.

Grupo Nutresa considera que no hay situaciones previsibles que puedan afectar los supuestos claves utilizados en la evaluación del deterioro de tal manera que el valor en libros de una UGE exceda su valor recuperable.

El crédito mercantil por la adquisición del Grupo El Corral no fue objeto de evaluación de deterioro a diciembre de 2015 debido a que la asignación del precio de compra se finalizó en una fecha muy cercana al cierre del año, y no se ha presentado ningún cambio que pudiera afectar su valor recuperable.

NOTA 17.
OTROS ACTIVOS INTANGIBLES

	Marcas	Software y licencias	Concesiones y franquicias	Otros	Total
Costo	801.740	31.325	27	59	833.151
Amortización y deterioro	(50.569)	(15.742)	(11)	-	(66.322)
Saldo al 1 de enero de 2015	**751.171**	**15.583**	**16**	**59**	**766.829**
Adquisiciones	117	7.659	512	**2.920**	**11.208**
Combinación de negocios (ver Nota 5)	269.545	953	53.367	**-**	**323.865**
Amortización	(4.029)	(6.214)	(122)	(47)	(10.412)
Traslados	1.193	(2.075)	8	640	(234)
Efecto de las diferencias por conversión	87.816	871	6	8	88.701
Costo	1.160.527	41.242	54.351	3.627	1.259.747
Amortización y deterioro	(54.714)	(24.465)	(564)	(47)	(79.790)
Saldo al 31 de diciembre de 2015	**1.105.813**	**16.777**	**53.787**	**3.580**	**1.179.957**
Costo	766.097	25.570	24	55	791.746
Amortización y deterioro	(54.897)	(7.712)	(5)	-	(62.614)
Saldo al 1 de enero de 2014	**711.200**	**17.858**	**19**	**55**	**729.132**
Adquisiciones	449	1.427	-	59	1.935
Retiros	-	(1)	-	(5.981)	(5.982)
Amortización	(2.611)	(6.775)	(3)	-	(9.389)
Traslados	268	2.498	(2)	5.922	8.686
Efecto de las diferencias por conversión	41.865	576	2	4	42.447
Costo	801.740	**31.325**	**27**	59	833.151
Amortización y deterioro	(50.569)	(15.742)	(11)	-	(66.322)
Saldo al 31 de diciembre de 2014	**751.171**	**15.583**	**16**	**59**	**766.829**

Tabla 23

17.1 MARCAS

Corresponde a las marcas adquiridas mediante combinación de negocios o transacciones con terceros al 31 de diciembre de 2015.

A continuación se muestra el valor de las marcas asignadas a cada segmento y la clasificación por vida útil al 31 de diciembre de 2015:

Segmento reportable	Marcas vida útil definida	Marcas vida útil indefinida	Total
Alimentos al consumidor	-	268.992	268.992
Cárnico	1.398	-	1.398
Chocolates	-	17.442	17.442
Galletas	-	198.864	198.864
Helados	290.356	-	290.356
TMLUC	-	328.761	328.761
Total	**291.754**	**814.059**	**1.105.813**

Tabla 24

Las marcas con vida útil definida son amortizadas en una vida útil de 99 años.

Marcas por valor neto en libros de $814.059 se consideran de vida útil indefinida debido a que no se identifica una base consistente en referencia a los flujos que se espera puedan generar cada una de las marcas; estos activos no se amortizan y son objeto de evaluación de deterioro anualmente.

17.1.1 DETERIORO DEL VALOR DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES CON VIDA ÚTIL INDEFINIDA

Las marcas que cuentan con vida útil indefinida son sometidas anualmente a un análisis de deterioro utilizando la proyección de los flujos de caja futuros para la determinación de su valor en uso; en esta evaluación, se tienen en cuenta variables como la tasa de descuento, la tasa de crecimiento a largo plazo, entre otras variables, similares a las utilizadas en la evaluación del deterioro de los créditos mercantiles (Ver Nota 16.1). Durante 2015 y 2014 no se reconocieron pérdidas por deterioro de marcas.

Con relación a los activos intangibles con vida útil definida, Grupo Nutresa considera que no hay situaciones que puedan afectar las proyecciones de los resultados esperados en los años remanentes de vida útil y, en su opinión, al 31 de diciembre de 2015 y 2014, no se tienen indicios de deterioro de activos intangibles con vida útil definida.

17.2 OTROS

Durante 2015 se capitalizan costos por intangibles generados internamente por $2.221 asociados a proyectos de desarrollo de nuevos productos.

Durante 2015 se reconocen gastos por investigación y desarrollo por $40.508 (2014 – $35.314).

NOTA 18.
IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTOS POR PAGAR

18.1 NORMATIVIDAD APLICABLE

a) Colombia

Las rentas fiscales se gravan a la tarifa del 25% a título de impuesto de renta, exceptuando los contribuyentes que por expresa disposición manejen tarifas especiales y al 10% las rentas provenientes de ganancia ocasional.

Al impuesto sobre la renta para la equidad – CREE, le es aplicable una tarifa del 9% de conformidad con la Ley 1739 de diciembre de 2014. Además, durante los años 2015, 2016, 2017 y 2018, la Ley 1739 del 23 de diciembre de 2014 establece una sobretasa al impuesto sobre la renta para la equidad – CREE, la cual es responsabilidad de los sujetos pasivos de este tributo a las tarifas de 5%, 6%, 8% y 9% por año, respectivamente.

b) Chile

En Chile, la ley implementó sistemas separados para las "rentas de capital" y las "rentas de trabajo". Las primeras se gravan con el Impuesto de Primera Categoría, que afecta principalmente a empresas. Este impuesto tiene una tasa fija de 20% para el año 2014 y 21% para el año 2015 sobre la base imponible, la cual se calcula efectuándose agregados o disminuciones ordenados por la ley. El impuesto que se pague de esta manera es imputable contra el Global Complementario, el cual grava la totalidad de los ingresos de las personas naturales residentes en el país; o el Adicional, que grava las rentas de fuente chilena, de personas naturales y jurídicas que residen fuera del país, según sea el caso.

c) México

Durante el ejercicio fiscal de 2014, la tasa de impuesto de renta de México fue del 30%; la cual se aplica sobre el resultado fiscal del ejercicio. Adicionalmente se establece la participación de los trabajadores sobre las utilidades fiscales con un porcentaje del 10%.

d) Costa Rica

El impuesto sobre la renta se calcula con base real sobre la utilidad del ejercicio, con adelantos durante el año estimados. La provisión para impuestos sobre la renta llevada a resultados incluye, además del impuesto gravable sobre la renta del ejercicio, el efecto impositivo aplicable a las diferencias temporales entre las partidas contables y fiscales utilizadas para el cálculo del impuesto de renta. El valor del impuesto sobre tales diferencias se registran en una cuenta de impuesto de renta diferido. La tasa de impuesto a la renta es del 30%.

e) Panamá

El impuesto sobre la renta se determina con base real sobre la utilidad del ejercicio. La tasa de impuesto a la renta es del 25%.

f) Ecuador

De acuerdo a la Ley de Régimen Tributario, las sociedades constituidas en el Ecuador, tienen incentivos fiscales de aplicación para las inversiones que se ejecuten en cualquier parte del territorio nacional, que consiste en la reducción progresiva de puntos porcentuales en el impuesto a la renta, y están sometidas a la tarifa impositiva del 22%.

18.2 IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS POR PAGAR

El saldo por pagar por impuestos corrientes a 31 de diciembre comprendía:

	2015	2014	01/01/2014
Impuesto de renta y complementarios	61.273	50.881	55.353
Impuesto sobre la renta para la equidad - CREE	11.002	12.831	25.190
Impuesto al patrimonio	-	-	18.988
Impuesto a las ventas por pagar	65.662	58.268	55.399
Retenciones en la fuente por pagar	27.105	21.966	17.345
Otros impuestos	7.281	6.271	3.631
Total (*)	**172.323**	**150.217**	**175.906**

Tabla 25

(*) Producto de la combinación de negocios de Grupo El Corral, a 31 de diciembre de 2015 se incluyen en los estados financieros consolidados pasivos por impuestos corrientes de estas compañías por $16.324.

El Grupo y sus asesores legales aplican su criterio profesional para determinar la provisión para el impuesto a la renta e impuesto CREE. Existen muchas transacciones y cálculos para los que la determinación tributaria final es incierta durante el curso normal de los negocios. La Empresa reconoce pasivos para situaciones observadas en auditorías tributarias preliminares sobre la base de estimados de si corresponde el pago de impuestos adicionales. Cuando el resultado tributario final de estas situaciones es diferente de los montos que fueron inicialmente registrados, las diferencias se imputan al impuesto a la renta corriente y diferido activo y pasivo, en el período en el que se determina este hecho.

18.3 GASTO POR IMPUESTO A LA RENTA

El gasto por impuesto de renta corriente es el siguiente:

	2015	2014
Impuesto de renta	134.013	113.145
Impuesto para la equidad - CREE	33.017	32.502
Sobretasa CREE (1)	16.531	-
Total	**183.561**	**145.647**
Impuesto diferido (2)	(16.421)	(170.500)
Total gasto por impuesto	**167.140**	**(24.853)**

Tabla 26

(1) En 2015, se reconoce en Colombia, una sobretasa al impuesto para la equidad – CREE correspondiente al 5% de los ingresos gravables.

(2) En 2014, se genera en algunas de las compañías de Chile (Tresmontes S.A., Lucchetti Chile S.A., Inmobiliaria Tresmontes Lucchetti y Nutresa de Chile) un Goodwill tributario por CLP45.230.485 (COP$176.687) originado según las normas fiscales aplicables en este país por el proceso de reestructuración adelantado, en 2014, por el Grupo TMLUC con el fin de simplificar su estructura societaria.

18.4 IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO

El detalle del saldo del impuesto de renta diferido activo y pasivo es el siguiente:

	2015	2014	01/01/2014
Impuesto diferido activo			
Goodwill tributario TMLUC	184.055	162.494	-
Obligaciones laborales	58.096	60.497	51.011
Cuentas por pagar	6.991	1.878	929
Inversiones	88	118	201
Pérdidas fiscales	71.464	53.078	2.021
Créditos fiscales	3.237	1.981	2.180
Deudores	2.872	447	1.129
Otros activos	28.658	17.290	64.923
Total impuesto diferido activo	**355.461**	**297.783**	**122.394**
Impuesto diferido pasivo			
Propiedad, planta y equipo	347.350	320.200	323.496
Intangibles	221.600	97.344	33.224
Inversiones	5.315	3.033	1.340
Inventarios	877	1.397	597
Cuentas por pagar	1.374	1.195	27
Otros pasivos	63.294	48.544	91.462
Total impuesto diferido pasivo	**639.810**	**471.713**	**450.146**
Impuesto diferido pasivo neto	**284.349**	**173.930**	**327.752**

Tabla 27

El movimiento del impuesto diferido durante el periodo es el siguiente:

	2015	2014
Saldo inicial, pasivo neto	173.930	327.752
Gasto por impuestos diferidos reconocidos en el resultado del periodo	(16.421)	(170.500)
Impuesto a las ganancias relacionado con componentes de otro resultado integral	(2.791)	(2.884)
Incremento por combinación de negocios	121.059	-
Otros efectos	4.311	-
Efecto de la variación en las tasas de cambio de moneda extranjera	4.261	19.562
Saldo final, pasivo neto	**284.349**	**173.930**

Tabla 28

18.5 TASA EFECTIVA DE IMPUESTOS

La tasa efectiva de impuestos difiere de la tasa teórica por el efecto que se produce al aplicar las normas tributarias. Como parte de la regulación fiscal, se tienen beneficios tales como: ingresos no gravados (ejemplo: los dividendos, incentivos a la investigación, entre otros); igualmente, hay deducciones fiscales restringidas como es el caso del gravamen al movimiento financiero que solo es deducible en Colombia el 50%, no deducibilidad de impuestos, provisiones, costos y gastos de ejercicios anteriores, multas, sanciones, entre otros. En algunos países como Colombia y Perú, la posibilidad de firmar con el Estado un contrato de estabilidad jurídica, permite tener mayor tranquilidad y evitar sobresaltos en las cargas fiscales; con estos contratos se permite deducir mayores gastos por inversión en activos fijos reales productivos, inversiones en ciencia y tecnología, donaciones, amortizar fiscalmente el crédito mercantil y aplicar métodos de depreciación y amortización diferentes a los que la norma contable establece. Todos estos tratamientos especiales, hacen que la tasa efectiva de tributación difiera con respecto a la tarifa teórica en cada país.

A continuación se presenta la conciliación de la tasa de impuestos aplicable y la tasa efectiva de impuestos:

	2015		2014	
	Valor	%	Valor	%
Ganancia contable	**604.294**		**576.677**	
Gasto impuesto a la tasa impositiva aplicable	**211.986**	**35,08%**	**184.824**	**32,05%**
Ingresos no gravados	(28.567)	(4,73)%	(29.303)	(5,08)%
Gastos no deducibles	60.504	10,01%	83.889	14,55%
Ingresos fiscales	15.682	2,60%	9.060	1,57%
Deducciones fiscales	(68.658)	(11,36)%	(82.905)	(14,38)%
Otros efectos impositivos	(23.807)	(3,94)%	(13.731)	(2,38)%
Gasto por impuestos efectivo	**167.140**	**27,66%**	**151.834**	**26,33%**
Goodwill tributario Chile	-		(176.687)	
Total gasto por impuestos	**167.140**		**(24.853)**	

Tabla 29

Para efectos comparativos en la conciliación de la tasa de impuestos aplicable y la tasa efectiva de impuestos, se separa el ingreso reconocido en resultados de $176.687 por el impuesto diferido originado por el goodwill tributario en la reestructuración empresarial de Nutresa Chile en 2014.

El gasto por impuesto a la tasa impositiva aplicable se calcula utilizando el promedio ponderado de las tasas de impuestos aplicables en cada uno de los países donde opera Grupo Nutresa.

Los ingresos no gravados, corresponden principalmente al impacto de los ingresos por dividendos de las inversiones de portafolio y al método de participación; las deducciones fiscales corresponden principalmente a la amortización fiscal de créditos mercantiles, y deducción en activos fijos reales productivos.

18.6 EXCESOS DE RENTA PRESUNTIVA Y PÉRDIDAS FISCALES

A 31 de diciembre de 2015, las pérdidas fiscales de las compañías subsidiarias ascienden a $339.567 (2014 - $4.937). De acuerdo con las normas fiscales vigentes, las pérdidas fiscales no tienen fecha de expiración.

Los excesos de renta presuntiva sobre la renta ordinaria de las compañías subsidiarias pendientes por compensar, ascienden a $11.932 (2014 - $6.966). De acuerdo con las disposiciones tributarias vigentes los excesos de renta presuntiva sobre la renta ordinaria pueden ser compensados con la renta líquida ordinaria, dentro de los cinco años siguientes, reajustados fiscalmente. Los excesos de renta presuntiva reconocidas en el activo por impuesto diferido, correspondiente a México, no tienen vencimiento.

Fecha de expiración	Excesos de renta presuntiva
Ganancia contable	
Sin fecha de expiración	**5.085**
2019	1.184
2020	5.663
	11.932

Tabla 30

18.7 IMPUESTO A LA RIQUEZA

De acuerdo con lo establecido en el artículo 6 de la Ley 1739 de 2014, que adiciona el artículo 297-2 del estatuto tributario, la causación del impuesto a la riqueza se realizará el 1 de enero de los años 2015, 2016 y 2017 y será imputado a las reservas patrimoniales sin afectar las utilidades del ejercicio, de conformidad con el artículo 10 de la misma ley. Para el año 2015, se reconocieron, con cargo a las reservas a disposición del máximo órgano social $24.949 por este concepto.

Para el 2016, se reconocerán con cargo a patrimonio, $21.864 por este concepto.

NOTA 19.
INVERSIONES EN ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS

Las inversiones en asociadas y negocios conjuntos a 31 de diciembre de 2015 y 2014 son:

		2015				2014				01/01/2014
	País	% participación	Valor en libros	Participación en el resultado del periodo	Participación en el otro resultado integral	% participación	Valor en libros	Participación en el resultado del periodo	Participación en el otro resultado integral	Valor en libros
Asociadas										
Bimbo de Colombia S.A.	Colombia	40%	75.505	6.225	1.304	40%	67.976	5.961	-	62.015
Dan Kaffe Sdn. Bhd	Malasia	44%	23.886	(58)	2.848	37%	10.762	(1.523)	1.520	12.852
Estrella Andina S.A.S.	Colombia	30%	6.484	(855)	-	30%	2.841	(1.102)	-	966
Fondo de Capital Privado "Cacao para el Futuro" – Compartimento A	Colombia	-	-	-	-	-	-	35	-	3.477
Negocios conjuntos										
Oriental Coffee Alliance Sdn. Bhd	Malasia	50%	3.146	(384)	1.787	50%	1.744	(149)	-	-
Total asociadas y negocios conjuntos			**109.021**	**4.928**	**5.939**		**83.323**	**3.222**	**1.520**	**79.310**

Tabla 31

Bimbo de Colombia S.A. es una sociedad anónima con domicilio en Tenjo-Colombia dedicada principalmente a elaboración de productos de panadería.

Dan Kaffe Sdn. Bhd es una sociedad dedicada a la producción extracto congelado café y café instantáneo seco. Es un aliado estratégico para el negocio de café por sus altos estándares de producción, ubicación ideal y potencial de crecimiento, ya que permite combinar la experiencia de clase mundial de Colcafé en el café soluble con profundo conocimiento del socio japonés del mercado asiático, el sabor y los ingredientes, tecnologías avanzadas, capacidades de aprovisionamiento de materias primas pendientes y red comercial generalizada en toda la región.

Estrella Andina S.A.S. es una sociedad simplificada por acciones dedicada a la comercialización de comidas preparadas en cafeterías.

Oriental Coffee Alliance Sdn. Bhd es una sociedad dedicada a la venta de productos de Dan Kaffe Malaysia (DKM), así como la de algunos productos de Colcafé y del Grupo en el continente asiático. Esta asociación con Mitsubishi Corporation le permite a Grupo Nutresa avanzar en los objetivos inicialmente trazados con la adquisición de DKM, de ampliar su papel en la industria global del café, diversificar la producción y el origen de sus cafés solubles, e incursionar en el mercado de rápido crecimiento de café en Asia.

	2015	2014
Saldo inicial al 1 de enero	**83.323**	**79.310**
Participación en resultados integrales	10.867	4.742
Capitalizaciones y adquisiciones (1)	14.831	2.784
Cambios en la situación de control (2)	-	(3.513)
Saldo al 31 de diciembre	**109.021**	**83.323**

Tabla 32

(1) En 2014 se constituye Oriental Coffee Alliance con una capitalización de $1.893, se realiza una capitalización a Estrella Andina S.A.S. por $2.977 sin cambios en la participación accionaria, además, se retira por venta, acciones de Dan Kaffe Sdn. Bhd por $2.086. Esta venta de acciones generó ingresos por $3.263.

En 2015 se incrementa la participación de Dan Kaffe Sdn. Bhd mediante la capitalización de cuentas por cobrar por $10.333, esta operación no genera cambios en la situación de control sobre la compañía. Además, se capitaliza Estrella Andina por $4.498 sin cambios en la participación accionaria.

(2) Corresponde al Fondo de Capital Privado "Cacao para el Futuro", sobre el cual, al 1 de enero de 2014 se tenía una participación de 13,82% y se clasificaba como una asociada; en abril de 2014 se realiza la adquisición de un 69,59% adicional, con lo cual, Grupo Nutresa obtiene el control. La información sobre la combinación de negocios se incluye en la Nota 5.

Durante 2015 no se recibieron dividendos por estas inversiones.

A continuación se presenta información financiera resumida sobre las entidades asociadas y negocios conjuntos:

	2015					2014				
	Activos	Pasivos	Patrimonio	Resultado del periodo	Resultado integral total del periodo	Activos	Pasivos	Patrimonio	Resultado del periodo	Resultado integral total del periodo
Asociadas										
Bimbo de Colombia S.A.	409.084	221.261	187.823	(15.564)	3.130	316.604	141.345	175.260	(18.466)	129
Dan Kaffe Sdn. Bhd	71.754	18.089	53.665	(148)	-	60.095	28.764	31.330	(2.725)	-
Estrella Andina S.A.S.	23.130	1.439	21.691	(2.849)	-	14.958	5.487	9.471	(3.673)	(110)
Negocios conjuntos										
Oriental Coffee Alliance Sdn. Bhd	3.477	150	3.327	(1.228)	-	4.054	53	4.000	(334)	-

Tabla 33

NOTA 20.
OTROS ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES

Grupo Nutresa clasifica como instrumentos financieros medidos a valor razonable con cargo a los otros resultados integrales las inversiones de portafolio que no son mantenidas para negociar.

El resultado del período incluye los ingresos por los dividendos sobre dichos instrumentos y que son reconocidos por Nutresa en la fecha en que se establece el derecho a recibir los pagos futuros que es la fecha del decreto de dividendos por parte de la compañía emisora. Los otros resultados integrales incluyen las variaciones en el valor razonable de estos instrumentos financieros.

El detalle de los instrumentos financieros al 31 de diciembre es el siguiente:

Valor en libros	Número de acciones ordinarias poseídas	% de participación en el total de acciones ordinarias	2015	2014	01/01/2014
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	59.387.803	12,66%	2.120.145	2.375.512	2.001.369
Grupo Argos S.A.	79.804.628	12,36%	1.292.835	1.635.995	1.551.402
Otras sociedades			5.169	4.955	5.240
			3.418.149	**4.016.462**	**3.558.011**

Tabla 34

	2015		2014	
	Ingreso por dividendos	Utilidad (Pérdida) por medición a valor razonable	Ingreso por dividendos	Utilidad (Pérdida) por medición a valor razonable
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	25.062	(255.367)	23.161	374.143
Grupo Argos S.A.	21.388	(343.160)	19.792	84.593
Otras sociedades	566	(755)	442	-
	47.016	**(599.282)**	**43.395**	**458.736**

Tabla 35

A 31 de diciembre de 2015, existían prendas sobre 26.000.000 de acciones de Grupo de Inversiones Suramericana S.A. a favor de entidades financieras en Colombia como garantía real de obligaciones contraídas por Grupo Nutresa y sus subsidiarias.

NOTA 21.
OBLIGACIONES FINANCIERAS

21.1 PASIVOS FINANCIEROS A COSTO AMORTIZADO

Las obligaciones financieras mantenidas por Grupo Nutresa son clasificadas como medidas utilizando el método del costo amortizado según el modelo de negocios del Grupo. A continuación se presenta el valor en libros al cierre del periodo:

	2015	2014	01/01/2014
Préstamos	2.537.306	1.617.489	1.403.018
Bonos	510.924	496.293	581.677
Arrendamientos	18.712	9.531	10.963
Deuda bruta	**3.066.942**	**2.123.313**	**1.995.658**
Intereses causados y otros	27.322	20.964	21.414
Total	**3.094.264**	**2.144.277**	**2.017.072**
Corriente	1.059.660	455.480	418.135
No corriente	**2.034.604**	**1.688.797**	**1.598.937**

Tabla 36

Las obligaciones financieras, principalmente los préstamos en dólares tomados por compañías colombianas, incorporan ajustes al costo amortizado por $7.896 como consecuencia de la medición al valor razonable de las coberturas de tasas de cambio, tal como se describe en la Nota 21.6.

Para la adquisición de Grupo El Corral se adquirieron obligaciones financieras por $685.000, con plazos entre 1 y 3 años y tasas promedio de 5,15% pactadas con base en DTF e IBR. El gasto financiero generado por estas operaciones durante 2015 fue de $37.612.

21.2 BONOS

Grupo Nutresa cuenta con dos emisiones de bonos:

- En julio de 2008, Compañía Nacional de Chocolates de Perú S.A. realizó una emisión de bonos corporativos garantizados teniendo a Grupo Nutresa como garante. La emisión se realizó por 118.520.000 soles con vencimiento a 10 años (2018) a una tasa de interés fija de 8.84% E.A. pagaderos semestre vencido y amortización al vencimiento. En 2015 se causaron gastos por concepto de intereses por $9.009 (2014 – $7.475). El saldo de esta obligación en pesos, al cierre de diciembre de 2015 es de $109.465 (2014 - $94.834).
- En agosto de 2009 se realizó en Colombia una emisión de bonos corporativos a través del Fideicomiso Grupo Nutresa, administrado por Alianza Fiduciaria S.A. La emisión tiene un saldo a diciembre de 2015, incluyendo intereses causados, de $406.396 con las siguientes características:

Duración	Tasa de interés	2015	2014	01/01/2014
2014	IPC + 4,19%	-	-	99.293
2016	IPC + 4,96%	133.436	133.063	132.821
2019	IPC + 4,33%	137.148	136.764	136.516
2021	IPC + 5,75%	135.812	135.431	135.186
	Total	**406.396**	**405.258**	**503.816**

Tabla 37

En 2015 se causaron gastos por concepto de intereses por $38.223 (2014 – $35.187).

21.3 MADURACIÓN

Periodo	2015	2014	01/01/2014
1 año (incluye intereses por pagar)	1.059.660	455.480	418.135
2 a 5 años	1.385.167	814.841	562.779
Más de 5 años	649.437	873.956	1.036.158
Total	**3.094.264**	**2.144.277**	**2.017.072**

Tabla 38

21.4 SALDO POR DIVISAS

	2015		2014		01/01/2014	
Moneda	**Moneda original**	**COP**	**Moneda original**	**COP**	**Moneda original**	**COP**
COP	2.565.286	2.565.286	1.657.953	1.657.953	1.613.178	1.613.178
CLP	67.678.319.984	300.145	68.700.879.047	270.893	60.869.938.854	223.568
USD	27.377.015	86.223	29.944.245	71.640	28.415.944	54.753
PEN	118.520.000	109.465	118.520.000	94.834	118.520.000	81.677
MXN	-	-	156.896.048	25.475	62.215.176	9.175
VEF	367.326.632	5.823	24.994.150	1.196	27.300.486	8.349
ARS		-	4.728.128	1.322	15.625.649	4.619
GTQ		-		-	1.374.914	339
Total		**3.066.942**		**2.123.313**		**1.995.658**

Tabla 39

Los saldos por divisas se presentan después de coberturas cambiarias.

21.5 TASAS DE INTERÉS

Las variaciones en las tasas de interés pueden afectar el gasto por intereses de los pasivos financieros referenciados a una tasa de interés variable. Para la Compañía, el riesgo de tasas de interés proviene principalmente de las operaciones de deuda, incluyendo los títulos representativos de deuda, el otorgamiento de créditos bancarios y arrendamientos. Estos están expuestos a los cambios en las tasas base (IPC – IBR – DTF – TAB [Chile] – LIBOR – TIIE [México]) que son utilizadas para determinar la tasa aplicable sobre los bonos y préstamos.

La siguiente tabla muestra la estructura del riesgo financiero referenciado por la tasa:

	2015	2014	01/01/2014
Deuda a tasa de interés variable	2.620.381	2.007.695	1.881.677
Deuda a tasa de interés fijo	446.561	115.618	113.981
Total	**3.066.942**	**2.123.313**	**1.995.658**
Tasa promedio	7,50%	6,79%	6,63%

Tabla 40

21.6 INSTRUMENTOS FINANCIEROS DERIVADOS Y COBERTURAS

Grupo Nutresa, ocasionalmente, recurre al endeudamiento en dólares con el fin de obtener tasas de interés más competitivas en el mercado, y utiliza derivados financieros para mitigar el riesgo de la tasa de cambio en estas operaciones; estos derivados son designados como coberturas contables, lo que implica que la medición al valor razonable del instrumento derivado se reconoce como un ajuste al costo amortizado de la obligación financiera designada como partida cubierta. La deuda en USD con cobertura a 31 de diciembre de 2015 asciende a USD40.000.000. A 31 de diciembre de 2014, no existían obligaciones financieras en USD en las compañías colombianas sujetas a coberturas financieras.

Además, Grupo Nutresa utiliza derivados financieros para gestionar y cubrir las posiciones de flujo de caja frente al dólar, en las diferentes geografías donde opera; estos derivados, no designados como contabilidad de cobertura, son medidos a valor razonable, y se incluyen en el estado de situación financiera en las categorías de "Otros activos corrientes" y "Otros pasivos corrientes", según corresponda.

A continuación se presenta el detalle de los activos y pasivos por instrumentos financieros derivados:

	2015		2014		01/01/2014	
	Activo	**Pasivo**	**Activo**	**Pasivo**	**Activo**	**Pasivo**
Coberturas						
Valor razonable de tipos de cambio en obligaciones financieras	10.997	(3.101)	-	-	-	-
Total derivados de cobertura	**10.997**	**(3.101)**	**-**	**-**	**-**	**-**
Derivados no designados						
Forward y opciones sobre moneda	13.101	(10.589)	7.310	(3.877)	779	(102)
Forward y opciones sobre commodities	2.976	(2.862)	1.033	(2.631)	49	(91)
Total derivados no designados	**16.077**	**(13.451)**	**8.343**	**(6.508)**	**828**	**(193)**
Valor neto derivados financieros	**10.522**	**-**	**1.835**	**-**	**635**	

Tabla 41

La valoración de instrumentos financieros derivados no designados, generó un ingreso en el estado de resultados de $14.948 (2014 - $554), registrado como parte de la diferencia en cambio de activos y pasivos no financieros.

NOTA 22.
PROVEEDORES Y CUENTAS POR PAGAR

Los proveedores y cuentas por pagar a 31 de diciembre se detallan a continuación:

	2015	2014	01/01/2014
Proveedores	419.665	312.129	294.430
Costos y gastos por pagar	304.269	259.540	220.859
Dividendos por pagar	59.308	55.199	50.821
Retenciones y aportes de nómina	42.352	29.749	27.356
Total	**825.594**	**656.617**	**593.466**
Corriente	825.435	656.458	593.299
No corriente	159	159	167

Tabla 42

Los proveedores y las cuentas por pagar se tienen normalmente para ser cancelados en promedio en los 29 días siguientes y no devengan intereses.

NOTA 23.
PASIVO POR BENEFICIOS A EMPLEADOS

A continuación se presenta el saldo de los pasivos por beneficios a empleados al 31 de diciembre de 2015 y 2014:

	2015	2014	01/01/2014
Beneficios corto plazo	157.552	134.105	134.490
Beneficio posempleo			
Planes de beneficios definidos	115.374	119.167	120.539
Otros beneficios a empleados largo plazo	99.235	93.315	86.771
Total pasivo por beneficios a empleados	**372.161**	**346.587**	**341.800**
Corriente	160.628	137.300	136.892
No corriente	211.533	209.287	204.908

Tabla 43

23.1 PENSIONES Y OTROS BENEFICIOS POSEMPLEO

23.1.1 NORMATIVIDAD APLICABLE

Colombia: Grupo Nutresa cuenta con 288 beneficiarios del plan de beneficios definidos por pago de pensiones de jubilación de acuerdo a las normas legales (modelo régimen solidario de prima media con prestación definida). No existen actualmente empleados activos que puedan acceder a este beneficio. La retroactividad de las cesantías se liquida a 683 trabajadores pertenecientes al régimen laboral anterior a la ley 50 de 1990.

Ecuador: Plan de beneficio definido no fondeado (jubilación patronal, indemnización por despido intempestivo, bonificación por desahucio). La obligación es exclusivamente patronal. La empresa provisiona reservas contables sin realizar aportes a ningún fondo. Todos los empleados (186) que laboran en la empresa participan en el cálculo actuarial.

Chile: Solo se contabilizan y/o provisionan las indemnizaciones que tienen derecho y que están establecidas en los contratos colectivos e individuales, estas son por fallecimiento, renuncia voluntaria debido a una enfermedad grave y personal que tiene derecho a todo evento.

23.1.2 CONCILIACIÓN DE MOVIMIENTOS

A continuación se presenta la conciliación de los movimientos de los planes de beneficios definidos:

	Pensiones		Cesantías retroactivas		Otros planes beneficios definidos		TOTAL	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Valor presente de obligaciones a 1 de enero	**47.456**	**47.937**	**21.483**	**26.743**	**50.228**	**45.859**	**119.167**	**120.539**
(+) Costo del servicio	2.189	1.210	707	1.171	191	561	3.087	2.942
(+) Gastos por intereses	2.893	2.211	1.210	1.690	2.785	2.003	6.888	5.904
(+/-) Ganancias o (pérdidas) actuariales	(551)	(682)	(3.122)	(3.504)	(3.054)	13.296	(6.727)	9.110
(-) Pagos	(5.697)	(3.408)	(4.612)	(4.617)	(367)	(11.729)	(10.676)	(19.754)
(+/-) Diferencia en tipo de cambio	3.143	188	-	-	492	238	3.635	426
Valor presente de obligaciones a 31 de diciembre	**49.433**	**47.456**	**15.666**	**21.483**	**50.275**	**50.228**	**115.374**	**119.167**

Tabla 44

Las ganancias y pérdidas actuariales se reconocen en el estado de resultados en la sección de Otros Resultados Integrales.

El Grupo realizó contribuciones para planes de aportación definida para pensiones durante el periodo por $61.935 (2014 - $50.000); y para cesantías durante el periodo por $28.127 (2014 - $22.031).

A continuación se presentan las estimaciones de los pagos sin descontar previstas para los próximos cinco años para el Grupo:

Año de vencimiento	Valor futuro
2016	6.069
2017	6.205
2018	18.203
2019	18.743
2020	7.641
más de 5 años	403.591
Total	**460.452**

Tabla 45

El promedio ponderado de la duración de las obligaciones del Grupo por el plan de pensiones corresponde a 24 años. El promedio ponderado de la duración de las obligaciones del Grupo por el plan de cesantías corresponde a 7 años. Los otros planes de beneficio tienen un plazo máximo de 40 años.

23.2 OTROS BENEFICIOS DE LARGO PLAZO

Los beneficios a largo plazo incluyen principalmente primas de antigüedad y sistemas de compensación variable de largo plazo. A continuación, se presenta la conciliación de los movimientos de los otros beneficios a empleados largo plazo:

	Prima de antigüedad		Otros beneficios a largo plazo		TOTAL	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014
Valor presente de obligaciones a 1 de enero	**62.342**	**62.200**	**30.973**	**24.571**	**93.315**	**86.771**
(+) Costo del servicio	6.895	6.141	15.378	15.977	22.273	22.118
(+/-) Ingresos o (gastos) por intereses	3.841	5.241	1.856	1.536	5.697	6.777
(+/-) Ganancias o pérdidas actuariales	(5.207)	(5.379)	(689)	(1.523)	(5.896)	(6.902)
(-) Pagos	(5.766)	(5.945)	(11.093)	(9.369)	(16.859)	(15.314)
(+) Combinación de negocios	646	-	-	-	646	-
(+/-) Diferencia en tipo de cambio	114	84	(55)	(219)	59	(135)
Valor presente de obligaciones a 31 de diciembre	**62.865**	**62.342**	**36.370**	**30.973**	**99.235**	**93.315**

Tabla 46

23.3 GASTOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS

	2015	2014
Beneficios corto plazo	1.198.896	978.118
Beneficio posempleo		
Planes aportaciones definidas	90.063	72.031
Planes de beneficios definidos	3.087	2.942
Otros beneficios a empleados largo plazo	16.378	15.216
Beneficios por terminación del contrato	11.735	10.266
Total	**1.320.159**	**1.078.573**

Tabla 47

23.4 SUPUESTOS ACTUARIALES

El promedio de principales supuestos actuariales utilizados en la medición actuarial de los planes definidos y de largo plazo son:

	2015	2014
Tasa de descuento	6,31%-8,81%	6,31%
Tasa de incremento salarial	3%-6,7%	4,38%
Tasa de rotación de empleados	2,54%	2,54%

Tabla 48

El tipo de interés a utilizar para descontar se determina utilizando como referencia los rendimientos del mercado, en la fecha del balance, correspondientes a las emisiones de bonos u obligaciones empresariales de alta calidad. Las tasas de incremento salarial se determinaron con base en las variables macroeconómicas de cada país.

NOTA 24.
PROVISIONES, PASIVOS Y ACTIVOS CONTINGENTES

	2015	2014	01/01/2014
Contingencias legales	1.875	1.431	675
Devolución de mercancías	1.155	986	1.809
Contratos onerosos	1.385	-	-
Total Provisiones	**4.415**	**2.417**	**2.484**

Tabla 49

Contingencias legales: Grupo Nutresa tiene litigios laborales y administrativos que se encuentran actualmente en trámite ante órganos administrativos y judiciales en los diversos países en los que está presente. Tomando en consideración los infor-

mes de los asesores legales, la Administración considera que dichos litigios no afectarán de manera significativa la situación financiera o la solvencia del Grupo, incluso en el supuesto de conclusión desfavorable de cualquiera de ellos. No existen a 31 de diciembre de 2015 y 2014 procesos judiciales relevantes que deban ser revelados en los estados financieros.

Devolución de mercancías: Se reconoce una provisión por las devoluciones de mercancías de los productos de temporada navideña que se espera que sean realizadas por los clientes en el periodo siguiente, principalmente en el negocio de galletas.

Contratos onerosos: En el momento de la adquisición de Grupo El Corral, se reconoce una provisión por $1.385 por contratos de arrendamiento sobre inmuebles en los cuales no se desarrolla actualmente ninguna actividad comercial y por lo tanto, no se generan ingresos. La provisión se calculó con la proyección de los cánones de arrendamiento a pagar en un plazo de 36 meses.

Activos y pasivos contingentes

No se identifican activos y pasivos contingentes que sean materiales cualitativa ni cuantitativamente y que deban ser revelados en los estados financieros a 31 de diciembre de 2015 y 2014.

NOTA 25.
OTROS PASIVOS

	2015	2014	01/01/2014
Instrumentos financieros derivados (ver Nota 21.6)	13.451	6.508	193
Anticipos y avances recibidos (*)	8.443	4.147	2.985
Otros	4.747	3.230	2.232
	26.641	**13.885**	**5.410**

Tabla 50

(*) El incremento observado en los anticipos y avances recibidos entre 2014 y 2015 se debe principalmente a un cambio en las negociaciones con Bimbo de Colombia S.A. en la venta de materias primas.

NOTA 26.
ARRENDAMIENTOS

26.1 GRUPO NUTRESA COMO ARRENDATARIO

El Grupo mantiene arrendamientos, principalmente de equipos de cómputo, vehículos e inmuebles para almacenamiento, oficinas y gestión comercial; estos contratos han sido evaluados sobre la base de los términos y las condiciones de los acuerdos, el plazo del arrendamiento, la vida económica del activo, entre otros, para evaluar la transferencia sustancial de los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad de estos activos.

26.1.1 ARRENDAMIENTOS FINANCIEROS

El importe de propiedad, planta y equipo procedente de arrendamientos financieros asciende a $21.391 a diciembre 31 de 2015 (2014 - $12.275). El pasivo financiero por estos arrendamientos asciende a $18.712 (2014 - $9.531)

Los pagos mínimos por arrendamientos futuros en virtud de estos contratos y el valor presente de dichos pagos mínimos, son los siguientes:

	2015
Hasta 1 año	5.242
De 2 a 5 años	11.850
Mayor a 5 años	4.317
Total de los pagos	**21.409**
Menos cargos financieros	(2.697)
Valor presente	**18.712**

Tabla 51

El Grupo mantiene 106 arrendamientos financieros y contratos de alquiler con opción de compra relacionados con varios componentes de propiedad, planta y equipo. Estos contratos de arrendamiento contienen determinadas clausulas para cada contrato en particular, las cuales establecen tasas de financiación que van desde DTF +2.23 y plazos entre 5 y 98 años.

26.1.2 ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS

El Grupo ha celebrado contratos de arrendamientos operativos sobre edificios, terrenos, maquinaria y equipo, equipo de cómputo y tecnología, y vehículos. Estos tienen un plazo promedio de 8 años.

Para diciembre 31 de 2015 se presentaron gastos por arrendamientos operativos de $229.342 (2014 - $148.765). Principalmente provenientes de los arrendamientos de inmuebles que se utilizan para el desarrollo normal de la operación de la Compañía.

Los arrendamientos mínimos por pagar en virtud de los arrendamientos operativos no cancelables al 31 de diciembre, son los siguientes:

	2015
Hasta 1 año	102.473
De 2 a 5 años	497.174
Mayor a 5 años	859.192
Total de los pagos	**1.458.839**

Tabla 52

26.2 GRUPO NUTRESA COMO ARRENDADOR

Grupo Nutresa tiene 13 propiedades en arrendamiento operativo (principalmente edificios) con valor en libros de $16.489 a 31 de diciembre de 2015 sobre las cuales se recibieron ingresos por $1.611 (2014 - $1.639) con plazos promedio entre 1 y 10 años.

El monto total de los pagos mínimos futuros en virtud de los arrendamientos operativos no cancelables al 31 de diciembre, son los siguientes:

	2015
Hasta 1 año	1.063
De 2 a 5 años	4.834
Mayor a 5 años	8.697
Total de los pagos	**14.594**

Tabla 53

NOTA 27.
PATRIMONIO

27.1 CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO

Al 31 de diciembre de 2015 y 2014, el capital social de la Sociedad Matriz presenta un saldo de $2.301, compuesto por un total de 460.123.458 acciones y que se encuentran totalmente suscritas y pagadas. No se han presentado cambios en la composición del capital durante el periodo de reporte ni el periodo comparativo.

Sobre las emisiones de acciones realizadas en periodos anteriores, existe una prima en colocación de acciones por $546.832.

27.2 RESERVAS

De las cuentas que conforman el patrimonio, las reservas a 31 de diciembre de 2015 y 2014 estaban constituidas por:

	2015	2014	01/01/2014
Reserva legal	75.010	74.721	73.953
Reservas por hiperinflación (Nota 29)	329.130	279.827	236.773
Otras reservas	1.543.280	1.402.869	1.218.417
Total Reservas	**1.947.419**	**1.757.417**	**1.529.143**

Tabla 54

Reserva legal: De acuerdo con la ley comercial colombiana, 10% de la ganancia neta de cada año debe apropiarse como reserva legal, hasta que el saldo de esta sea equivalente por lo menos a 50% del capital suscrito. La reserva no es distribuible antes de la liquidación de la Compañía, pero debe utilizarse para absorber pérdidas. El exceso sobre el mínimo requerido por ley es de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

Otras reservas: Corresponde a reservas voluntarias, sustancialmente de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

27.3 DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS

La Asamblea General de Accionistas de la Matriz, en su reunión ordinaria del 27 de marzo de 2015, decretó un dividendo ordinario de $38.5 por acción y por mes ($462 anual por acción) sobre 460.123.458 acciones en circulación, durante los meses de abril de 2015 a marzo de 2016, inclusive, para un total de $212.577 (2014 – $198.773).

Durante 2015 se pagaron dividendos por $208.480 (2014 – $194.488).

27.4 PARTICIPACIONES NO CONTROLADORAS

La composición de la participación no controladora al 31 de diciembre de 2015 y 2014 es la siguiente:

		% participación no controladora		2015		2014		01/01/2014
Subsidiaria	**País de origen**	**2015**	**2014**	**Participación en patrimonio**	**Ganancia (pérdida) atribuible a la participación no controladora**	**Participación no controladora en patrimonio**	**Ganancia (pérdida) atribuible a la participación no controladora**	**Participación no controladora en patrimonio**
Novaceites S.A.	Chile	50,00%	50,00%	24.897	1.211	22.080	1.746	17.033
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.S.	Colombia	30,00%	30,00%	375	(24)	397	(24)	422
Setas Colombianas S.A.	Colombia	0,52%	0,52%	260	18	231	16	324
POPS One LLC	USA	0,00%	2,00%	-	-	-	(5)	5
POPS Two LLC	USA	0,00%	2,00%	-	-	-	(5)	5
Helados Bon	República Dominicana	18,82%	18,82%	4.308	1.310	2.876	441	1.720
Fondo de Capital Privado "Cacao para el Futuro" – Compartimento A	Colombia	16,59%	16,59%	4.528	211	4.334	121	-
Schadel Ltda.	Colombia	0,12%	-	9	1	-	-	-
Otras				(18)	(60)	-	-	-
Total				**34.359**	**2.667**	**29.918**	**2.290**	**19.509**

Tabla 55

Durante 2015, Setas Colombianas S.A. distribuyó dividendos por $2.050 (2014 - $5.126), de los cuales, $11 fueron pagados a las participaciones no controladoras.

NOTA 28.
OTRO RESULTADO INTEGRALE, ACUMULADO

A continuación se presenta el detalle de cada uno de los componentes del Otro Resultado Integral Acumulado en los estados financieros consolidados:

	2015	2014	01/01/2014
Ganancias/pérdidas actuariales (28.1)	(7.895)	(12.325)	(11.814)
Instrumentos financieros (28.2)	3.237.753	3.831.947	3.373.338
Asociadas y negocios conjuntos (28.3)	6.705	766	(754)
Reservas por conversión (28.4)	338.513	(14.351)	-
Total otro resultado integral acumulado	**3.575.076**	**3.806.037**	**3.360.770**
Interés no controlante	(5.598)	(3.676)	-
Total ORI atribuido al interés controlante	**3.569.478**	**3.802.361**	**3.360.770**

Tabla 56

Durante el periodo no se realizaron reclasificaciones de ganancias/pérdidas previamente reconocidos en el otro resultado integral a los resultados del periodo.

A continuación, se presenta para cada componente del resultado integral una conciliación de los saldos iniciales y finales a 31 de diciembre de 2015 y 2014:

28.1 GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES EN NUEVAS MEDICIONES DE PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS

El componente de nuevas mediciones de planes de beneficios definidos representa el valor acumulado de las ganancias o pérdidas actuariales, principalmente por pensiones de jubilación, cesantías retroactivas y otros beneficios por retiro en Colombia y Chile. El valor neto de las nuevas mediciones se transfiere a las utilidades acumuladas y no se reclasifica a los resultados del periodo:

	2015	2014
Valor en libros al 1 de enero	**(12.325)**	**(11.814)**
Ganancias/pérdidas por nuevas mediciones	6.727	(9.110)
Otros movimientos	-	5.588
Impuesto sobre la renta asociado	(2.297)	3.011
Valor en libros al 31 de diciembre	**(7.895)**	**(12.325)**

Tabla 57

28.2 INSTRUMENTOS FINANCIEROS – INVERSIONES PATRIMONIALES MEDIDAS A VALOR RAZONABLE A TRAVÉS DE PATRIMONIO

El componente del otro resultado integral de inversiones patrimoniales medidas a valor razonable a través de resultados representa el valor acumulado de las ganancias o pérdidas por la valoración a valor razonable menos los valores transferidos a las utilidades acumuladas cuando estas inversiones han sido vendidas. Los cambios en el valor razonable no se reclasifican a los resultados del periodo.

	2015	2014
Valor en libros al 1 de enero	**3.831.947**	**3.373.338**
Utilidad/pérdida por mediciones del periodo	(599.282)	458.736
Impuesto sobre la renta asociado	5.088	(127)
Valor en libros al 31 de diciembre	**3.237.753**	**3.831.947**

Tabla 58

Ver en la nota 20 información detallada sobre estas inversiones.

28.3 ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS – PARTICIPACIÓN EN LOS OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS

El componente del otro resultado integral de inversiones en asociadas y negocios conjuntos representa el valor acumulado de las ganancias o pérdidas por la participación en los otros resultados integrales de la participada. Estas utilidades acumuladas podrán ser trasladadas al resultado del período en los casos previstos por las normas contables.

	2015	2014
Valor en libros al 1 de enero	**766**	**(754)**
Utilidad/Pérdida por mediciones del periodo	5.939	1.520
Valor en libros al 31 de diciembre	**6.705**	**766**

Tabla 59

28.4 RESERVAS POR CONVERSIÓN DE NEGOCIOS EN EL EXTRANJERO

Los estados financieros consolidados de Grupo Nutresa incluyen subsidiarias extranjeras, ubicadas principalmente en Chile, Costa Rica, Estados Unidos, México, Perú, Venezuela, Panamá, y otros países de Latinoamérica, que representan el 37,21% y el 31,19% de los activos totales consolidados en 2015 y 2014, respectivamente. Los estados financieros de estas subsidiarias, son convertidos a pesos colombianos de acuerdo con las políticas contables de Grupo Nutresa. A continuación se presenta el impacto de las tasas de cambio en la conversión de activos, pasivos y resultados de las compañías en el exterior reconocido en los Otros Resultados Integrales:

	2015	2014
Chile	179.973	81.604
Costa Rica	139.107	62.039
Estados Unidos	28.453	15.183
México	13.709	10.467
Perú	43.730	39.841
Venezuela	(57.854)	(230.880)
Panamá	(4.822)	(515)
Otros	10.568	7.910
Impacto por conversión del periodo	**352.864**	**(14.351)**
Reserva por conversión al inicio del periodo	(14.351)	-
Reserva por conversión al final del periodo	**338.513**	**(14.351)**

Tabla 60

La conversión de estados financieros en la preparación de estados financieros consolidados no genera efectos impositivos.

Las diferencias de conversión acumuladas se reclasifican a los resultados del periodo, parcial o totalmente, cuando se disponga la operación en el extranjero.

Impacto por conversión en Venezuela

El Convenio cambiario 33 de febrero de 2015, aplicable a Industria de Alimentos Hermo de Venezuela S.A., y Cordialsa Noel de Venezuela S.A., creó el Sistema Marginal de Administración de Divisas SIMADI. Este sistema establece que los tipos de cambio para la compra y venta de divisas, serán establecidos por las partes intervinientes en la operación. Durante el año 2015 las filiales de la Compañía obtuvieron liquidación de divisas mediante este mecanismo. Al cierre de 2015, el tipo de cambio SIMADI se sitúo en 198,6986 Bolívares Fuertes por dólar estadounidense (2014 - $49,9883 Bolívares Fuertes por dólar estadounidense).

Los principales impactos en los estados financieros consolidados del Grupo Nutresa a 31 de diciembre de 2015, de pasar a utilizar este tipo de cambio se detallan a continuación:

- Una reducción en patrimonio neto, en "Reservas por conversión" $57.854 (2014 - $230.880), (ver Nota 28.4), como consecuencia de los efectos de la conversión a pesos al nuevo tipo cambiario compensada parcialmente por el impacto en patrimonio del ajuste por inflación del periodo por $49.303 (2014 - $43.054).
- Los resultados procedentes de Grupo Nutresa en Venezuela han sido convertidos al nuevo tipo de cambio, lo que implica una disminución en el EBITDA de $90.817 (2014 - $121.557) y en el resultado del ejercicio de, aproximadamente $12.086 (2014 - $110.184).

NOTA 29.
ECONOMÍAS HIPERINFLACIONARIAS

Venezuela se considera país hiperinflacionario desde 2009 por Grupo Nutresa. A partir de ese año, los estados financieros de las compañías Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela S.A. y Cordialsa Venezuela S.A., se reexpresan en términos de la unidad de medida corriente en la fecha de cierre del período. La pérdida por la posición monetaria neta fue de $32.160 para 2015 (2014 - $12.771); la reserva acumulada por revaluación al 31 de diciembre de 2015 asciende a $329.130 (2014 - $279.827, 01/01/2014 - $236.773).

Las tasas de inflación utilizadas para elaborar la información son 190,6% para 2015 (2014 - 68,5%). El porcentaje de inflación para el 2014 está de acuerdo con el índice nacional de precios al consumidor (INPC) publicado por el Banco Central de Venezuela (BCV). El porcentaje utilizado para el año 2015, se compone de un 108,7% publicado por el BCV hasta el mes de septiembre, y una proyección para los meses de octubre, noviembre y diciembre, utilizando el procedimiento 2 sugerido por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (FCCPV), de tomar el promedio de los tres últimos meses conocidos como valor para el primer mes no publicado, y así sucesivamente hasta completar los doce índices del año.

NOTA 30.
GASTOS POR NATURALEZA

Se presenta a continuación el detalle de los costos y gastos por naturaleza para el período:

	2015	2014
Consumo de inventarios y otros costos	3.463.889	2.739.274
Beneficios a empleados (23.3)	1.320.159	1.078.573
Otros servicios (1)	938.027	789.789
Otros gastos	434.003	360.959
Arrendamientos	229.342	148.765
Servicios de transporte	242.605	224.287
Depreciaciones y amortizaciones (2)	200.203	164.738
Material publicitario	126.897	118.543
Honorarios	100.266	76.355
Impuestos diferentes a impuesto de renta	64.091	46.917
Seguros	28.760	24.673
Deterioro de activos	12.682	18.618
Total (3)	**7.160.924**	**5.791.491**

Tabla 61

(1) Otros servicios incluye principalmente publicidad y medios por $178.297 (2014 - $148.866), energía por $77.399 (2014 - $58.930), aseo por $48.914 (2014 - $41.217), servicios de construcción por $44.422 (2014 - $39.702), servicios de gas por $39.530 (2014 - $31.641), restaurantes por $38.941 (2014 - $34.791), entre otros.

(2) Los gastos por depreciaciones y amortizaciones afectaron los resultados del período así:

	2015	2014
Costo de ventas	124.014	98.579
Gastos de administración	12.880	16.924
Gastos de ventas y distribución	60.879	46.015
Gastos de producción	2.430	3.220
Total	**200.203**	**164.738**

Tabla 62

(3) En 2015, los gastos totales del Grupo se incrementan en $322.086 por la incorporación de Grupo El Corral a los estados financieros consolidados; este incremento se da principalmente en consumo de inventario y otros costos $118.682, beneficios a empleados $75.110, arrendamientos $41.999, otros servicios $33.138.

NOTA 31.
OTROS INGRESOS (EGRESOS) OPERACIONALES NETOS

Se presenta a continuación el detalle de otros ingresos (egresos) para el período 2015 y 2014:

	2015	2014
Donaciones	(11.242)	(10.247)
Ingresos y (egresos) por indemnizaciones (1)	(105)	(8.287)
Enajenación y retiro de propiedad, planta y equipo e intangibles	1.631	(3.059)
Multas, sanciones, litigios y procesos judiciales	(1.968)	(5.321)
Subvenciones del gobierno (2)	3.880	-
Patrocinios (3)	2.754	-
Siniestros	1.276	1.844
Otros ingresos y egresos	(653)	(555)
	(4.427)	**(25.625)**

Tabla 63

(1) En 2014 se reconocieron indemnizaciones a comercializadores por cancelación de contrato como parte del proceso de reestructuración en el negocio TMLUC por $7.192.

(2) Corresponde al ingreso registrado en Abimar Foods Inc., por subvenciones recibidas de la Corporación de desarrollo de Abilene – DCOA -, entidad que provee asistencia financiera a compañías privadas para facilitar el mantenimiento y expansión del empleo o atraer mayores inversiones que contribuyan al desarrollo económico de Abilene. Esta subvención ha sido fundamental para el inicio de operaciones de la nueva línea de producción de galletas crackers que inició su operación en junio del 2015. DCOA otorgó un préstamo por USD2.500.000 por dos años y sin interés. Además, en marzo del 2015, previa certificación de la inversión y cumplimiento de otros requisitos necesarios para obtener la subvención, se recibe como condonación de dicha deuda USD1.500.000 (COP$3.880).

(3) Con la incorporación de Grupo El Corral en 2015, se reconocen ingresos por patrocinios por $2.754, este tipo de ingresos hace parte del desarrollo del negocio de Alimentos al Consumidor.

NOTA 32.
INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS

32.1 INGRESOS FINANCIEROS

El saldo a 31 de diciembre de 2015 y 2014 comprendía:

	2015	2014
Ingresos por intereses de inversiones temporales	7.892	10.628
Valoración de otros instrumentos financieros	1.434	744
Otros	502	500
	9.828	**11.872**

Tabla 64

Los ingresos por valoración de otros instrumentos financieros corresponden a la valoración de los derechos mantenidos por el Fondo de Capital Privado "Cacao para el Futuro".

32.2 GASTOS FINANCIEROS

El gasto financiero reconocido en el estado de resultados a 31 de diciembre 2015 y 2014 se detalla de la siguiente manera:

	2015	2014
Intereses de préstamos	148.416	92.975
Intereses de bonos	47.232	42.700
Intereses por arrendamientos financieros	733	753
Otros intereses	11.034	11.910
Total gastos por intereses	**207.415**	**148.338**
Otros gastos financieros	27.481	22.310
Total gastos financieros	**234.896**	**170.648**

Tabla 65

El incremento en el gasto por intereses de un período a otro se da principalmente por los intereses generados en lo corrido de 2015 por la financiación para la adquisición del Grupo El Corral y el aumento en las tasas de referencia (IPC, IBR, DTF, entre otras).

NOTA 33.
EFECTO DE LA VARIACIÓN EN LAS TASAS DE CAMBIO

33.1 PRINCIPALES MONEDAS Y TASAS DE CAMBIO

A continuación, presentamos la evolución de las tasas de cambio de cierre a pesos colombianos de las monedas extranjeras que corresponden a la moneda funcional de las subsidiarias de Grupo Nutresa, y que tienen un impacto significativo en los estados financieros consolidados:

		2015	2014	01/01/2014
Balboa	PAB	3.149,47	2.392,46	1.926,83
Colones	CRC	5,78	4,38	3,79
Córdobas	NIO	112,77	89,96	76,06
Sol peruano	PEN	923,60	800,16	689,14
Dólar	USD	3.149,47	2.392,46	1.926,83
Pesos mexicanos	MXN	181,63	162,38	147,48
Quetzales	GTQ	412,65	314,94	245,73
Bolívares	VEF	15,85	47,86	305,85
Peso dominicano	DOP	69,14	53,93	45,03
Peso chileno	CLP	4,43	3,95	3,67
Peso argentino	ARS	242,72	279,75	295,61

Tabla 66

33.2 DIFERENCIAS EN CAMBIO DE LAS TRANSACCIONES EN MONEDA EXTRANJERA

A continuación se presenta el detalle de las diferencias en cambio de los activos y pasivos reconocidas en el resultado del período:

	2015	2014
Realizada	(4.715)	6.266
No realizada	7.334	5.140
Diferencia en cambio operativa	**2.619**	**11.406**
Diferencia en cambio no operativa	**27.181**	**18.479**
Ingreso total por diferencia en cambio	**29.800**	**29.885**

Tabla 67

La nota 21.6 revela la información relacionada con las operaciones de cobertura que tienen impacto en las utilidades/pérdidas por diferencia en cambio.

NOTA 34.
OPERACIONES DISCONTINUADAS

2015: en el marco del proyecto de Tresmontes Lucchetti de una planta fabril en Jalisco-México, se realizó el traslado de las líneas de producción de bebidas instantáneas frías desde la planta de Tresmontes S.A. en Chile al nuevo complejo de Tresmontes Lucchetti México. Este cambio implicó en la operación de Chile costos de desvinculación de personal de las áreas de producción, logística, exportaciones, abastecimiento y administración asociadas a estas líneas productivas y al abastecimiento de los mercados del hemisferio norte.

Todos los gastos incurridos en las desvinculaciones por Tresmontes S.A., se reconocieron en los estados financieros consolidados como parte del resultado de operaciones discontinuas dentro del segundo trimestre de 2015.

Esta reestructuración en la unidad productiva tiene el objeto de diversificar el riesgo, lograr eficiencias productivas y poder abastecer en forma oportuna las necesidades de los mercados de América del Norte y Caribe.

2014: La Administración de Tresmontes Lucchetti, luego del análisis de la marcha del negocio y las perspectivas futuras, así como escenarios alternativos para el rumbo de la operación, resolvió poner fin a la operación tanto fabril como comercial en Argentina y Perú. El cierre de operaciones en Argentina se llevó adelante entre marzo y junio de 2014, mientras que en Perú se realizó entre abril y diciembre del mismo año. Este cierre implicó desvinculaciones de personal, recaudo y pago de activos y pasivos corrientes de las compañías, venta de activos fijos y pago de pasivos financieros.

	2015	2014
Ingresos	-	3.808
Costos	(161)	(2.587)
Gastos	(6.151)	(11.774)
Pérdida operacional	**(6.312)**	**(10.553)**
Gastos financieros netos	(23)	(1.195)
Pérdida antes de impuestos	**(6.335)**	**(11.748)**
Impuesto de renta	-	(266)
Pérdida neta después de impuestos	**(6.335)**	**(12.014)**

Tabla 68

NOTA 35.
UTILIDAD POR ACCIÓN

El importe de la ganancia por acción básica se calcula dividiendo la ganancia neta del ejercicio atribuible a los tenedores de instrumentos ordinarios de patrimonio de la controladora, por el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio.

A continuación se muestra la información sobre ganancias y cantidad de acciones utilizadas en los cómputos de las ganancias por acción básica:

	2015	2014
Ganancia neta atribuible a los tenedores de instrumentos ordinarios de patrimonio de la controladora	**428.152**	**587.226**
Operaciones continuadas	437.154	601.530
Operaciones discontinuadas	(6.335)	(12.014)
Acciones en circulación	460.123.458	460.123.458
Utilidad neta por acción atribuible a las participaciones controladoras	**930,77**	**1.276,58**

Tabla 69

No existen instrumentos de patrimonio con potenciales efectos dilutivos en la utilidad por acción.

NOTA 36.
OBJETIVOS Y POLÍTICA DE RIESGOS FINANCIEROS

Las actividades de la Compañía Matriz y sus subsidiarias están expuestas a diversos riesgos financieros: riesgo de mercado (incluyendo riesgo de tipo de cambio, riesgo de tasa de interés y riesgo por precios de insumos), riesgo de crédito de contraparte y riesgo de liquidez. La Política de Administración de Riesgos de la Compañía se centra en los riesgos que le impidan o ponen en peligro el logro de sus objetivos financieros buscando minimizar los efectos potenciales adversos sobre la rentabilidad financiera. La Compañía emplea instrumentos financieros derivados para cubrir algunos de los riesgos descritos anteriormente así mismo cuenta con un comité de riesgos que define y controla las políticas referentes a riesgos de mercado (precios de insumos, tasa de cambio, tasa interés) y crédito de contraparte.

36.1 RIESGO DE TIPO DE CAMBIO

La Compañía opera en el ámbito internacional y, por tanto, está expuesta al riesgo de tipo de cambio por operaciones con divisas, especialmente en dólar americano. El riesgo de tipo de cambio surge principalmente de operaciones comerciales y pasivos, donde, en algunos casos, se emplean instrumentos financieros derivados para mitigarlo. Las normas básicas existentes permiten la libre negociación de divisas extranjeras a través de los bancos y demás instituciones financieras a tasas libres de cambio. No obstante, la mayoría de las transacciones en moneda extranjera todavía requieren aprobación oficial.

El impacto de la conversión de los estados financieros de las subsidiarias cuya moneda funcional es diferente al peso colombiano se presenta en la nota 28. La Matriz y sus subsidiarias tenían los siguientes activos y pasivos en moneda extranjera, contabilizados por su equivalente en pesos al 31 de diciembre.

	2015		2014	
	USD	$	USD	$
Activos corrientes	428.791.075	1.350.464	572.187.510	1.368.936
Activos no corrientes	954.708.792	3.006.827	1.047.746.500	2.506.692
Total activos	**1.383.499.867**	**4.357.291**	**1.619.934.010**	**3.875.628**
Pasivos corrientes	(252.361.533)	(794.805)	(215.496.520)	(515.567)
Pasivos no corrientes	(136.412.189)	(429.626)	(217.205.913)	(519.656)
Total pasivos	**(388.773.722)**	**(1.224.431)**	**(432.702.433)**	**(1.035.223)**
Posición neta, activa	994.726.145	3.132.860	1.187.231.577	2.840.405

Tabla 70

El Grupo también mantiene obligaciones en moneda extranjera que se encuentran expuestas al riesgo de tipo de cambio (los saldos de las obligaciones financieras en otras monedas se detalla en la nota 21.4).

Para evaluar la sensibilidad del saldo de las obligaciones financieras frente a las variaciones en las tasas de cambio, se toman todas las obligaciones a 31 de diciembre de 2015 en monedas distintas al peso colombiano, y que no cuentan con coberturas de flujo de caja. Un incremento del 10% en las tasas de cambio con referencia al dólar generaría un incremento de $8.097 en el saldo final.

36.2 RIESGO DE TASA DE INTERÉS

Las variaciones en las tasas de interés pueden afectar el gasto por intereses de los pasivos financieros referenciados a una tasa de interés variable; asimismo, pueden modificar el valor razonable de los pasivos financieros que tienen una tasa de interés fija. Para la Compañía, el riesgo de tasas de interés proviene principalmente de las operaciones de deuda, incluyendo títulos representativos de deuda, otorgamiento de créditos de bancos y arrendamientos. Estos financiamientos se exponen al riesgo de tasa de interés, principalmente por los cambios en las tasas base (en su mayoría IPC – IBR – DTF – TAB [Chile] y en menor medida LIBOR – TIIE [México]) que son utilizadas para determinar las tasas de interés aplicables sobre los bonos y préstamos. La Compañía utiliza instrumentos financieros derivados para cubrir parte del servicio de la deuda. La información sobre la estructura de riesgo financiero referenciado a tasa de interés fija y tasa de interés variable y las operaciones de cobertura correspondientes se encuentra en la nota 21.

Para dar una idea de la sensibilidad del gasto financiero a los tipos de interés, se ha supuesto un incremento de +100pb, escenario en el cual el gasto financiero del Grupo se incrementaría en $27.858.

36.3 RIESGO DE CRÉDITO DE CONTRAPARTE

Los activos líquidos son invertidos principalmente en cuentas de ahorros, carteras colectivas y CDT de corto plazo,

cumplen con la política de riesgo de la Compañía, tanto por monto como por emisor. Adicionalmente, la Compañía realiza evaluación al riesgo de crédito de contraparte a las entidades financieras con las que tiene relación.

36.4 RIESGO DE LIQUIDEZ

La Compañía Matriz y sus subsidiarias están en capacidad de financiar sus requerimientos de liquidez y recursos de capital a través de diversas fuentes, incluyendo:

- Efectivo generado de las operaciones.
- Líneas de crédito a corto y largo plazo.
- Emisiones de deuda a mediano y largo plazo.
- Emisión de acciones propias.

NOTA 37.
MEDICIÓN DEL VALOR RAZONABLE

El siguiente cuadro muestra la jerarquía en la medición del valor razonable de los activos y pasivos del Grupo:

Tipo de activo	Jerarquías de medición del valor razonable			Valor razonable de los activos
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	
Activos cuyo valor razonable se revela en las notas a los estados financieros				
Propiedades de inversión (1) (Nota 15)	-	103.538	-	103.538
Activos medidos a su valor razonable	**3.412.980**	**89.626**	**5.169**	**3.507.775**
***Recurrentes**	**3.412.980**	**89.626**	**-**	**3.502.606**
Inversiones en acciones cotizadas (2) (Nota 20)	3.412.980	-	-	3.412.980
Otros activos financieros (3) (Nota 12)	-	34.324	-	34.324
Derivados Financieros (4) (Nota 21.6)	-	10.522	-	10.522
Activos biológicos (5) (Nota 11)	-	44.780	-	44.780
***No recurrentes**	**-**	**-**	**5.169**	**5.169**
Inversiones en acciones no cotizadas (3) (Nota 20)	-	-	5.169	5.169
Total	**3.412.980**	**193.164**	**5.169**	**3.600.791**

Tabla 71

(1) El valor razonable de las propiedades de inversión se determinó por un tasador independiente usando enfoque de ingresos y de mercados. Esto significa que las valuaciones se basan en precios de cotización en mercados activos, ajustados por las diferencias en la naturaleza, ubicación y/o condición de cada propiedad en particular; adicionalmente, para las propiedades para las cuales no se encontró un mercado activo, se utilizó el método de los flujos de efectivo descontados, utilizando los flujos de caja futuros obtenidos del arrendamiento de los inmuebles.

(2) El valor razonable de las acciones que cotizan en bolsa y que son clasificadas como de alta bursatilidad se determina con base en el precio de cotización en la Bolsa de Valores de Colombia; esta medición se ubica en la Jerarquía 1 establecida por la NIIF 13 para la medición del valor razonable. En esta categoría se ubican las inversiones poseídas por Grupo Nutresa en Grupo de Inversiones Suramericana S.A. y Grupo Argos S.A. Esta medición se realiza mensualmente.
Las inversiones en otras sociedades clasificadas en esta categoría son medidas al valor razonable, en una base no recurrente, sólo cuando se encuentra disponible un valor de mercado. La Compañía considera que esta omisión a la medición recurrente de estas inversiones es inmaterial para la presentación de los estados financieros de Grupo Nutresa.
No se han realizado cambios en la jerarquía de valor razonable para la medición de estas inversiones, ni cambios en las técnicas de valoración utilizadas.

(3) Corresponde a los derechos mantenidos por el Fondo de Capital Privado "Cacao Para el Futuro", valorada de acuerdo con el reglamento del fondo usando la metodología aprobada por la Superintendencia Financiera de Colombia. La valoración utiliza variables como el precio del cacao de $6.4/tonelada, una productividad promedio de 1.800-1.900 toneladas por hectárea, costo de la deuda de DTF+3.6% y un plazo de redención esperado de 18 años.

(4) Todos los derivados financieros son medidos mensualmente a valor razonable, de acuerdo a la metodología de valoración de Black Scholes. Estas partidas son clasificadas en el nivel 2 de la jerarquía de valor razonable.

(5) Corresponde al inventario de cerdos y reses en Colombia, los cuales son medidos al valor razonable, utilizando como referencia los valores de mercado publicados por la Asociación Nacional de Porcicultores y las subastas en las ferias ganaderas en cada localidad.

NOTA 38.
INFORMACIÓN PARA REVELAR SOBRE PARTES RELACIONADAS

El siguiente cuadro presenta los importes de las transacciones entre partes relacionadas al final del ejercicio:

	2015							
Compañía	**Saldo por cobrar**	**Saldo por pagar**	**Compras de bienes y Servicios**	**Ventas de bienes y servicios**	**Ingreso por dividendos**	**Dividendos pagados**	**Ingreso por intereses**	**Gasto por intereses**
Asociadas y negocios conjuntos								
Bimbo de Colombia S.A.	543	658	2	39.130	-	-	-	-
Dan Kaffe (Malaysia) Sdn. Bhd	56	8	17	(350)	-	-	46	-
Oriental Coffee Alliance (OCA)	-	-	24	-	-	-	-	-
Estrella Andina S.A.S.	-	-	-	-	-	-	-	-
Entidades con influencia significativa sobre la entidad								
Grupo Suramericana S.A.	13.799	7.896	60.283	26.489	25.062	73.750	-	-
Otras partes relacionadas								
Grupo Bancolombia S.A.	535	891.982	48.492	2.202	-	-	59	57.259
Grupo Argos S.A.	5.448	-	-	1.084	21.388	17.383	-	-
Fundación Nutresa	40	-	5.400	-	-	-	-	-
Corporación Vidarium	164	24	2.735	-	-	-	-	-
Miembros junta directiva	-	103	459	-	-	-	-	-

Tabla 72

	2014							
Compañía	**Saldo por cobrar**	**Saldo por pagar**	**Compras de bienes y Servicios**	**Ventas de bienes y servicios**	**Ingreso por dividendos**	**Dividendos pagados**	**Ingreso por intereses**	**Gasto por intereses**
Asociadas y negocios conjuntos								
Bimbo de Colombia S.A.	3.304	677	12	34.033	-	-	-	-
Dan Kaffe (Malaysia) Sdn. Bhd	6.332	-	25	1.172	-	-	-	-
Oriental Coffee Alliance (OCA)	-	5	5	-	-	-	-	-
Entidades con influencia significativa sobre la entidad								
Grupo Suramericana S.A.	12.048	9.160	56.335	23.254	23.161	68.444	-	-
Otras partes relacionadas								
Grupo Bancolombia S.A.	455	776.602	43.495	2.070	-	-	923	49.040
Grupo Argos S.A.	5.215	-	-	1.106	19.792	16.178	-	-
Fundación Nutresa	142	-	5.385	-	-	-	-	-
Corporación Vidarium	294	2	2.522	3	-	-	-	-
Miembros junta directiva	-	10	418	-	-	-	-	-

Tabla 73

Las compras y las ventas se realizaron en condiciones equivalentes a las del mercado. Los saldos pendientes se esperan liquidar en condiciones normales; no se han otorgado ni recibido garantías sobre estos saldos. No se ha reconocido ningún gasto en el periodo actual ni en periodos anteriores con respecto a cuentas incobrables o cuentas de cobro dudoso relacionados con los importes adeudados por partes relacionadas.

Durante el período se realizaron pagos por $103.674 (2014 - $88.599) para 166 empleados considerados como personal clave de la entidad (2014 – 151 empleados).

NOTA 39.
HECHOS POSTERIORES A LA FECHA SOBRE LA QUE SE INFORMA

Los presentes estados financieros consolidados fueron autorizados para su emisión por la Junta Directiva de Grupo Nutresa el 26 de febrero de 2016, y serán sometidos a la aprobación de la Asamblea de Accionistas el 18 de marzo de 2016.

En enero de 2016, se registró el pasivo correspondiente al impuesto a la riqueza del año para las sociedades colombianas por $21.864; de acuerdo con las políticas contables adoptadas por el Grupo, y la normatividad vigente en Colombia, el impacto fue registrado con cargo al patrimonio, en las reservas de libre disposición.

Por lo demás, no se presentaron hechos relevantes después del cierre de los estados financieros y hasta la fecha de su aprobación que puedan afectar de manera significativa la situación financiera de Grupo Nutresa reflejada en los estados financieros con corte al 31 de diciembre de 2015.

NOTA 40.
TRANSICIÓN A LAS NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA "NIIF"

Los estados financieros consolidados por el año terminado el 31 de diciembre de 2015 se han preparado de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) aprobadas en Colombia mediante los Decretos 2784 de 2012 y 3023 de 2013, sus normas reglamentarias y las demás normas contables prescritas por la Superintendencia Financiera de Colombia, tal como se describe en las políticas contables. Grupo Nutresa aplicó la NIIF 1 para el reconocimiento de la transición de sus estados financieros bajo normas locales hacia las NIIF preparando su balance de apertura al 1 de enero de 2014.

40.1 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA TRANSICIÓN

40.1.1 EXCEPCIONES OPCIONALES A LA APLICACIÓN RETROACTIVA DE NIIF:

A continuación se presentan las principales excepciones opcionales contenidas en la NIIF 1 para su proceso de transición:

Costo atribuido de las propiedades, planta, equipos y propiedades de inversión: la Compañía utilizó como costo atribuido el valor en libros reconocido a 31 de diciembre de 2013 bajo principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia (COLGAAP) para aquellos activos que tenían valoración a ese corte en las compañías locales. Para los demás activos se utilizó la opción de valor razonable.

Combinaciones de negocios: la NIIF 3 se ha aplicado de manera retrospectiva a las combinaciones de negocios realizadas a partir de junio de 2013. El uso de esta excepción implica que para las demás combinaciones de negocios, anteriores a esa fecha, el valor del crédito mercantil corresponde al valor reconocido bajo los principios de contabilidad anteriores. Estos créditos mercantiles, fueron sometidos a evaluación del deterioro de valor y se registraron las pérdidas correspondientes con cargo a las utilidades acumuladas.

Diferencias por conversión acumuladas: las diferencias de conversión acumuladas de todos los negocios en el extranjero se consideraron nulas en la fecha de transición a las NIIF.

Designación de instrumentos financieros previamente reconocidos: los instrumentos de patrimonio fueron clasificados como medidos a valor razonable con cambios en el patrimonio basados en las circunstancias existentes a la fecha de transición a las NIIF.

Medición de activos y pasivos de subsidiarias, asociadas y negocios conjuntos: para las sociedades del exterior que habían adoptado NIIF antes de la fecha de transición de la Matriz, los activos y pasivos se incorporan en los estados financieros consolidados por el valor en libros que figura en los estados financieros de la subsidiaria, después de realizar las homologaciones necesarias para la aplicación uniforme de las políticas contables establecidas por Grupo Nutresa.

Otras excepciones: la medición de los instrumentos financieros a valor razonable en el reconocimiento inicial se aplica de manera prospectiva; al igual que la baja en cuenta de activos y pasivos financieros, la capitalización de costos por préstamos para activos aptos, y la medición de las subvenciones del gobierno.

40.1.2 USO DE ESTIMACIONES

Los estimados contables realizados por Grupo Nutresa al 1 de enero y al 31 de diciembre de 2014, reflejan las condiciones existentes en la fecha de transición y período comparativo, y son coherentes con las estimaciones realizadas para la misma fecha según los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA) en Colombia, (expresados también como COLGAAP), después de realizar los ajustes necesarios para reflejar cualquier diferencia en las políticas contables. Las partidas que difieren significativamente son:

- Pensiones y otros beneficios laborales de largo plazo y por terminación del contrato.
- Valor razonable de propiedades, planta y equipo, y propiedades de inversión.
- Valor razonable de instrumentos financieros y derivados.

40.2 CONCILIACIÓN

Las siguientes conciliaciones proveen una cuantificación de los efectos de la transición a las NIIF durante el 2014:

40.2.1 CONCILIACIÓN DEL PATRIMONIO DE GRUPO NUTRESA AL 1 DE ENERO DE 2014

		COLGAAP	Ajustes y reclasificaciones	NIIF	Notas 40.2.4
ACTIVO	Efectivo y equivalentes de efectivo	415.478	389	**415.867**	
	Deudores	857.299	(121.188)	**736.111**	(a) (b)
	Inventarios	725.323	(27.168)	**698.155**	(a) (c)
	Activos biológicos	-	40.023	**40.023**	(c)
	Instrumentos financieros	357.830	3.200.181	**3.558.011**	(d)
	Inversiones en asociadas	-	79.310	**79.310**	(d)
	Propiedad, planta y equipo	1.456.074	1.400.460	**2.856.534**	(a) (e) (f)
	Propiedades de inversión	-	73.773	**73.773**	(e)
	Intangibles y crédito mercantil	2.038.332	(6.861)	**2.031.471**	(g) (h)
	Impuesto diferido activo	39.814	82.580	**122.394**	(i)
	Gastos anticipados y otros activos	77.911	42.052	**119.963**	(a) (d)
	Valorizaciones	4.612.437	(4.612.437)	-	(d) (f)
Total Activo		**10.580.498**	**151.114**	**10.731.612**	
PASIVO	Obligaciones financieras	1.996.737	20.335	**2.017.072**	(j)
	Proveedores y cuentas por pagar	638.873	(45.407)	**593.466**	(h) (j) (k)
	Impuestos, gravámenes y tasas	159.523	16.383	**175.906**	(k)
	Beneficios a empleados	138.378	203.422	**341.800**	(l)
	Pasivos estimados y provisiones	54.184	(51.700)	**2.484**	(l) (m)
	Impuesto diferido pasivo	159.573	290.573	**450.146**	(i)
	Otros	3.159	2.251	**5.410**	
Total Pasivo		**3.150.427**	**435.857**	**3.586.284**	
Interés no controlante		19.209	300	**19.509**	
PATRIMONIO		**7.410.862**	**(285.043)**	**7.125.819**	

Tabla 74

40.2.2 CONCILIACIÓN DE LOS RESULTADOS NETOS DE GRUPO NUTRESA PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

	Diciembre 2014 COLGAAP	Ajustes y reclasificaciones	Diciembre 2014 NIIF	Notas 40.2.4
Ingresos operacionales	6.469.752	20.061	6.481.813	(n) (o)
Costos de la mercancía vendida	(3.591.978)	(26.739)	(3.618.717)	(f) (n)
Utilidad bruta	**2.869.774**	**(6.678)**	**2.863.096**	
Gastos de administración	(408.021)	79.653	(328.368)	(f) (n)
Gastos de venta	(1.703.834)	(5.481)	(1.709.315)	(f) (h) (n) (o)
Gastos de producción	(119.579)	(15.512)	(135.091)	(f) (n)
Diferencia en cambio de activos y pasivos operativos	-	11.406	11.406	
Otros egresos netos operacionales	-	(25.625)	(25.625)	
Utilidad operativa	**638.340**	**37.763**	**676.103**	
Ingresos financieros	12.633	(761)	11.872	
Gastos financieros	(157.945)	(12.703)	(170.648)	
Diferencia en cambio de activos y pasivos no operativos	25.572	(7.093)	18.479	
Ganancia por la posición monetaria neta	(9.122)	(3.649)	(12.771)	(n)
Participación en la utilidad del periodo de las asociadas y negocios conjuntos	-	3.222	3.222	(d)
Dividendos del portafolio	53.017	(9.622)	43.395	(b)
Otros ingresos (egresos) netos	(18.827)	25.852	7.025	(p)
Utilidad antes de impuesto de renta e interés minoritario	**543.668**	**33.009**	**576.677**	
Impuesto sobre la renta corriente	(152.103)	3.246	(148.857)	
Impuesto sobre la renta diferido	(11.583)	185.293	173.710	(i)
Utilidad del ejercicio después de impuestos de operaciones continuadas	**379.982**	**221.548**	**601.530**	
Operaciones discontinuadas	-	(12.014)	(12.014)	
Utilidad neta del ejercicio	**379.982**	**209.534**	**589.516**	
Participaciones no controladoras	(2.411)	121	(2.290)	
Utilidad atribuible a los inversionistas de la matriz	**377.571**	**209.655**	**587.226**	

Tabla 75

40.2.3 CONCILIACIÓN DEL PATRIMONIO DE GRUPO NUTRESA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

		Notas 5.2.5
Valor patrimonio COLGAAP al 31 de diciembre de 2014	8.198.774	
Valor patrimonio NIIF al 31 de diciembre de 2014	**8.001.755**	
Variación	**(197.019)**	
Beneficios a empleados	(156.548)	(l)
Superávit por valorización de propiedades, planta y equipo	(111.749)	(f)
Ajustes valoración de propiedades, planta y equipo	50.476	(f)
Crédito mercantil	35.265	(h)
Impuesto diferido	(8.837)	(i)
Inversiones en asociadas	(6.716)	(d)
Otros ajustes	1.090	
Total impacto	**(197.019)**	

Tabla 76

40.2.4 NOTAS EXPLICATIVAS

(a) Se reclasifican de la cuenta de deudores a anticipos de propiedad, planta y equipo $15.769, a anticipos por inventarios $5.708, a anticipos para costos y gastos (otros activos) $22.502, y activos por impuesto corriente $76.627.

(b) Se reconoce como cuenta por cobrar en el estado de situación financiera de apertura el valor de los dividendos pendientes por cobrar de las inversiones de portafolio por $9.622.

Durante el período de transición, se reconoce bajo NIIF en marzo de 2015 el ingreso y la cuenta por cobrar por el total de los dividendos decretados por cobrar de las inversiones de portafolio que bajo COLGAAP se reconocen de acuerdo con los períodos de pago determinados por el emisor.

(c) Se presentan por separado los inventarios en semovientes por $27.795 que bajo NIIF se clasifican como activos biológicos. Y se incluye también como activos biológicos los contratos de cuentas en participación registrados como intangibles bajo COLGAAP, con su correspondiente valorización por $10.623.

(d) Los instrumentos financieros corresponden a inversiones patrimoniales sobre las cuales no se tiene control ni influencia significativa, principalmente, inversiones en Grupo de Inversiones Suramericana S.A. ($2.001.369) y Grupo Argos S.A. ($1.551.402). Se miden en el balance de apertura a su valor razonable, lo que significa que se incorporan las valorizaciones por $3.290.708 al valor en libros de los instrumentos financieros.

Además, se clasifican como inversiones en asociadas aquellas sobre las que Grupo Nutresa tiene influencia significativa. La Compañía aplicó el método de participación patrimonial en el estado de situación financiera de apertura y reconoció como costo atribuido $79.310. Incluye principalmente a Bimbo de Colombia S.A., Dan Kaffe Malaysia Sdn. Bhd, y Estrella Andina S.A.S. La aplicación del método de participación patrimonial sobre estas inversiones durante el período de transición genera ingresos por $3.222, lo cual tiene un impacto neto en el patrimonio al final del año de transición de $(6.716)

(e) Se trasladan desde las propiedades, planta y equipo los inmuebles clasificados como propiedad de inversión de acuerdo con las políticas contables establecidas por Grupo Nutresa. Se miden bajo la opción del costo atribuido tomando como valor en libros los saldos revaluados bajo COLGAAP por $73.773.

(f) La Compañía tomó como costo atribuido los valores en libros revaluados bajo COLGAAP para aquellos activos que habían sido actualizados en 2013 con avalúos técnicos, lo que implicó incluir en el valor en libros de las propiedades, planta y equipo, valorizaciones por $1.318.569; para los demás activos, se tomó la opción de valor razonable y se realizaron nuevos avalúos que incrementaron el valor en libros en $27.199. En las compañías del exterior que aplicaban NIIF antes que la Sociedad Matriz, se tomó como costo atribuido el valor en libros de los activos de cada subsidiaria en sus estados financieros bajo NIIF a la fecha de transición de la Matriz; esto implicó un incremento en el valor de los activos consolidados de $91.221. Estos ajustes representaron un mayor valor del gasto por depreciación de $17.464.

El impacto de la medición de las propiedades, planta y equipo bajo NIIF en el patrimonio de Grupo Nutresa al final del año de transición es de $50.476.

Adicional a esto, en diciembre de 2014 bajo COLGAAP se realizó la actualización del superávit por valorización con un incremento por $111.749; este ajuste patrimonial no es procedente bajo NIIF de acuerdo con las políticas adoptadas por el Grupo.

(g) Para los intangibles, distintos de la plusvalía, se utilizó como costo atribuido el valor en libros bajo COLGAAP.

(h) La Compañía reexpresó la combinación de negocios de la adquisición de Tresmontes Lucchetti en 2013. Esta re-expresión no tuvo impacto en el patrimonio consolidado de Grupo Nutresa, pero generó reclasificaciones entre los rubros del balance:

Otros intangibles	197.824
Crédito mercantil	(175.312)
Propiedades, planta y equipo	6.627
Cuentas por pagar	10.590
Pasivo por impuestos diferidos	(36.324)
Otros	(3.405)

Tabla 77

Se realizaron también pruebas de deterioro sobre los créditos mercantiles de las combinaciones de negocios no re-expresadas y se registraron con cargo a las utilidades retenidas $43.392 por este concepto.

La reversión de la depreciación de créditos mercantiles que bajo COLGAAP se homologaba a las subsidiarias del exterior que aplicaban NIIF incrementó el valor de los intangibles en el balance de apertura en $17.326.

Durante el período de transición, se genera un menor gasto por $78.657 debido a la no amortización de los créditos mercantiles bajo NIIF. Todo esto, genera un impacto acumulado en el patrimonio de la Compañía al final del año de transición de $35.265.

(i) De acuerdo con COLGAAP, el reconocimiento del impuesto diferido se realiza considerando únicamente las diferencias temporales que se presentan entre los resultados contables y los resultados fiscales. Bajo NIIF, el método es el denominado "método del pasivo", que considera todas las diferencias temporarias entre las bases contables y fiscales de activos y pasivos. El impacto neto en el balance de apertura de Grupo Nutresa es de $(207.993) ($82.580 impuesto diferido activo y $(290.573) impuesto diferido pasivo).

La diferencia en la metodología para la estimación y reconocimiento del impuesto diferido, y los ajustes NIIF realizados a los resultados del período generan un menor

gasto por impuesto diferido en el año de transición de $8.606. Adicional a esto, se genera en algunas de las compañías de Chile (Tresmontes S.A., Lucchetti Chile S.A., Inmobiliaria Tresmontes Lucchetti y Nutresa de Chile) un Goodwill tributario por CLP45.230.485 (COP$176.687) originado según las normas fiscales aplicables en este país por el proceso de reestructuración adelantado por el Grupo TMLUC con el fin de simplificar su estructura societaria; esta partida no se reconoció en los estados financieros consolidados bajo COLGAAP debido a que se originó en cuentas de balance y no de resultados. De acuerdo con las proyecciones fiscales realizadas por la administración de TMLUC, este activo por impuestos diferidos será realizado durante los próximos 10 años generando una disminución de la renta líquida y por lo tanto, un menor valor del impuesto a pagar.

El impacto neto de los impuestos diferidos bajo NIIF en el patrimonio de la Compañía al final del año de transición es una disminución de $8.837

(j) El ajuste corresponde a la medición al costo amortizado de las obligaciones financieras implicó incluir en el saldo de la obligación los intereses causados por pagar por $14.415.

(k) Se trasladan de cuentas por pagar a impuestos corrientes, los saldos por pagar de impuesto a las ventas y retenciones en la fuente por pagar por $17.346.

(l) Grupo Nutresa efectuó el cálculo del pasivo pensional de acuerdo con la metodología establecida en la NIC 19. Adicionalmente, mediante cálculo actuarial también se reconocieron los beneficios de largo plazo, utilizando la metodología de unidad de crédito proyectada. La Compañía reconoció el 100% de las ganancias y pérdidas actuariales en sus primeros estados financieros bajo NIIF con cargo a las utilidades retenidas. El valor del ajuste efectuado fue de $151.731.

Durante el año 2014, se genera un mayor gasto por beneficios a empleados por $4.832, lo que representa un menor valor del patrimonio después del año de transición de $156.584.

(m) Se realiza el traslado de las provisiones COLGAAP que bajo NIIF no son clasificadas como tal: $51.256 de beneficios laborales y $2.206 de provisiones de costos y gastos.

(n) Hasta el 31 de diciembre de 2013 bajo COLGAAP, los resultados del ejercicio de subsidiarias en el exterior se convertían a la tasa de cambio promedio acumulada del período; a partir de la implementación de estándares internacionales, la Compañía ha modificado sus políticas contables para convertir los resultados del período de compañías en el exterior a la tasa de cambio promedio mensual. Este cambio en el procedimiento de conversión generó un impacto en la utilidad neta de 2014 detallado así:

	2014
Ingresos operacionales	57.931
Costo de ventas	(45.698)
Utilidad bruta	**12.233**
Gastos de administración, ventas y producción	(16.008)
Corrección monetaria	(3.649)
Impacto en la utilidad neta	**(7.424)**

Tabla 78

(o) De acuerdo con las definiciones de ingresos de la NIC 18, se reclasifican como menor valor de los ingresos operacionales $42.570 correspondiente a descuentos y rebajas otorgadas a clientes y distribuidores, y costos de exportación reembolsables que bajo COLGAAP se reconocían como gastos de ventas.

(p) Como parte de los cambios en la presentación de estados financieros bajo NIIF, se separan de los otros ingresos y egresos no operacionales en COLGAAP la ganancia o pérdida en la corrección monetaria neta por $9.122 para 2014. Además, se reconocen bajo NIIF como otros ingresos y egresos operacionales el resultado de la venta y baja de propiedades, planta y equipo y las donaciones, generando una pérdida por $5.683, y se presenta por separado los resultados de operaciones discontinuadas que bajo COLGAAP registraban otros ingresos y gastos por $11.001

40.3 UTILIDADES ACUMULADAS EN EL PROCESO DE ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE NIIF

El proceso de adopción por primera vez de las NIIF generó utilidades acumuladas por $1.306.538 en el balance de apertura correspondiente a: disminución por impactos patrimoniales de la adopción por primera vez por $285.043 y aumento neto por reclasificaciones de otros rubros del patrimonio por $ 1.591.581 (efecto por conversión de sociedades en el exterior y valorización de propiedades, planta y equipo y otros activos).

Además, durante el período de transición, se acumulan utilidades por $209.655 por la diferencia entre los resultados netos atribuibles a la controladora del período anual 2014 por $587.226 y los valores apropiados por la Asamblea de Accionistas sobre las utilidades COLGAAP del mismo período; y se realizan otros ajustes a estas cuentas por $1.890 en los procesos de reestructuración societaria adelantados en ese período.

Estas utilidades acumuladas por $1.514.303 no son objeto de distribución de dividendos y serán llevadas a "Otras reservas" una vez la Asamblea de Accionistas de Grupo Nutresa apruebe dicho traslado.

ESTADOS FINANCIEROS SEPARADOS

UN FUTURO
ENTRE TODOS

Informe del Revisor fiscal

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

He auditado el estado de situación financiera de Grupo Nutresa S.A. al 31 de diciembre de 2015 y los correspondientes estados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio de los accionistas y de flujos de efectivo del año terminado en esa fecha y el resumen de las principales políticas contables indicadas en la Nota 3 y otras notas explicativas.

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

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

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

En mi opinión, los citados estados financieros auditados por mí, que fueron fielmente tomados de los libros, presentan razonablemente, en todos los aspectos significativos, la situación financiera de Grupo Nutresa S.A. al 31 de diciembre de 2015 y los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo por el año terminado en esa fecha, de conformidad con normas de contabilidad y de información financiera aceptadas en Colombia.

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

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

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

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

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

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

f. Existe concordancia entre los estados financieros que se acompañan y el informe de gestión preparado por los administradores. Los administradores dejaron constancia en dicho informe de gestión, que no entorpecieron la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores.

g. La información contenida en las declaraciones de autoliquidación de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, en particular la relativa a los afiliados y a sus ingresos base de cotización, ha sido tomada de los registros y soportes contables. La Compañía no se encuentra en mora por concepto de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral.

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

Certificación de los estados financieros

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

CERTIFICAMOS:

26 de febrero de 2016

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

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

1. Los activos y pasivos de Grupo Nutresa S.A. existen y las transacciones registradas se han realizado en los años correspondientes.

2. Todos los hechos económicos realizados han sido reconocidos.

3. Los activos representan derechos y los pasivos representan obligaciones, obtenidos o a cargo de la Compañía.

4. Todos los elementos han sido reconocidos por los importes apropiados, de acuerdo con los Estándares de Información Financiera.

5. Los hechos económicos que afectan la Compañía han sido correctamente clasificados, descritos y revelados.

6. Los estados financieros y sus notas no contienen vicios, errores o imprecisiones materiales que afecten la situación financiera, patrimonial y las operaciones de la Compañía. Así mismo, se han establecido y mantenido adecuados procedimientos y sistemas de revelación y de control de la información financiera, para su adecuada presentación a terceros usuarios de los mismos.

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente

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

Certificación de los estados financieros Ley 964 de 2005

Señores
Accionistas
Grupo Nutresa S.A.
Medellín

El suscrito Representante Legal de Grupo Nutresa S.A.

CERTIFICA:

26 de febrero de 2016

Que los estados financieros y las operaciones de la Compañía al 31 de diciembre de 2015 y 2014, no contienen vicios, imprecisiones o errores que impidan conocer la verdadera situación patrimonial de la misma.

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

Para constancia se firma el día 26 del mes de febrero de 2016.

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente

Estado de situación financiera

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

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

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.

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

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)

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

Estado de resultados integrales

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

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

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

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

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.

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

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)

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

Estado de cambios en el patrimonio

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

	Capital emitido	Prima en emisión de acciones	Reservas	Resultados acumulados	Resultado del período	Otros resultados integrales acumulados	Total patrimonio
SALDO AL 1 DE ENERO DE 2015	**$ 2.301**	**$ 546.832**	**$ 1.671.478**	**$ 1.346.663**	**$ 589.388**	**$ 3.846.030**	**$ 8.002.692**
Resultado del período					427.096		427.096
Otro resultado integral del período, neto de impuesto de renta						(207.093)	(207.093)
Resultado integral del periodo					**427.096**	**(207.093)**	**$ 220.003**
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 12)				(212.577)			(212.577)
Traslado a resultados de ejercicios anteriores				589.388	(589.388)		-
Apropiación de reservas			164.877	(164.877)			-
Impuesto a la riqueza (Nota 9)			(130)				(130)
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015	**$ 2.301**	**$ 546.832**	**$ 1.836.225**	**$ 1.558.597**	**$ 427.096**	**$ 3.638.937**	**$ 8.009.988**
SALDO AL 1 DE ENERO DE 2014	**$ 2.301**	**$ 546.832**	**$ 1.490.355**	**$ 1.726.559**	**$ -**	**$ 3.360.770**	**$ 7.126.817**
Resultado del período					589.388		589.388
Otro resultado integral del período, neto de impuesto de renta						485.260	485.260
Resultado integral del período					**589.388**	**485.260**	**$ 1.074.648**
Dividendos distribuidos en efectivo (Nota 12)				(198.773)			(198.773)
Apropiación de reservas			181.123	(181.123)			-
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014	**$ 2.301**	**$ 546.832**	**$ 1.671.478**	**$ 1.346.663**	**$ 589.388**	**$ 3.846.030**	**$ 8.002.692**

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.

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

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)

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

Estado de flujos de efectivo

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

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

Las notas son parte integral de los estados financieros separados.

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

Carlos Ignacio Gallego Palacio
Presidente
(Ver certificación adjunta)

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

NOTAS
A LOS ESTADOS FINANCIEROS **SEPARADOS**

Al 31 de diciembre de 2015 y 2014
(Valores expresados en millones de pesos colombianos, excepto los valores en monedas extranjeras, tasa de cambio y cantidad de acciones).

NOTA 1.
INFORMACIÓN CORPORATIVA

1.1 ENTIDAD Y OBJETO SOCIAL

Grupo Nutresa S.A. (en adelante, Grupo Nutresa, la Compañía, o Nutresa, indistintamente) es una sociedad anónima de nacionalidad colombiana, constituida el 12 de abril de 1920, con domicilio principal en la ciudad de Medellín y con vigencia hasta el 12 de abril de 2050. El objeto social de la Compañía consiste en la inversión o aplicación de recursos o disponibilidades en empresas organizadas, bajo cualquiera de las formas autorizadas por la ley, sean nacionales o extranjeras, y que tengan por objeto la explotación de cualquier actividad económica lícita, o en bienes corporales o incorporales con la finalidad de precautelación del capital.

Es la sociedad dominante de Grupo Nutresa, un grupo integrado y diversificado de la industria de alimentos que opera principalmente en Colombia y Latinoamérica.

NOTA 2.
BASES DE PREPARACIÓN

Los estados financieros separados de Grupo Nutresa S.A. para el período terminado el 31 de diciembre de 2015, se preparan de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (en adelante, NIIF) emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (en adelante, IASB), así como las interpretaciones emitidas por el Comité de Interpretaciones (en adelante, CINIIF), aprobadas en Colombia mediante el Decreto 2784 de 2012, el Decreto 3023 de 2013, el Decreto 2420 de 2015, sus normas reglamentarias y las demás normas contables prescritas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Grupo Nutresa preparó estados financieros separados hasta el 31 de diciembre de 2014 aplicando los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia; los estados financieros separados para el período terminado el 31 de diciembre de 2015, son estados financieros preparados en conformidad con las Normas de contabilidad y de información financiera aceptados en Colombia y las cuales se basan en NIIF . Ver la nota 19 – Adopción por primera vez de NIIF, para mayor detalle sobre el impacto de la adopción por primera vez de NIIF en Grupo Nutresa S.A.

Los estados financieros separados se preparan de conformidad con la NIC 27, Grupo Nutresa S.A. como matriz principal del Grupo presenta estados financieros consolidados disponibles en nuestra página web www.gruponutresa.com.

2.1 BASES DE MEDICIÓN

Los estados financieros separados han sido preparados sobre la base del costo histórico, excepto por la medición a valor razonable de ciertos instrumentos financieros, como se describe en las políticas descritas más adelante. Los importes en libros de los activos y pasivos reconocidos que han sido designados como partidas cubiertas en coberturas del valor razonable, que de otro modo se contabilizarían por su costo amortizado, se han ajustado para registrar los cambios en los valores razonables atribuibles a los riesgos que se cubren en las relaciones de cobertura eficaces.

2.2 MONEDA FUNCIONAL Y DE PRESENTACIÓN

Los estados financieros son presentados en pesos colombianos, que a la vez es la moneda funcional y la moneda de presentación de Grupo Nutresa S.A. Sus cifras están expresadas en millones de pesos colombianos, excepto la utilidad neta por acción y la tasa representativa del mercado que se expresan en pesos colombianos, y las divisas (por ejemplo dólares, euros, libras esterlinas, entre otros) que se expresan en unidades.

2.3 CLASIFICACIÓN DE PARTIDAS EN CORRIENTES Y NO CORRIENTES

Grupo Nutresa S.A. presenta los activos y pasivos en el estado de situación financiera clasificados como corrientes y no corrientes. Un activo se clasifica como corriente cuando la entidad: espera realizar el activo o tiene la intención de venderlo o consumirlo en su ciclo normal de operación; mantiene el activo principalmente con fines de negociación; espera realizar el activo dentro

de los doce meses siguientes después del período sobre el que se informa; o el activo es efectivo o equivalente al efectivo a menos que este se encuentre restringido por un período mínimo de doce meses después del cierre del período sobre el que se informa. Todos los demás activos se clasifican como no corrientes. Un pasivo se clasifica como corriente cuando la entidad espera liquidar el pasivo en su ciclo normal de operación o lo mantiene principalmente con fines de negociación.

NOTA 3.
POLÍTICAS CONTABLES SIGNIFICATIVAS

Las políticas contables aplicadas en la preparación de los estados financieros separados al 31 de diciembre de 2015, son consistentes con las utilizadas en la preparación de los estados financieros anuales preparados bajo NIIF a 31 de diciembre de 2014.

A continuación se detallan las políticas contables significativas que Grupo Nutresa S.A. aplica en la preparación de sus estados financieros:

3.1 INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS

Una subsidiaria es una entidad controlada por alguna de las empresas que conforman Grupo Nutresa S.A. El control existe cuando alguna de las empresas del Grupo tiene el poder para dirigir las actividades relevantes de la subsidiaria, que generalmente son las actividades de operación y financiación, con el propósito de obtener beneficios de sus actividades, y está expuesta, o tiene derecho, a los rendimientos variables de esta.

Las inversiones en subsidiarias se miden en los estados financieros separados de Grupo Nutresa S.A. utilizando el método de participación patrimonial según lo establecido por la normatividad en Colombia, donde la inversión se registra inicialmente al costo, y se ajusta con los cambios en la participación de Grupo Nutresa sobre los activos netos de la subsidiaria después de la fecha de adquisición menos cualquier pérdida por deterioro de valor de la inversión. Las pérdidas de la subsidiaria que exceden la participación de Grupo Nutresa en la inversión se reconocen como una provisión sólo cuando es probable la salida de beneficios económicos y existe la obligación legal o implícita.

3.2 INVERSIONES EN ASOCIADAS Y NEGOCIOS CONJUNTOS

Una asociada es una entidad sobre la cual Grupo Nutresa S.A. posee influencia significativa sobre las decisiones de política financiera y de operación, sin llegar a tener control o control conjunto.

Un negocio conjunto es una entidad que Grupo Nutresa S.A. controla de forma conjunta con otros participantes, donde éstos mantienen un acuerdo contractual que establece el control conjunto sobre las actividades relevantes de la entidad.

En la fecha de adquisición, el exceso del costo de adquisición sobre la participación en el valor razonable neto de los activos identificables, pasivos y pasivos contingentes asumidos de la asociada o negocio conjunto, se reconoce como crédito mercantil. El crédito mercantil se incluye en el valor en libros de la inversión, y no se amortiza ni se somete individualmente a pruebas de deterioro de su valor.

Las inversiones en asociadas o negocios conjuntos se miden en los estados financieros separados mediante el método de la participación, bajo este método la inversión se registra inicialmente al costo, y se ajusta con los cambios en la participación de Grupo Nutresa S.A. sobre los activos netos de la asociada o negocio conjunto después de la fecha de adquisición menos cualquier pérdida por deterioro de valor de la inversión. Las pérdidas de la asociada o negocio conjunto que exceden la participación de la compañía en la inversión se reconocen como una provisión sólo cuando es probable la salida de beneficios económicos y existe la obligación legal o implícita.

Cuando es aplicable el método de participación, se realizan los ajustes necesarios para homologar las políticas contables de la asociada o negocio conjunto con las de Grupo Nutresa S.A.,se incorpora la porción que le corresponde a la compañía en las ganancias o pérdidas obtenidas por la medición de los activos netos a valor razonable en la fecha de adquisición, y se eliminan las ganancias y pérdidas no realizadas procedentes de las transacciones entre Grupo Nutresa S.A. y la asociada o negocio conjunto, en la medida de la participación de Grupo Nutresa S.A. en la asociada o negocio conjunto. El método de participación se aplica desde la fecha de adquisición hasta cuando se pierde la influencia significativa o control conjunto sobre la entidad.

La participación en la utilidad o pérdida de una asociada o negocio conjunto se presenta en el estado de resultado integral en la sección resultado del período, neto de impuestos y participaciones no controladoras en las subsidiarias de la asociada o negocio conjunto; la participación en los cambios reconocidos directamente en el patrimonio y en el otro resultado integral de la asociada o negocio conjunto se presentan en el estado de cambios en el patrimonio y en el otro resultado integral. Los dividendos recibidos en efectivo de la asociada o negocio conjunto se reconocen reduciendo el valor en libros de la inversión.

Grupo Nutresa S.A. analiza periódicamente la existencia de indicadores de deterioro de valor y si es necesario reconoce pérdidas por deterioro en la inversión en la asociada o negocio conjunto. Las pérdidas de deterioro se reconocen en el resultado del período y se calculan como la diferencia entre el valor recuperable de la asociada o negocio conjunto, siendo éste el mayor entre el valor en uso y su valor razonable menos los costos necesarios para su venta, y su valor en libros.

Cuando se pierde la influencia significativa sobre la asociada o el control conjunto sobre el negocio conjunto, Grupo Nutresa S.A. mide y reconoce cualquier inversión residual que conserve en ella a su valor razonable. La diferencia entre el valor en libros de la asociada o negocio conjunto (teniendo en cuenta las partidas correspondientes de otro resultado integral) y el valor razonable de la inversión residual retenida, con el valor procedente de su venta, se reconoce en el resultado del periodo.

3.3 MONEDA EXTRANJERA

Las transacciones que se efectúan en una moneda diferente a la moneda funcional de la Compañía se convierten utilizando el tipo de cambio vigente en la fecha de la transacción. Posteriormente, los activos y pasivos monetarios denominados en moneda extranjera son convertidos utilizando los tipos de cambio de la fecha de cierre de los estados financieros, que se toma de la información publicada por la entidad oficial encargada de certificar esta información; las partidas no monetarias que se miden a su valor razonable se convierten utilizando las tasas de cambio a la fecha en la que se determina su valor razonable, y las partidas no monetarias que se miden a costo histórico se convierten utilizando las tasas de cambio vigentes a la fecha de las transacciones originales.

Todas las diferencias de cambio surgidas de activos y pasivos operativos, se reconocen en el estado de resultados como parte de los ingresos y egresos operacionales; las diferencias en cambio de otros activos y pasivos se reconocen como parte del ingreso o gasto financiero, a excepción de las partidas monetarias que proveen una cobertura eficaz para una inversión neta en un negocio en el extranjero y las provenientes de inversiones en acciones clasificadas como de valor razonable a través de patrimonio. Estas partidas y sus efectos impositivos se reconocen en el otro resultado integral hasta la disposición de la inversión neta, momento en el que se reconocen en el resultado del período.

3.4 EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

El efectivo y equivalentes de efectivo en el estado de situación financiera y en el estado de flujos de efectivo incluyen el dinero en caja y bancos, las inversiones de alta liquidez fácilmente convertibles en una cantidad determinada de efectivo y sujetas a un riesgo insignificante de cambios en su valor, con un vencimiento de tres meses o menos desde la fecha de su adquisición. Estas partidas se registran inicialmente al costo histórico, y se actualizan para reconocer su valor razonable a la fecha de cada período contable anual.

3.5 INSTRUMENTOS FINANCIEROS

Un instrumento financiero es un contrato que da lugar a un activo financiero en una entidad y, simultáneamente, a un pasivo financiero o instrumento de capital en otra entidad. Los activos y pasivos financieros se reconocen inicialmente a su valor razonable más (menos) los costos de transacción directamente atribuibles, excepto para aquellos que se miden posteriormente a valor razonable.

Al momento del reconocimiento inicial, Grupo Nutresa S.A. clasifica sus activos financieros para la medición posterior a costo amortizado o a valor razonable dependiendo del modelo de negocio de Grupo Nutresa S.A. para gestionar los activos financieros y las características de los flujos de efectivo contractuales del instrumento; o como derivados designados como instrumentos de cobertura en una cobertura eficaz, según corresponda.

(i) Activos financieros medidos a costo amortizado

Un activo financiero se mide posteriormente a costo amortizado, usando la tasa de interés efectiva, si el activo es mantenido dentro de un modelo de negocio cuyo objetivo es mantenerlo para obtener los flujos de efectivo contractuales y los términos contractuales del mismo otorgan, en fechas específicas, flujos de efectivo que son únicamente pagos del capital e intereses sobre el valor del capital pendiente. Sin perjuicio de lo anterior, Grupo Nutresa S.A. puede designar un activo financiero de forma irrevocable como medido al valor razonable con cambios en resultados.

Grupo Nutresa S.A. ha definido que el modelo de negocio para las cuentas por cobrar a clientes es recibir los flujos de caja contractuales, razón por la cual son incluidos en esta categoría.

(ii) Activos financieros medidos a valor razonable

Los activos financieros diferentes de aquellos medidos a costo amortizado se miden posteriormente a valor razonable con cambios reconocidos en el resultado del período. Sin embargo, para las inversiones en instrumentos de capital que no se mantienen para propósitos de negociación, Grupo Nutresa S.A. elige de manera irrevocable presentar las ganancias o pérdidas por la medición a valor razonable en otro resultado integral. En la disposición de las inversiones a valor razonable a través del otro resultado integral, el valor acumulado de las ganancias o pérdidas es transferido directamente a las ganancias retenidas y no se reclasifican al resultado del período. Los dividendos recibidos en efectivo de estas inversiones se reconocen en el estado de resultado integral en la sección resultado del período.

Los valores razonables de las inversiones con cotización bursátil se basan en su precio de cotización vigente.

Los activos financieros medidos a valor razonable no son sometidos a pruebas de deterioro de valor.

(iii) Deterioro de activos financieros al costo amortizado

Lo activos financieros medidos a costo amortizado son evaluados por indicadores de deterioro en cada fecha de balance. Los activos financieros están deteriorados cuando existe evi-

dencia objetiva de que, como resultado de uno o más eventos que hayan ocurrido después del reconocimiento inicial del activo financiero, los flujos futuros estimados del activo financiero (o grupo de activos financieros) han sido afectados.

Los criterios que se utilizan para determinar que existe una evidencia objetiva de una pérdida por deterioro incluyen:

- Dificultades financieras importantes del emisor o de la contraparte.
- Incumplimiento en los pagos de capital e intereses.
- Probabilidad de que el prestamista entrará en quiebra o en una reorganización financiera.

El importe del deterioro es la diferencia entre el valor en libros del activo y el valor presente de las estimaciones de los flujos de efectivo futuros, descontados a la tasa efectiva original del activo financiero. El valor en libros del activo se reduce y la cantidad de la pérdida se reconoce en el resultado del período.

(iv) Baja en cuentas

Un activo financiero o una parte de él es dado de baja del estado de situación financiera cuando se vende, transfiere, expira o Grupo Nutresa pierde control sobre los derechos contractuales o sobre los flujos de efectivo del instrumento. Un pasivo financiero o una parte de él es dado de baja del estado de situación financiera cuando la obligación contractual ha sido liquidada o haya expirado. Cuando un pasivo financiero existente es reemplazado por otro proveniente de la misma contraparte bajo condiciones sustancialmente diferentes, o si las condiciones de un pasivo existente se modifican de manera sustancial, tal intercambio o modificación se trata como una baja del pasivo original y el reconocimiento de un nuevo pasivo, y la diferencia en los valores respectivos en libros se reconoce en el estado de resultados integrales en la sección estado de resultados.

(v) Pasivos financieros

Los pasivos financieros se miden posteriormente a costo amortizado, usando la tasa de interés efectiva. Los pasivos financieros incluyen saldos con proveedores y cuentas por pagar, obligaciones financieras, y otros pasivos financieros derivados. Esta categoría también incluye los instrumentos financieros derivados tomados por la compañía y que no se designan como instrumentos de cobertura en relaciones de cobertura eficaces.

Se clasifican como obligaciones financieras las obligaciones contraídas mediante la obtención de recursos provenientes de establecimientos de crédito, o de otras instituciones financieras del país o del exterior.

(vi) Compensación de instrumentos financieros

Los activos financieros y los pasivos financieros son objeto de compensación de manera que se informe el valor neto en el estado de situación financiera consolidado, solamente si (i) existe, en el momento actual, un derecho legalmente exigible de compensar los valores reconocidos, y (ii) existe la intención de liquidarlos por el valor neto, o de realizar los activos y cancelar los pasivos en forma simultánea.

(vii) Instrumentos financieros derivados y coberturas

Un derivado financiero es un instrumento financiero cuyo valor cambia como respuesta a los cambios en una variable observable de mercado (tal como un tipo de interés, tasa de cambio, el precio de un instrumento financiero o un índice de mercado, incluyendo las calificaciones crediticias), cuya inversión inicial es muy pequeña en relación con otros instrumentos financieros con respuesta similar a los cambios en las condiciones de mercado y que se liquida, generalmente, en una fecha futura.

En el curso normal de los negocios, las compañías realizan operaciones con instrumentos financieros derivados, con el único propósito de reducir su exposición a fluctuaciones en el tipo de cambio y de tasas de interés de obligaciones en moneda extranjera. Estos instrumentos incluyen, entre otros contratos, swap, forward, opciones y futuros de commodities de uso propio.

Los derivados se clasifican dentro de la categoría de activos o pasivos financieros, según corresponda la naturaleza del derivado, y se miden a valor razonable con cambios en el estado de resultados, excepto aquellos que hayan sido designados como instrumentos de cobertura.

Los contratos de commodities celebrados con el objetivo de recibir o entregar una partida no financiera de acuerdo con las compras, ventas o necesidades de utilización esperadas por la entidad, se consideran "derivados de uso propio", y su efecto se reconoce como parte del costo del inventario.

Grupo Nutresa designa y documenta ciertos derivados como instrumentos de cobertura contable para cubrir:

- los cambios en el valor razonable de activos y pasivos reconocidos o compromisos en firme (coberturas de valor razonable),
- la exposición a las variaciones en los flujos de caja de transacciones futuras altamente probables (coberturas de flujo de efectivo), y
- coberturas de una inversión neta en el extranjero.

El Grupo espera que las coberturas sean altamente eficaces en lograr compensar los cambios en el valor razonable o las variaciones en los flujos de efectivo. El Grupo evalúa de forma permanente las coberturas, al menos trimestralmente, para determinar que en realidad éstas hayan sido altamente eficaces a lo largo de los períodos para los cuales fueron designadas.

Las coberturas que cumplan los estrictos criterios requeridos para la contabilidad de coberturas se contabilizan de la siguiente manera:

Coberturas de valor razonable: el Grupo utiliza estas coberturas para mitigar los riesgos de tasas de cambio y tasas de interés en activos y pasivos reconocidos. Los cambios en el valor razonable del instrumento de cobertura se reconoce en el estado de resultados como un gasto financiero, la partida cubierta es también ajustada por el riesgo cubierto y cualquier ganancia o pérdida es reconocida en el estado de resultados como un gasto financiero.

Coberturas de flujo de efectivo: la porción efectiva de los cambios en el valor razonable del instrumento de cobertura es reconocida en los otros resultados integrales, mientras cualquier porción inefectiva es reconocida inmediatamente en el resultado del período. Cuando la partida cubierta resulta en el reconocimiento de un activo o pasivo no financiero, las ganancias o pérdidas previamente reconocidas en los otros resultados integrales se incluyen en el costo del activo o pasivo. En otro caso, las ganancias o pérdidas reconocidas en el otro resultado Integral son trasladadas al estado de resultados en el momento en que la partida cubierta afecta el resultado del período.

Cobertura de inversión neta: los cambios en el valor razonable del instrumento de cobertura se reconocen directamente en el otro resultado integral, junto con las ganancias o pérdidas de la conversión de un negocio en el extranjero, hasta la venta o disposición de la inversión.

3.6 PROPIEDADES, PLANTAS Y EQUIPO

Las propiedades, plantas y equipo incluyen el importe de los terrenos, inmuebles, muebles, vehículos, maquinaria y equipo, equipos de informática y otras instalaciones de propiedad de Grupo Nutresa S.A., y que son utilizados en el giro de la entidad.

Los activos fijos se miden al costo, neto de la depreciación acumulada y de pérdidas por deterioro del valor acumuladas, si las hubiera. El costo incluye el precio de adquisición, los costos directamente relacionados con la ubicación del activo en el lugar y las condiciones necesarias para que opere en la forma prevista por Grupo Nutresa S.A., los costos por préstamos de los proyectos de construcción que toman un periodo de un año o más para ser completados, si se cumplen los requisitos de reconocimiento, y el valor presente del costo esperado para el desmantelamiento del activo después de su uso, si los criterios de reconocimiento para una provisión se cumplen.

Los descuentos comerciales, rebajas y otras partidas similares se deducen del costo de adquisición del activo.

Para los componentes significativos de propiedades, plantas y equipo que deben ser reemplazados periódicamente, la compañía da de baja el componente reemplazado y reconoce el componente nuevo como un activo con su correspondiente vida útil específica, y lo deprecia según corresponda. Del mismo modo, cuando se efectúa un mantenimiento de gran envergadura, su costo se reconoce como un reemplazo del importe en libros del activo en la medida en que se cumplan los requisitos para su reconocimiento. Todos los demás gastos rutinarios de reparación y mantenimiento se reconocen en los resultados a medida que se incurren.

Las mejoras sustanciales realizadas sobre propiedades de terceros se reconocen como parte de los activos fijos de Grupo Nutresa S.A. y se deprecian por el menor tiempo entre la vida útil de la mejora realizada o el plazo del arrendamiento.

La depreciación inicia cuando el activo está disponible para su uso y se calcula en forma lineal a lo largo de la vida útil estimada del activo de la siguiente manera:

Edificios	20 a 60 años
Maquinaria*	10 a 40 años
Equipos menores - operativo	2 a 10 años
Equipo de transporte	3 a 10 años
Equipos de comunicación y computación	3 a 10 años
Muebles, enseres y equipos de oficina	5 a 10 años

Tabla 1

(*) Alguna maquinaria vinculada con la producción es depreciada usando el método de horas producidas, según sea la forma mas adecuada en la que se refiere el consumo de los beneficios económicos del activo.

Los valores residuales, vidas útiles y métodos de depreciación de los activos se revisan y ajustan prospectivamente en cada cierre de ejercicio, en caso de que sea requerido.

Un componente de propiedades, plantas y equipo o cualquier parte significativa del mismo reconocida inicialmente, se da de baja al momento de su venta o cuando no se espera obtener beneficios económicos futuros por su uso o venta. Cualquier ganancia o pérdida resultante al momento de dar de baja el activo (calculado como la diferencia entre el ingreso neto procedente de la venta y el importe en libros del activo) se incluye en el estado de resultados cuando se da de baja el activo.

3.7 PROPIEDADES DE INVERSIÓN

Las propiedades de inversión se miden inicialmente al costo. El costo de adquisición de una propiedad de inversión comprende su precio de compra y cualquier desembolso directamente atribuible a ella. El costo de una propiedad de inversión autoconstruida es su costo a la fecha en que la construcción o desarrollo estén terminados.

Con posterioridad al reconocimiento inicial, las propiedades de inversión se miden al costo neto de la depreciación acumulada y de pérdidas por deterioro del valor acumuladas, si las hubiera.

La depreciación se calcula en forma lineal a lo largo de la vida útil estimada del activo entre 20 a 60 años. Los valores residuales y las vidas útiles se revisan y ajustan prospectivamente en cada cierre de ejercicio, en caso de que sea requerido.

Las propiedades de inversión se dan de baja, ya sea en el momento de su disposición, o cuando se retira del uso en forma permanente, y no se espera ningún beneficio económico futuro. La diferencia entre el producido neto de la disposición y el valor en libros del activo se reconoce en resultado del período en el que fue dado de baja.

Se realizan transferencias a, o desde, las propiedades de inversión, solamente cuando exista un cambio en su uso. Para el caso de una transferencia desde una propiedad de inversión hacia propiedad, planta y equipo, el costo tomado en cuenta para su contabilización posterior es el valor en libros a la fecha del cambio de uso.

3.8 ACTIVOS INTANGIBLES

Un activo intangible es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física. Los activos intangibles adquiridos en forma separada se miden inicialmente a su costo. El costo de los activos intangibles adquiridos en combinaciones de negocios es su valor razonable a la fecha de adquisición. Después del reconocimiento inicial, los activos intangibles se contabilizan al costo menos cualquier amortización acumulada y cualquier pérdida acumulada por deterioro del valor.

Las vidas útiles de los activos intangibles se determinan como finitas o indefinidas. Los activos intangibles con vidas útiles finitas se amortizan a lo largo de su vida útil de forma lineal y se evalúan para determinar si tuvieron algún deterioro del valor, siempre que haya indicios de que el activo intangible pudiera haber sufrido dicho deterioro. El período de amortización y el método de amortización para un activo intangible con una vida útil finita se revisan al menos al cierre de cada periodo. Los cambios en la vida útil esperada o en el patrón esperado de consumo de los beneficios económicos futuros del activo se contabilizan al cambiar el período o método de amortización, según corresponda, y se tratan como cambios en las estimaciones contables. El gasto por amortización de activos intangibles con vidas útiles finitas se reconoce en el estado de resultado integral. La vida útil de los activos intangibles con vida finita está comprendida entre 3 a 100 años.

Los activos intangibles con vidas útiles indefinidas no se amortizan, sino que se someten a pruebas anuales para determinar si sufrieron un deterioro del valor, ya sea en forma individual o a nivel de la unidad generadora de efectivo. La evaluación de la vida indefinida se revisa en forma anual para determinar si dicha evaluación sigue siendo válida. En caso de no serlo, el cambio de la vida útil de indefinida a finita se realiza en forma prospectiva.

Las ganancias o pérdidas que surgen cuando se da de baja un activo intangible se miden como la diferencia entre el valor obtenido en la disposición y el valor en libros del activo, y se reconoce en el estado de resultado integral en la sección resultado del periodo.

Costos de investigación y desarrollo

Los costos de investigación se contabilizan como gastos a medida que se incurre en ellos. Los desembolsos directamente relacionados con el desarrollo en un proyecto individual se reconocen como activo intangible cuando Grupo Nutresa S.A. puede demostrar:

- la factibilidad técnica de finalizar el activo intangible para que esté disponible para su uso o venta;
- su intención de finalizar el activo y su capacidad de utilizar o vender el activo;
- cómo el activo generará beneficios económicos futuros;
- la disponibilidad de recursos para finalizar el activo, y
- la capacidad de medir de manera fiable el desembolso durante el desarrollo.

En el estado de situación financiera, los activos que surgen de desembolsos por desarrollo se contabilizan al costo menos la amortización acumulada y las pérdidas acumuladas por deterioro del valor.

La amortización del activo comienza cuando el desarrollo ha sido completado y el activo se encuentra disponible para ser utilizado. Se amortiza a lo largo del período del beneficio económico futuro esperado. Durante el período de desarrollo el activo se somete a pruebas de deterioro anuales para determinar si existe pérdida de su valor.

Los costos de investigación y los costos de desarrollo que no califican para su capitalización se contabilizan como gastos en el resultado del periodo.

3.9 DETERIORO DE VALOR DE ACTIVOS NO FINANCIEROS

A cada fecha de presentación, Grupo Nutresa S.A. evalúa si existe algún indicio de que un activo pueda estar deteriorado en su valor. Grupo Nutresa S.A. estima el valor recuperable del activo o unidad generadora de efectivo en el momento en que detecta un indicio de deterioro.

El valor recuperable de un activo es el mayor valor entre el valor razonable menos los gastos de venta, ya sea de un activo o de una unidad generadora de efectivo, y su valor en uso, y se determina para un activo individual, salvo que el activo no genere flujos de efectivo que sean sustancialmente independientes de los de otros activos o grupos de activos; en este caso el activo deberá agruparse a una unidad generadora de efectivo. Cuando el valor en libros de un activo o de una unidad generadora de efectivo exceda su valor recuperable, el activo se considera deteriorado y se reduce el valor a su monto recuperable.

Al calcular el valor en uso, los flujos de efectivo estimados, ya sea de un activo o de una unidad generadora de efectivo, se descuentan a su valor presente mediante una tasa de descuento que refleja las consideraciones de mercado del valor del dinero en el tiempo y los riesgos específicos del activo. Para de-

terminar el valor razonable menos los gastos de venta se emplea un modelo de valoración adecuado.

Las pérdidas por deterioro del valor de operaciones continuadas se reconocen en el estado de resultado integral en la sección estado de resultados en aquellas categorías de gastos que correspondan con la función del activo deteriorado. Las pérdidas por deterioro atribuibles a una unidad generadora de efectivo se asignan inicialmente al crédito mercantil y una vez agotado éste, de forma proporcional, con base en el valor en libros de cada activo, a los demás activos no corrientes de la unidad generadora de efectivo.

Para los activos en general, a cada fecha de presentación se efectúa una evaluación sobre si existe algún indicio de que las pérdidas por deterioro del valor reconocidas previamente ya no existen o hayan disminuido. Si existe tal indicio, Grupo Nutresa S.A. efectúa una estimación del valor recuperable del activo o de la unidad generadora de efectivo. Una pérdida por deterioro del valor reconocida previamente solamente se revierte si hubo un cambio en los supuestos utilizados para determinar el valor recuperable de un activo desde la última vez en que se reconoció la última pérdida por deterioro del valor. La reversión se limita de manera tal que el valor en libros del activo no exceda su monto recuperable, ni exceda el valor en libros que se hubiera determinado, neto de la depreciación, si no se hubiese reconocido una pérdida por deterioro del valor para el activo en los años anteriores. Tal reversión se reconoce en el estado de resultado integral en la sección estado de resultados.

3.10 IMPUESTOS

Comprende el valor de los gravámenes de carácter general obligatorio a favor del Estado y a cargo de la compañía, por concepto de la liquidación privada que se determinan sobre las bases impositivas del período fiscal, de acuerdo con las normas tributarias del orden nacional y territorial que se rigen en el país donde opera Grupo Nutresa S.A.

a) Impuesto sobre la renta

(i) Corriente

Los activos y pasivos corrientes por el impuesto sobre la renta del período se miden por los valores que se espera recuperar o pagar a la autoridad fiscal. El gasto por impuesto sobre la renta se reconoce en el impuesto corriente de acuerdo con la depuración efectuada entre la renta fiscal y la utilidad o pérdida contable afectada por la tarifa del impuesto sobre la renta del año corriente y conforme con lo establecido en las normas tributarias en Colombia. Las tasas y las normativas fiscales utilizadas para computar dichos valores son aquellas que estén aprobadas al final del período sobre el que se informa.

(ii) Diferido

El impuesto sobre la renta diferido se reconoce utilizando el método del pasivo calculado sobre las diferencias temporarias entre las bases fiscales de los activos y pasivos y sus valores en libros. El impuesto diferido pasivo se reconoce generalmente para todas las diferencias temporarias imponibles, y el impuesto diferido activo se reconoce para todas las diferencias temporarias deducibles y por la compensación futura de créditos fiscales y pérdidas fiscales no utilizadas en la medida en que sea probable la disponibilidad de ganancias impositivas futuras contra las cuales se puedan imputar. Los impuestos diferidos no son objeto de descuento financiero.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos no se reconocen si la diferencia temporaria surge del reconocimiento inicial de un activo o un pasivo en una transacción que no constituya una combinación de negocios y que, al momento de la transacción, no afectó ni la ganancia contable ni la ganancia o pérdida fiscal; y para el caso del pasivo por impuesto diferido, cuando surja del reconocimiento inicial del crédito mercantil.

Los pasivos por impuestos diferidos relacionados con las inversiones en subsidiarias, asociadas y participaciones en negocios conjuntos, no se reconocen cuando la oportunidad de la reversión de las diferencias temporarias se pueda controlar y sea probable que dichas diferencias no se reversen en el futuro cercano y los activos por impuestos diferidos relacionados con las inversiones en subsidiarias, asociadas y participaciones en negocios conjuntos se reconocen solamente en la medida en que sea probable que las diferencias temporarias se revertirán en un futuro cercano y sea probable la disponibilidad de ganancias impositivas futuras contra las cuales se imputarán esas diferencias deducibles.

El valor en libros de los activos por impuesto diferido se revisa en cada fecha de presentación y se reducen en la medida en que ya no sea probable que exista suficiente ganancia impositiva para utilizar la totalidad o una parte del activo por impuesto diferido. Los activos por impuesto diferido no reconocidos se revalúan en cada fecha de presentación y se reconocen en la medida en que sea probable que las ganancias impositivas futuras permitan su recuperación.

Los activos y pasivos por impuesto diferido se miden a las tasas fiscales que se espera sean de aplicación en el periodo en que el activo se realice o el pasivo se cancele, con base en las tasas y normas fiscales que fueron aprobadas a la fecha de presentación, o cuyo procedimiento de aprobación se encuentre próximo a completarse para tal fecha.

Los activos y pasivos por impuesto diferido se compensan si existe un derecho legalmente exigible para ello y son con la misma autoridad tributaria.

El impuesto diferido se reconoce en el resultado del periodo, excepto el relacionado con partidas reconocidas fuera del resultado, en este caso se presentará en el otro resultado integral o directamente en el patrimonio.

Los activos y los pasivos corrientes por el impuesto sobre la renta también se compensan si se relacionan con la misma autoridad fiscal y se tiene la intención de liquidarlos por el valor neto o a realizar el activo y a liquidar el pasivo de forma simultánea.

b) Impuesto sobre la renta para la equidad–CREE

El impuesto sobre la renta para la equidad–CREE, es el gravamen con el que contribuyen las sociedades y personas jurídicas y asimiladas declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios en beneficio de los trabajadores, generación de empleo y la inversión social.

La base para determinar el impuesto sobre la renta para la equidad–CREE no puede ser inferior al 3% de su patrimonio líquido en el último día del ejercicio gravable inmediatamente anterior.

Al impuesto sobre la renta para la equidad–CREE le es aplicable una tarifa del 9% de conformidad con la Ley 1739 de diciembre de 2014.

Durante los años 2015, 2016, 2017 y 2018, la Ley 1739 del 23 de diciembre de 2014 establece una sobretasa al impuesto sobre la renta para la equidad–CREE, la cual es responsabilidad de los sujetos pasivos de este tributo y aplicará a una base gravable superior a $800, a las tarifas de 5%, 6%, 8% y 9% por año respectivamente.

La base gravable del impuesto sobre la renta para la equidad–CREE se establecerá restando de los ingresos brutos susceptibles de incrementar el patrimonio realizados en el año gravable, las devoluciones, rebajas y descuentos y de lo así obtenido se restará los que correspondan a los ingresos no constitutivos de renta establecidos en el estatuto tributario. De los ingresos netos así obtenidos, se restará el total de los costos y deducciones aplicables al impuesto y se podrán restar las rentas exentas que taxativamente fueron fijadas por la normativa tributaria.

c) Impuesto a la riqueza

La carga impositiva del "impuesto a la riqueza" se origina por la posesión de la misma al 1° de enero de los años 2015, 2016 y 2017, a cargo de los contribuyentes del impuesto a la renta. Por lo tanto, aquellos contribuyentes con patrimonio bruto menos las deudas, cuyo valor sea superior a $1.000, deberán determinar su impuesto bajo las condiciones establecidas en la normativa tributaria.

De acuerdo con lo establecido en el artículo 6 de la Ley 1739 de 2014, que adiciona el artículo 297-2 del estatuto tributario, la causación del impuesto a la riqueza se realizará el 1° de enero de los años 2015, 2016 y 2017 y podrá ser imputado a las reservas patrimoniales sin afectar las utilidades del ejercicio, de conformidad con el artículo 10 de la misma ley.

3.11 Beneficios a empleados

a) Beneficios de corto plazo

Son beneficios (diferentes de los beneficios por terminación) que se espera liquidar totalmente antes de los doce meses siguientes al final del periodo anual sobre el que se informa, en el que los empleados hayan prestado los servicios relacionados. Los beneficios de corto plazo se reconocen en la medida en que los empleados prestan el servicio, por el valor esperado que se ha de pagar.

b) Otros beneficios a los empleados a largo plazo

Son retribuciones (diferentes de los beneficios post empleo y de los beneficios por terminación) cuyo pago no vence dentro de los doce (12) meses siguientes al cierre del periodo anual en el cual los empleados han prestado sus servicios, tales como prima de antigüedad y sistema de compensación variable. El costo de los beneficios a largo plazo se distribuye en el tiempo que medie entre el ingreso del empleado y la fecha esperada de la obtención del beneficio. Estos beneficios se proyectan hasta la fecha de pago y se descuentan a través del método de unidad de crédito proyectada.

c) Pensiones y otros beneficios post empleo

(i) Planes de contribuciones definidas

Los aportes a los planes de contribuciones definidas se reconocen como gastos en el estado de resultado integral en la sección resultado del periodo a medida que se devenga la aportación de los mismos.

(ii) Planes de beneficios definidos

Son planes de beneficios definidos aquellos en los que Grupo Nutresa S.A. tiene la obligación legal o implícita de responder por los pagos de los beneficios que quedaron a su cargo.

El costo de este beneficio se determina mediante el método de la unidad de crédito proyectada. El pasivo se mide anualmente por el valor presente de los pagos futuros esperados que son necesarios para liquidar las obligaciones derivadas de los servicios prestados por los empleados en el periodo corriente y en los anteriores.

La actualización del pasivo por ganancias y pérdidas actuariales se reconoce en el estado de situación financiera contra los resultados acumulados a través del otro resultado integral, estas partidas no se reclasificarán a los resultados del período en períodos posteriores; el costo de los servicios pasados y presentes, y el interés neto sobre el pasivo se reconoce en el resultado del período, distribuido entre el costo de ventas y los gastos de administración, de venta y de distribución, así mismo como las ganancias y pérdidas por reducciones de los beneficios y las liquidaciones no rutinarias.

El interés sobre el pasivo se calcula aplicando la tasa de descuento a dicho pasivo.

Los pagos efectuados al personal jubilado se deducen de los valores provisionados por este beneficio.

d) Beneficios por terminación

Son proporcionados por la terminación del periodo de empleo como consecuencia de la decisión de la entidad de resolver el contrato del empleado antes de la fecha normal de retiro, o por decisión del empleado de aceptar una oferta de bene-

ficios a cambio de la terminación de un contrato de empleo. Los beneficios por terminación se medirán de acuerdo con lo establecido en las normas legales y los acuerdos establecidos entre Grupo Nutresa S.A. y el empleado en el momento en que se publique oficialmente la decisión de terminar el vínculo laboral con el empleado.

3.12 PROVISIONES, PASIVOS Y ACTIVOS CONTINGENTES

a) Provisiones

Las provisiones se reconocen cuando, como consecuencia de un suceso pasado, Grupo Nutresa S.A. tiene una obligación presente, legal o implícita, cuya liquidación requiere una salida de recursos que se considera probable y que se puede estimar con certeza.

En los casos en los que Grupo Nutresa S.A. espera que la provisión se reembolse en todo o en parte, el reembolso se reconoce como un activo separado, únicamente en los casos en que tal reembolso sea prácticamente cierto.

Las provisiones se miden por la mejor estimación de la Administración de los desembolsos requeridos para liquidar la obligación presente. El gasto correspondiente a cualquier provisión se presenta en el estado del resultado integral, neto de todo reembolso. El aumento de la provisión debido al paso del tiempo se reconoce como un gasto financiero.

b) Pasivos contingentes

Las obligaciones posibles que surgen de eventos pasados y cuya existencia será confirmada solamente por la ocurrencia o no ocurrencia de uno a más eventos futuros inciertos que no están enteramente bajo el control de Grupo Nutresa S.A. o las obligaciones presentes, que surgen de eventos pasados, pero que no es probable, sino posible, que una salida de recursos que incluye beneficios económicos sea requerida para liquidar la obligación o el monto de la obligación no puede ser medido con suficiente confiabilidad, no se reconocen en el estado de situación financiera, en cambio se revelan como pasivos contingentes.

c) Activos contingentes

Los activos de naturaleza posible, surgidos a raíz de sucesos pasados, cuya existencia ha de ser confirmada solo por la ocurrencia, o en su caso por la no ocurrencia, de uno o más eventos inciertos en el futuro, que no están enteramente bajo el control de Grupo Nutresa S.A., no se reconocen en el estado de situación financiera, en cambio se revelan como activos contingentes cuando es probable su ocurrencia. Cuando el hecho contingente sea cierto se reconoce el activo y el ingreso asociado en el resultado del periodo.

3.13 INGRESOS ORDINARIOS

Los ingresos se reconocen en la medida en que sea probable que los beneficios económicos fluyan hacia la entidad y los ingresos puedan ser medidos con fiabilidad.

Los criterios específicos de reconocimiento enumerados a continuación también deberán cumplirse para que los ingresos sean reconocidos.

a) Venta de bienes

Los ingresos de actividades ordinarias procedentes de la venta de bienes se reconocen cuando los riesgos significativos y las ventajas inherentes a la propiedad se hayan sustancialmente transferido al comprador.

b) Prestación de servicios

Los ingresos procedentes de la prestación de servicios se reconocen cuando estos son prestados o en función del grado de terminación (o grado de avance) de los contratos.

c) Intereses

Para todos los instrumentos financieros valorados a costo amortizado, los ingresos o gastos por interés se reconocen con la tasa de interés efectiva. La tasa de interés efectiva es la tasa que descuenta exactamente los pagos futuros estimados de efectivo o los recibidos a través de la vida esperada del instrumento financiero o un período más corto, en el valor neto en libros del activo financiero o pasivo financiero.

d) Ingresos por dividendos

Estos ingresos se reconocen cuando se establece el derecho de Grupo Nutresa S.A. a recibir el pago, que es generalmente cuando los accionistas decretan el dividendo, excepto cuando el dividendo represente una recuperación del costo de la inversión. Tampoco se reconoce ingreso por dividendos cuando el pago se realiza a todos los accionistas en la misma proporción en acciones del emisor.

3.14 VALOR RAZONABLE

Es el precio que sería recibido por vender un activo o pagado por transferir un pasivo en una transacción ordenada entre participantes del mercado independientes, en la fecha de la medición. El valor razonable de todos los activos y pasivos financieros se determina a la fecha de presentación de los estados financieros, para reconocimiento o revelación en las notas a los estados financieros.

Grupo Nutresa utiliza técnicas de valuación que son apropiadas en las circunstancias y para las cuales se tiene suficiente información disponible para medir al valor razonable, maximizando el uso de datos observables relevantes y minimizando el uso de datos no observables.

El valor razonable se determina:

- Con base en precios cotizados en mercados activos para activos o pasivos idénticos a los que la Empresa puede acceder en la fecha de la medición (nivel 1).
- Con base en técnicas de valuación comúnmente usadas

por los participantes del mercado que utilizan variables distintas de los precios cotizados que son observables para los activos o pasivos, directa o indirectamente (nivel 2).
- Con base en técnicas de valuación internas de descuento de flujos de efectivo u otros modelos de valoración, utilizando variables estimadas por Grupo Nutresa S.A. no observables para el activo o pasivo, en ausencia de variables observadas en el mercado (nivel 3).

Los juicios incluyen datos tales como el riesgo de liquidez, el riesgo de crédito y la volatilidad. Los cambios en las hipótesis acerca de estos factores podrían afectar al valor razonable de los instrumentos financieros.

En la Nota 8 Instrumentos financieros medidos a valor razonable, se provee un análisis de los valores razonables de los instrumentos financieros y activos y pasivos no financieros y mayor detalle de su medición.

3.15 UTILIDAD POR ACCIÓN

Las utilidades por acción básicas se calculan dividiendo el resultado del período atribuible a los tenedores de acciones ordinarias entre el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el periodo.

El promedio de las acciones en circulación al 31 de diciembre de 2015 y 2014 es de 460.123.458.

Para calcular las ganancias por acción diluidas, se ajusta el resultado del período atribuible a los tenedores de acciones ordinarias y el promedio ponderado del número de acciones en circulación por todos los efectos dilusivos inherentes a las acciones ordinarias potenciales.

3.16 IMPORTANCIA RELATIVA O MATERIALIDAD

La información es material o tendrá importancia relativa si puede, individualmente o en su conjunto, influir en las decisiones económicas tomadas por los usuarios con base en los estados financieros. La materialidad dependerá de la magnitud y la naturaleza del error o inexactitud, enjuiciados en función de las circunstancias particulares en que se hayan producido. La magnitud o la naturaleza de la partida o una combinación de ambas podría ser el factor determinante.

NOTA 4.
JUICIOS, ESTIMACIONES Y SUPUESTOS CONTABLES SIGNIFICATIVOS

La preparación de los estados financieros de Grupo Nutresa requiere que la gerencia deba realizar juicios, estimaciones y supuestos contables que afectan los montos de ingresos y gastos, activos y pasivos, y revelaciones relacionadas, así como también la revelación de pasivos contingentes al cierre del período sobre el que se informa. En este sentido, la incertidumbre sobre tales supuestos y estimaciones podría dar lugar en el futuro a resultados que podrían requerir ajustes significativos a los importes en libros de los activos o pasivos afectados.

En la aplicación de las políticas contables, la Administración ha realizado los siguientes juicios y estimaciones, que tienen efecto significativo sobre los importes reconocidos en los presentes estados financieros separados:
- Evaluación de la existencia de indicadores de deterioro de valor para los activos.
- Hipótesis empleadas en el cálculo actuarial de las obligaciones post-empleo y de largo plazo con los empleados.
- Supuestos utilizados para el cálculo del valor razonable de los instrumentos financieros.
- Probabilidad de ocurrencia y el valor de los pasivos de valor incierto o contingentes.
- Recuperabilidad de los activos por impuestos diferidos.
- Determinación de control, influencia significativa o control conjunto sobre una inversión.

Los juicios y estimaciones realizados por la Administración de Grupo Nutresa en la preparación de los estados financieros al 31 de diciembre de 2015 no difieren significativamente de los realizados al cierre del período anual anterior, es decir, a 31 de diciembre de 2014.

NOTA 5.
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR

	2015	2014	01/01/2014
Cuentas por cobrar vinculadas	9.568	11.739	3.850
Dividendos por cobrar(*)	13.539	10.739	9.622
Cuentas por cobrar a trabajadores	96	121	87
Total corrientes	**23.203**	**22.599**	**13.559**
Cuentas por cobrar a trabajadores	331	328	330
Otras cuentas por cobrar	45	45	45
Total no corrientes	**376**	**373**	**375**
Total deudores y cuentas por cobrar	**23.579**	**22.972**	**13.934**

Tabla 2

(*) Corresponde a los dividendos decretados pendientes por recibir de inversiones en compañías no subordinadas al 31 de diciembre de 2015 y 2014, con vencimiento entre enero y marzo de 2015 y 2016 respectivamente.

NOTA 6
OTROS ACTIVOS

Los otros activos están compuestos por:

	2015	2014	01/01/2014
Otros activos corrientes			
Impuestos corrientes (1)	564	4.805	4.204
Gastos pagados por anticipado (2)	42	50	60
Anticipos	-	-	35
Otros activos corrientes	**606**	**4.855**	**4.299**
Otros activos no corrientes			
Gastos pagados por anticipado	21	9	18
Total otros activos	**627**	**4.864**	**4.317**

Tabla 3

(1) Los impuestos corrientes incluyen principalmente sobrante de liquidación de impuesto de renta $393 (2014 – $4.557)

(2) Los gastos pagados por anticipado corresponden principalmente a seguros.

NOTA 7.
INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS Y ASOCIADAS

7.1 INVERSIONES EN SUBSIDIARIAS

El detalle de las subsidiarias de Grupo Nutresa S.A. a la fecha del período sobre el que se informa se presenta a continuación:

	2015					2014					
	% participación	Valor en libros	Dividendos recibidos	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral	% participación	Valor en libros	Dividendos recibidos	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral	Valor en libros balance apertura
Compania de Galletas Noel S.A.S.	100	1.152.392	45.697	110.565	143.728	100	943.796	34.034	131.750	(40.472)	886.551
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	100	1.001.998	41.540	54.808	113.586	100	875.144	18.385	69.974	32.316	791.239
Tropical Coffee Company S.A.S.	100	15.618	(2.199)	(43)	(25)	100	17.885	_	(1.692)	19	19.558
Industria Colombiana de Café S.A.S.	100	641.655	26.987	52.519	41.052	100	575.071	24.257	96.461	17.713	485.154
Industria de Alimentos Zenú S.A.S. (1)	100	203.983	_	18.163	(1.630)	100	187.450	31.650	7.085	(30.716)	242.731
Litoempaques S.A.S.	100	21.531	_	(65)	(117)	100	21.713	_	621	_	21.093
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.	100	263.345	17.705	14.363	197	100	266.490	20.884	11.587	(85)	275.872
Molino Santa Marta S.A.S.	100	75.175	_	685	(602)	100	75.092	_	1.945	_	73.147
Novaventa S.A.S.	93	86.418	_	18.467	(617)	93	68.568	_	20.843	_	47.724
Pastas Comarrico S.A.S.	100	25.162	_	2.522	(133)	100	22.773	_	653	_	22.120
Productos Alimenticios Doria S.A.S.	100	133.520		12.540	1.050	100	119.930	_	11.064	97	108.769
Alimentos Cárnicos S.A.S.	100	765.695	42.206	72.067	94.233	100	641.601	33.158	169.976	55.112	449.671
Setas Colombianas S.A	94	43.797	1.927	3.220	(257)	94	42.760	4.819	3.201	2	45.245
Compañía Nacional de Chocolates Perú S.A.	100	11	_	1	1	100	9	_	_	1	8
La Recetta Soluciones Gastronómicas Integradas S.A.S.	70	1.182	_	(56)	(5)	70	1.243	_	258	_	984
Alimentos Cárnicos Zona Franca Santa Fe S.A.S.	100	5.502	_	10	(2)	100	5.494	_	225	_	5.269
Gestión Cargo Zona Franca S.A.S.	100	44.360	_	9.770	(367)	100	34.957	_	8.304	_	26.653
Comercial Nutresa S.A.S.	100	25.582	_	1.559	(418)	100	24.441	_	(2.530)	(211)	27.182
Industrias Aliadas S.A.S.	83	69.014	_	9.818	(426)	83	59.622	17	3.671	_	55.968
Opperar Colombia S.A.S. (2)	100	694	_	(10)	-	100	704	_	4	_	_
Fideicomiso Grupo Nutresa	100	265	_	(6)	_	100	272	_	23	_	248
Subtotal		**4.576.899**	**178.261**	**380.897**	**389.248**		**3.985.015**	**167.204**	**533.423**	**33.776**	**3.585.186**
Servicios Nutresa S.A.S. (3)	100	(12.275)	_	(81)	_	100	(12.194)	_	1.571	(2.815)	(10.950)
Total		**4.564.624**	**178.261**	**380.816**	**389.248**		**3.972.821**	**167.204**	**534.994**	**30.961**	**3.574.236**

Tabla 4

(1) En 2014 Industria de Alimentos Zenú S.A.S. adquirió 18.333.447 acciones de Setas Colombianas S.A. por un valor de $869.

(2) En el año 2015 se constituyó Opperar Colombia S.A.S con 500.000 acciones por un valor de $700.

(3) Corresponde a la inversión con patrimonio negativo la cual se encuentra provisionada, se presenta en el Estado de Situación Financiera en otras provisiones.

No se presentan variaciones en las participaciones accionarias entre diciembre de 2014 y diciembre de 2015. Los dividendos recibidos en subsidiarias se reconocen como un menor valor de la inversión como parte de la aplicación del método de participación.

7.2. INVERSIONES EN ASOCIADAS

A continuación se presenta el detalle de las inversiones sobre las cuales Grupo Nutresa S.A. tiene influencia significativa y que son clasificadas como asociadas:

	2015				2014			01/01/2014
	% participación	Valor en libros	Participación en el resultado del período	Participación en el otro resultado integral	% Participación	Valor en libros	Participación en el resultado del período	Valor en libros
Bimbo de Colombia S.A.	40%	75.505	6.225	1.304	40%	67.976	5.961	62.015
Estrella Andina S.A.S.	30%	6.484	(855)	-	30%	2.841	(1.102)	966
Total		**81.989**	**5.370**	**1.304**		**70.817**	**4.859**	**62.981**

Tabla 5

Bimbo de Colombia S.A. es una sociedad anónima con domicilio en Tenjo, Colombia, dedicada principalmente a la elaboración de productos de panadería.

Estrella Andina S.A.S. es una sociedad simplificada por acciones dedicada a la comercialización de comidas preparadas en cafeterías.

Los movimientos de inversiones en asociadas por el ejercicio terminado el 31 de diciembre 2015 y 2014 son los siguientes:

	2015	2014
Saldo inicial al 1 de enero	70.817	62.981
Participación en resultados integrales	6.674	4.859
Aportes de inversión	4.498	2.977
Saldo al 31 de diciembre	**81.989**	**70.817**

Tabla 6

Los aportes de inversión realizados en el 2015 y 2014 corresponden a la adquisición de 278.700 acciones en 2014 y 449.794 acciones en 2015 de Estrella Andina S.A.S., empresa en la cual Grupo Nutresa S.A. ha formalizado una alianza con Starbucks Coffee Company y con la compañía mexicana Alsea, para el montaje y la operación de tiendas de café Starbucks en Colombia. Dicha capitalización en acciones no representó cambio en el porcentaje de participación.

NOTA 8.
OTROS ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES

Grupo Nutresa clasifica como instrumentos financieros medidos a valor razonable con cargo a los otros resultados integrales las inversiones de portafolio que no son mantenidas para negociar.

El resultado del período incluye los ingresos por los dividendos sobre dichos instrumentos y que son reconocidos por Nutresa en la fecha en que se establece el derecho a recibir los pagos futuros, que es la fecha del decreto de dividendos por parte de la compañía emisora. Los otros resultados integrales incluyen las variaciones en el valor razonable de estos instrumentos financieros.

El detalle de los instrumentos financieros al 31 de diciembre de 2015 y 2014 es el siguiente:

			Valor en Libros		
	Número de acciones ordinarias poseídas	% de participación en el total de acciones ordinarias	2015	2014	01/01/2014
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	59.387.803	12,66	2.120.145	2.375.512	2.001.369
Grupo Argos S.A.	79.804.628	12,36	1.292.835	1.635.995	1.551.402
Otras sociedades			2.120	2.120	2.120
Total			**3.415.100**	**4.013.627**	**3.554.891**

Tabla 7

	2015		2014	
	Ingreso por dividendos	**Utilidad (Pérdida) por medición a valor razonable**	**Ingreso por dividendos**	**Utilidad (Pérdida) por medición a valor razonable**
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	25.062	(255.367)	23.161	374.143
Grupo Argos S.A.	21.388	(343.160)	19.792	84.593
Otras sociedades	460	-	375	-
Total	**46.910**	**(598.527)**	**43.328**	**458.736**

Tabla 8

El ingreso por dividendos reconocidos en diciembre de 2015 y 2014 para las inversiones de portafolio, corresponde al total del dividendo anual decretado por los emisores.

El valor decretado por acción para el año 2015 por parte de estos emisores es de $268 (pesos) y de $422 (pesos) anuales por acción correspondientes a Grupo Argos S.A. y a Grupo de Inversiones Suramericana S.A., los cuales se pagarán en forma trimestral por valor de $67(pesos) y $105,5 (pesos) respectivamente. Para el 2014 el valor anual por acción es de $248 (pesos) ($62 pesos trimestrales) y de $390 (pesos) ($97,5 pesos trimestrales) respectivamente.

Medición a valor razonable de instrumentos financieros

El valor razonable de las acciones que cotizan en bolsa y que son clasificadas como de alta bursatilidad se determina con base en el precio de cotización en la Bolsa de Valores de Colombia; esta medición se ubica en la jerarquía 1 establecida por la NIIF 13 para la medición del valor razonable. En esta categoría se ubican las inversiones poseídas por Grupo Nutresa S.A. en Grupo de Inversiones Suramericana S.A. y Grupo Argos S.A.. Esta medición se realiza mensualmente.

No se han realizado cambios en la jerarquía de valor razonable para la medición de estas inversiones, ni cambios en las técnicas de valoración utilizadas.

Inversiones en otras sociedades clasificadas en esta categoría son medidas al valor razonable, en una base no recurrente, sólo cuando se encuentra disponible un valor de mercado. La Compañía considera que esta omisión a la medición recurrente de estas inversiones es inmaterial para la presentación de los estados financieros de Grupo Nutresa.

Gravámenes

A 31 de diciembre de 2015 existían prendas sobre 26.000.000 de acciones de Grupo de Inversiones Suramericana S.A. a favor de entidades financieras en Colombia como garantía real de obligaciones contraídas por Grupo Nutresa y sus subsidiarias.

NOTA 9.
IMPUESTO SOBRE LA RENTA E IMPUESTOS POR PAGAR

9.1 NORMATIVIDAD APLICABLE

Las rentas fiscales se gravan a la tarifa del 25% a título de impuesto de renta, exceptuando los contribuyentes que por expresa disposición manejen tarifas especiales y al 10% las rentas provenientes de ganancia ocasional.

Al impuesto sobre la renta para la equidad - CREE le es aplicable una tarifa del 9% de conformidad con la Ley 1739 de diciembre de 2014. Además, durante los años 2015, 2016, 2017 y 2018, la Ley 1739 del 23 de diciembre de 2014 establece una sobretasa al impuesto sobre la renta para la equidad - CREE, la cual es responsabilidad de los sujetos pasivos de este tributo a las tarifas de 5%, 6%, 8% y 9% por año respectivamente.

9.2. IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS POR PAGAR

El saldo por pagar por impuestos corrientes a 31 de diciembre comprendía:

	2015	2014	01/01/2014
Impuesto sobre la renta para la equidad - CREE	7	-	739
Impuesto al patrimonio	-	-	168
Otros impuestos	161	1.235	2.009
Total	**168**	**1.235**	**2.916**

Tabla 9

La Compañía y sus asesores legales aplican su criterio profesional para determinar la provisión para el impuesto a la renta e impuesto CREE. Existen muchas transacciones y cálculos para los que la determinación tributaria final es incierta durante el curso normal de los negocios. La Compañía reconoce pasivos para situaciones observadas en auditorías tributarias preliminares sobre la base de estimados de si corresponde el pago de impuestos adicionales. Cuando el resultado tributario final de estas situaciones es diferente de los montos que fueron inicialmente registrados, las diferencias se imputan al impuesto a la renta corriente y diferido activo y pasivo, en el período en el que se determina este hecho.

9.3. GASTO POR IMPUESTO A LA RENTA

El gasto por impuesto de renta corriente es el siguiente:

	2015	2014
Impuesto de renta	404	(1.471)
Impuesto para la equidad - CREE	74	52
Sobretasa CREE	1	-
Total	**479**	**(1.419)**
Impuesto diferido	1.893	3.410
Total gasto por impuesto	**2.372**	**1.991**

Tabla 10

9.4. IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO

El detalle del saldo del impuesto de renta diferido activo y pasivo es el siguiente:

	2015	2014	01/01/2014
Impuesto diferido activo			
Obligaciones laborales	4.195	4.257	3.670
Pérdidas fiscales	18	17	20
Créditos fiscales	-	-	25
Otros activos	53	70	66
Total impuesto diferido activo	**4.266**	**4.344**	**3.781**
Impuesto diferido pasivo			
Inversiones	(5.297)	(3.027)	(1.335)
Total impuesto diferido pasivo	**(5.297)**	**(3.027)**	**(1.335)**
Impuesto diferido pasivo neto	**(1.031)**	**1.317**	**2.446**

Tabla 11

El efecto del impuesto de renta diferido en los resultados del período 2015 fue un gasto de $1.893 millones, comparado con un gasto para el mismo período del 2014 de $3.410 millones. La variación se da principalmente por el aumento de las inversiones y la disminución de obligaciones laborales.

El movimiento del impuesto diferido durante el período es el siguiente:

	2015	2014
Saldo inicial, neto	1.317	2.446
Gasto por impuestos diferidos reconocidos en el resultado del período	(1.893)	(3.410)
Impuesto a las ganancias relacionado con componentes de otro resultado integral	(455)	2.281
Saldo final	**(1.031)**	**1.317**

Tabla 12

9.5. TASA EFECTIVA DE IMPUESTOS

La tasa efectiva de impuestos difiere de la tasa teórica por el efecto que se produce al aplicar las normas tributarias. Como parte de la regulación fiscal, se tienen beneficios tales como ingresos no gravados (ejemplo: los dividendos, incentivos a la investigación, entre otros); igualmente, hay deducciones fiscales restringidas como es el caso del gravamen al movimiento financiero que solo es deducible en Colombia el 50%, no deducibilidad de impuestos, provisiones, costos y gastos de ejercicios anteriores, multas, sanciones, entre otros. En algunos países como Colombia y Perú, la posibilidad de firmar con el Estado un contrato de estabilidad jurídica permite tener mayor tranquilidad y evitar sobresaltos en las cargas fiscales; con estos contratos se permite deducir mayores gastos por inversión en activos fijos reales productivos, inversiones en ciencia y tecnología, donaciones, amortizar fiscalmente el crédito mercantil y aplicar métodos de depreciación y amortización diferentes a los que la norma contable establece. Todos estos tratamientos especiales hacen que la tasa efectiva de tributación difiera con respecto a la tarifa teórica en cada país.

A continuación se presenta la conciliación de la tasa de impuestos aplicable y la tasa efectiva de impuestos:

	2015		2014	
	Valor	%	Valor	%
GANANCIA CONTABLE	**429.468**		**591.379**	
Gasto impuesto a la tasa impositiva aplicable	**167.493**	**39,00%**	**201.069**	**34,00%**
Ingresos no gravados	(176.029)	(40,99)%	(217.953)	(36,86)%
Gastos no deducibles	10.656	2,48%	21.118	3,57%
Ingresos fiscales	5	0,00%	10	0,00%
Deducciones fiscales	(23)	(0,01)%	(4.149)	(0,70)%
Otros efectos impositivos	270	0,06%	1.896	0,32%
Total gasto por impuestos	**2.372**	**0,55%**	**$ 1.991**	**0,34%**

Tabla 13

Los ingresos no gravados corresponden principalmente al impacto de los ingresos por dividendos de las inversiones de portafolio y al método de participación; los gastos contables no deducibles lo componen en gran medida los gastos de impuestos, provisiones, el reconocimiento de beneficios a empleados, depreciaciones, entre otros; las deducciones fiscales corresponden principalmente a amortizaciones y depreciaciones fiscales y deducción en activos fijos reales productivos.

9.6 EXCESOS DE RENTA PRESUNTIVA Y PÉRDIDAS FISCALES

A 31 de diciembre de 2015, las pérdidas fiscales de la compañía ascienden a $71 (2014 - $68). De acuerdo con las normas fiscales vigentes, las pérdidas fiscales originadas a partir del año gravable 2007 podrán ser compensadas, reajustadas fiscalmente, sin limitación porcentual, en cualquier tiempo, con las rentas líquidas ordinarias sin perjuicio de la renta presuntiva del ejercicio. Las pérdidas de las sociedades no serán trasladables a los socios. Las pérdidas fiscales originadas en ingresos no constitutivos de renta ni de ganancia ocasional, y en costos y deducciones que no tengan relación de causalidad con la generación de la renta gravable, en ningún caso podrán ser compensadas con las rentas líquidas del contribuyente.

La Compañía no tiene excesos de renta presuntiva sobre la renta ordinaria pendientes por compensar.

9.7. IMPUESTO A LA RIQUEZA

De acuerdo con lo establecido en el artículo 6 de la Ley 1739 de 2014, que adiciona el artículo 297-2 del estatuto tributario, la causación del impuesto a la riqueza se realizará el 1° de enero de los años 2015, 2016 y 2017 y será imputado a las reservas patrimoniales sin afectar las utilidades del ejercicio, de conformidad con el artículo 10 de la misma ley. Para el año 2015 se reconocieron, con cargo a las reservas a disposición del máximo órgano social, $130 por este concepto. Para el año 2016 se reconocerán $106.

NOTA 10.
PROVEEDORES Y CUENTAS POR PAGAR

Los proveedores y cuentas por pagar a 31 de diciembre se detallan a continuación:

	2015	2014	01/01/2014
Dividendos por pagar	59.168	55.162	50.451
Costos y gastos por pagar	1.058	332	354
Retenciones y aportes de nómina	264	57	53
Préstamos y cuentas por pagar a vinculadas	-	13.169	19.069
Total corriente	**60.490**	**68.720**	**69.927**
Total no corriente	**158**	**158**	**158**
Total proveedores y cuentas por pagar	**60.648**	**68.878**	**70.085**

Tabla 14

NOTA 11.
PASIVOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS

A continuación se presenta el saldo de los pasivos por beneficios a empleados al 31 de diciembre de 2015 y 2014:

	2015	2014	01/01/2014
Beneficios corto plazo	1.811	1.699	932
Beneficio post-empleo (11.1)			
Planes de beneficios definidos	9.937	10.152	11.042
Otros beneficios largo plazo (11.2)	2.402	1.832	1.071
Total pasivo por beneficios a empleados	**14.150**	**13.683**	**13.045**
Corriente	1.811	1.699	932
No corriente	12.339	11.984	12.113

Tabla 15

11.1 BENEFICIOS POST-EMPLEO
11.1.1 CONCILIACIÓN DE MOVIMIENTOS

A continuación se presenta la conciliación de los movimientos de los planes de beneficios definidos: Las ganancias y pérdidas actuariales se reconocen en el estado de resultados en la sección de otros resultados integrales.

	2015	2014
Valor presente de obligaciones a 1 de enero	**10.152**	**11.042**
(+) Costo del servicio	482	465
(+) Gastos por intereses	640	181
(+/-) Ganancias o (pérdidas) actuariales	(1.337)	6.718
(-) Pagos	-	(10.609)
(+) Costo del servicio anterior	-	2.355
Valor presente de obligaciones a 31 de diciembre	**9.937**	**10.152**

Tabla 16

Los siguientes pagos son las estimaciones previstas sobre planes de beneficios post-empleo:

Año de vencimiento	Valor sin descontar
2018	_
2019	_
2021 y siguientes	48.612
Total	**48.612**

Tabla 17

11.2 OTROS BENEFICIOS A LARGO PLAZO

A continuación se presenta la conciliación de los movimientos de los otros beneficios a largo plazo:
Los beneficios a largo plazo incluyen principalmente primas de antigüedad y sistemas de compensación variable de largo plazo.

	2015	2014
Valor presente de obligaciones a 1 de enero	**1.832**	**1.071**
(+) Costo del servicio	853	904
(+/-) Ingresos o (gastos) por intereses	116	799
(+/-) Ganancias o (pérdidas) actuariales	(30)	415
(-) Pagos	(369)	(1.357)
Valor presente de obligaciones a 31 de diciembre	**2.402**	**1.832**

Tabla 18

11.3 SUPUESTOS ACTUARIALES

Los principales supuestos actuariales utilizados en la medición actuarial de los planes definidos y de largo plazo son:

	2015	2014
Tasa de descuento	7,69%	6,31%
Tasa de incremento salarial	6,00%	4,38%
Tasa de rotación de empleados	2,54%	2,54%

Tabla 19

Un análisis cuantitativo de sensibilidad frente a un cambio en los supuestos claves significativos al 31 de diciembre de 2015 generaría el siguiente efecto sobre la obligación por beneficios definidos y de largo plazo:
La Resolución 1555 del 2010 presenta las tasas de mortalidad para hombres y mujeres.

	Prima de antigüedad
Tasa de descuento +0,5%	902
Tasa de descuento –0,5%	948
Tasa de incremento salarial +0,5%	945
Tasa de incremento salarial -0,5%	906

Tabla 20

11.4 GASTOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS

	2015	2014
Beneficios corto plazo	6.472	6.328
Beneficio post-empleo	482	465
Otros beneficios largo plazo	853	904
Subtotal	**7.807**	**7.697**
Reembolso por contrato de mandato	(6.606)	(6.500)
Total	**1.201**	**1.197**

Tabla 21

NOTA 12.
PATRIMONIO

12.1 CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO

Al 31 de diciembre de 2015 y 2014, el capital social de la Compañía presenta un saldo de $2.301, compuesto por un total de 460.123.458 acciones ordinarias que se encuentran totalmente suscritas y pagadas. No se han presentado cambios en la composición del capital durante el período ni el período comparativo.

Sobre las emisiones de acciones realizadas en períodos anteriores, existe una prima en colocación de acciones por $546.832.

12.2 RESERVAS

De las cuentas que conforman el patrimonio, las reservas a 31 de diciembre de 2015 y 2014, estaban constituidas por:

	2015	2014	01/01/2014
Reserva legal	2.711	2.711	2.711
Otras reservas	1.833.514	1.668.767	1.487.644
Total Reservas	**1.836.225**	**1.671.478**	**1.490.355**

Tabla 22

Reserva legal: de acuerdo con la ley comercial colombiana, 10% de la ganancia neta de cada año debe apropiarse como reserva legal, hasta que el saldo de esta sea equivalente por lo menos a 50% del capital suscrito. La reserva no es distribuible antes de la liquidación de la Compañía, pero debe utilizarse para absorber pérdidas. El exceso sobre el mínimo requerido por ley es de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

Otras reservas: incluye el valor causado por impuesto a la riqueza, pago de los dividendos y otras reservas sustancialmente de libre disposición por parte de la Asamblea de Accionistas.

12.3 DISTRIBUCIÓN DE DIVIDENDOS

La Asamblea General de Accionistas, en su reunión ordinaria del 27 de marzo de 2015, decretó un dividendo ordinario de $38,5 por acción y por mes ($462 anual por acción) sobre 460.123.458 acciones en circulación, durante los meses de abril de 2015 a marzo de 2016, inclusive, para un total de $212.577 (2014 - $198.773).

Durante 2015 se pagaron dividendos por $208.571 (2014 – $194.062).

A 31 de diciembre de 2015 existen cuentas por pagar por dividendos por $59.168.

NOTA 13.
OTRO RESULTADO INTEGRAL, ACUMULADO

A continuación se presenta el detalle de cada uno de los componentes del otro resultado integral acumulado en los estados financieros separados:

	2015	2014	01/01/2014
Ganancias (pérdidas) actuariales (13.1)	(3.555)	(4.437)	-
Valoración de instrumentos financieros (13.2)	3.238.493	3.837.020	3.378.284
Método de participación en asociadas (13.3)	550	(754)	(754)
Método de participación en subsidiarias (13.4)	403.449	14.201	(16.760)
Total otro resultado integral acumulado	**3.638.937**	**3.846.030**	**3.360.770**

Tabla 23

Durante el periodo no se realizaron reclasificaciones de ganancias/pérdidas previamente reconocidas en el otro resultado integral a los resultados del periodo.

A continuación se presenta para cada componente del resultado integral una conciliación de los saldos iniciales y finales a 31 de diciembre de 2015 y 2014:

13.1 GANANCIAS (PÉRDIDAS) ACTUARIALES EN NUEVAS MEDICIONES DE PLANES DE BENEFICIOS DEFINIDOS

El componente de nuevas mediciones de planes de beneficios definidos representa el valor acumulado de las ganancias o pérdidas actuariales, principalmente por otros planes de beneficios definidos. El valor neto de las nuevas mediciones se transfiere a las utilidades acumuladas y no reclasifica a los resultados del periodo:

	2015	2014
VALOR EN LIBROS AL 1 DE ENERO	**(4.437)**	**-**
Ganancias (pérdidas) por nuevas mediciones	1.337	(6.718)
Impuesto sobre la renta asociado	(455)	2.281
Valor en libros al 31 de diciembre	**(3.555)**	**(4.437)**

Tabla 24

13.2 VALORACIÓN DE INSTRUMENTOS FINANCIEROS – INVERSIONES PATRIMONIALES MEDIDAS A VALOR RAZONABLE A TRAVÉS DE PATRIMONIO

El componente del otro resultado integral de inversiones patrimoniales medidas a valor razonable a través de resultados representa el valor acumulado de las ganancias o pérdidas por la medición a valor razonable menos los valores transferidos a las utilidades acumuladas cuando estas inversiones han sido vendidas. Los cambios en el valor razonable no se reclasifican a los resultados del periodo.

	2015	2014
VALOR EN LIBROS AL 1 DE ENERO	**3.837.020**	**3.378.284**
Utilidad (pérdida) por mediciones del período	(598.527)	458.736
Valor en libros al 31 de diciembre	**3.238.493**	**3.837.020**

Tabla 25

Ver en la Nota No. 8 información detallada sobre estas inversiones.

13.3 PARTICIPACIÓN EN LOS OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS DE ASOCIADAS

El componente del otro resultado integral de inversiones en asociadas y negocios conjuntos medidas al método de participación a través de resultados representa el valor acumulado de las ganancias o pérdidas por la valoración por método de participación menos los valores transferidos a las utilidades acumuladas cuando estas inversiones han sido vendidas. Los cambios en el valor razonable se pueden reclasificar a los resultados del periodo.

	2015	2014
VALOR EN LIBROS AL 1 DE ENERO	**(754)**	**(754)**
Utilidad (pérdida) por mediciones del período	1.304	-
Valor en libros al 31 de diciembre	**550**	**(754)**

Tabla 26

13.4 PARTICIPACIÓN EN LOS OTROS RESULTADOS INTEGRALES ACUMULADOS EN SUBSIDIARIAS

El componente del otro resultado integral de inversiones en subsidiarias medidas al método de participación a través de resultados representa el valor acumulado de las ganancias o pérdidas por la valoración por método de participación menos los valores transferidos a las utilidades acumuladas cuando estas inversiones han sido vendidas. Los cambios en el valor razonable se pueden reclasificar a los resultados del periodo.

	2015	2014
VALOR EN LIBROS AL 1 DE ENERO	**14.201**	**(16.760)**
Utilidad (pérdida) por mediciones del período	389.248	30.961
Valor en libros al 31 de diciembre	**403.449**	**14.201**

Tabla 27

NOTA 14.
GASTOS POR NATURALEZA

Se presenta a continuación el detalle de los costos y gastos por naturaleza para el período de reporte:

	2015	2014
Beneficios de empleados	1.201	1.197
Impuestos diferentes a impuesto de renta	1.136	1.221
Honorarios	990	1.851
Otros servicios	492	584
Gastos de viaje	62	1.427
Arrendamientos	37	87
Seguros	44	45
Contribuciones y afiliaciones	-	1.017
Otros gastos	428	770
Total	**4.390**	**8.199**

Tabla 28

Grupo Nutresa S.A. a partir de noviembre de 2014 empezó a trabajar la oferta mercantil de prestación de servicios de mandato sin representación, ofreciendo servicios compartidos a las otras compañías del Grupo, por manejo gerencial integral. Lo anterior genera unos menores gastos e ingresos operacionales en el año 2015.

NOTA 15.
OTROS INGRESOS OPERACIONALES

Los otros ingresos operacionales en 2014 incluyen principalmente servicios por consultoría por un valor de $17.090, además ingresos por la enajenación de acciones por $1.082. En 2015 los ingresos corresponden a comisiones por operaciones de mandato.

NOTA 16.
UTILIDAD POR ACCIÓN

El importe de la ganancia por acción básica se calcula dividiendo la ganancia neta del ejercicio atribuible a los tenedores de instrumentos ordinarios de patrimonio de la controladora, por el promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación durante el ejercicio.

A continuación se muestra la información sobre ganancias y cantidad de acciones utilizadas en los cómputos de las ganancias por acción básica:

	2015	2014
Ganancia neta atribuible a los tenedores de instrumentos ordinarios de patrimonio de la controladora	427.096	589.388
Acciones en circulación	460.123.458	460.123.458
Utilidad neta por acción atribuible a las participaciones controladoras	**928,22**	**1.280.93**

Tabla 29

No existen instrumentos de patrimonio con potenciales efectos dilutivos en la utilidad por acción.

NOTA 17.
INFORMACIÓN A REVELAR SOBRE PARTES RELACIONADAS

El siguiente cuadro presenta los importes de las transacciones entre partes relacionadas al final del ejercicio:

	2015						
Compañía	**Compras de bienes y Servicios**	**Ventas de bienes y Servicios**	**Saldo por cobrar**	**Saldo por pagar**	**Ingreso por Dividendos**	**Dividendos Pagados**	**Ingreso por Intereses**
Subsidiarias							
Alimentos Cárnicos S.A.S.	-	3.631	1 .483	-	42.206	-	-
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	-	2.826	1.994	-	45.696	-	-
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	-	1.976	3.213	4	41.540	-	-
Industria Colombiana de Café S.A.S.	-	1.815	263	-	26.987	-	-
Litoempaques S.A.S.	3	-	-	-	-	-	-
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.	-	1 .240	199	-	17.706	-	-
Productos Alimenticios Doria S.A.S.	-	528	76	-	-	-	-
Servicios Nutresa S.A.S.	13	-	2 .339	55	-	-	-
Setas Colombianas S.A.	-	-	1.927	-	1.927	-	-
Tropical Coffe Company S.A.S.		-	-	-	2.200	-	-
Asociadas y negocios conjuntos	-			-	-	-	-
Bimbo de Colombia S.A.	-	-	-	-	-	-	-
Estrella Andina S.A.S	-	-	-	-	-	-	-
Entidades con influencia significativa sobre la entidad							
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	60	-	6.265	52	25.062	73.750	-
Otras partes relacionadas							
Grupo Bancolombia S.A.	56	-	-	16	-	-	-
Grupo Argos S.A.	-	-	5.347	-	21.388	17.383	-
Miembros junta directiva	459	-	-	103	-	-	-

Tabla 30

	2014						
Compañía	**Compras de bienes y Servicios**	**Ventas de bienes y Servicios**	**Saldo por cobrar**	**Saldo por pagar**	**Ingreso por Dividendos**	**Dividendos Pagados**	**Ingreso por Intereses**
Subsidiarias	-						
Alimentos Cárnicos S.A.S.	-	7.599	3 .238	-	33.158	-	-
Compañía de Galletas Noel S.A.S.	-	4.448	1 .708	-	34.034	-	-
Compañía Nacional de Chocolates S.A.S.	-	4.413	4.965	5	18.385	-	-
Industria Colombiana de Café S.A.S.	-	3.734	1.434	-	24.257	-	-
Industria de Alimentos Zenú S.A.S.	-	1.082	-	-	31.650	-	-
Industrias Aliadas S.A.S.	-	-	-	-	17	-	-
Litoempaques S.A.S.	2	-	-	-	-	-	-
Meals Mercadeo de Alimentos de Colombia S.A.S.	-	2.424	288	-	20.884	-	-
Productos Alimenticios Doria S.A.S.	-	971	107	-	-	-	-
Servicios Nutresa S.A.S.	12	-	-	13.187	-	-	-
Setas Colombianas S.A.	-	-	-	-	4.819	-	-
Asociadas							-
Bimbo de Colombia S.A.	-	-	-	-	-	-	-
Estrella Andina S.A.S	-	-	-	-	-	-	-
Entidades con influencia significativa sobre la entidad							
Grupo de Inversiones Suramericana S.A.	29	-	5.790	27	23.161	68.444	-
Otras partes relacionadas					-		
Grupo Bancolombia S.A.	34	-	-	31	-	-	1
Grupo Argos S.A.		-	4.948	-	19.792	16.178	-
Miembros junta directiva	418	-	-	10	-	-	-

Tabla 31

Las compras y las ventas se realizaron en condiciones equivalentes a las del mercado. Los saldos pendientes se esperan liquidar en condiciones normales; no se han otorgado ni recibido garantías sobre estos saldos. No se ha reconocido ningún gasto en el periodo actual ni en periodos anteriores con respecto a cuentas incobrables o cuentas de cobro dudoso relacionados con los importes adeudados por partes relacionadas.

Durante el período se realizaron pagos por $6.729 (2014 - $6.487) para 3 empleados considerados como personal clave de la entidad (2014 - 3 empleados).

NOTA 18.
HECHOS OCURRIDOS DESPUÉS DE LA FECHA DEL INFORME

Los presentes estados financieros separados fueron preparados para propósitos de supervisión y autorizados para su emisión por la Junta Directiva de Grupo Nutresa el 26 de febrero de 2016. No se presentaron hechos relevantes después del cierre de los estados financieros y hasta la fecha de su aprobación que puedan afectar de manera significativa la situación financiera de Grupo Nutresa reflejada en los estados financieros con corte al 31 de diciembre de 2015.

NOTA 19.
ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE NIIF

Los estados financieros separados para el 31 de diciembre de 2015 son los primeros estados financieros preparados de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) aprobadas en Colombia mediante Decreto 2784 de 2012, Decreto 3023 de 2013, sus normas reglamentarias y las demás normas contables prescritas por la Superintendencia Financiera de Colombia, tal como se describe en el numeral de políticas contables. Grupo Nutresa aplicó la NIIF 1 para el reconocimiento de la transición de sus estados financieros bajo normas locales hacia las NIIF preparando su balance de apertura al 1° de enero de 2014.

19.1 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA TRANSICIÓN

19.1.1 EXCEPCIONES OPCIONALES A LA APLICACIÓN RETROACTIVA DE NIIF:

A continuación se presentan las principales excepciones opcionales contenidas en la NIIF 1 para su proceso de transición:

- ***Designación de instrumentos financieros previamente reconocidos***: los instrumentos de patrimonio fueron clasificados como medidos a valor razonable con cambios

en el patrimonio basados en las circunstancias existentes a la fecha de transición a las NIIF.

- ***Otras excepciones:*** la medición de los instrumentos financieros a valor razonable en el reconocimiento inicial se aplica de manera prospectiva; al igual que la baja en cuenta de activos y pasivos financieros.

19.1.2 USO DE ESTIMACIONES

Los estimados contables realizados por Grupo Nutresa al 1° de enero y al 31 de diciembre de 2014 reflejan las condiciones existentes en la fecha de transición y periodo comparativo, y son coherentes con las estimaciones realizadas para la misma fecha según los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA) en Colombia (expresados también como COLGAAP), después de realizar los ajustes necesarios para reflejar cualquier diferencia en las políticas contables. Las partidas que difieren significativamente son:

- Pensiones y otros beneficios laborales de largo plazo y por terminación del contrato.
- Valor razonable de propiedades, plantas y equipo, y propiedades de inversión.
- Valor razonable de instrumentos financieros.

19.2 CONCILIACIÓN

Las siguientes conciliaciones proveen una cuantificación de los efectos de la transición a las NIIF al 1° de enero de 2014 (balance de apertura), 31 de diciembre 2014 (período anual comparativo).

19.2.1 CONCILIACIÓN DEL PATRIMONIO DE GRUPO NUTRESA S.A. AL 1 DE ENERO Y 31 DE DICIEMBRE DE 2014

	1 de enero	31 de diciembre	Notas
Valor patrimonio COLGAAP	7.423.544	8.213.895	
Valor patrimonio NIIF	**7.126.817**	**8.002.692**	
Variación	**(296.727)**	**(211.203)**	
Principales impactos			
Impuesto diferido	2.446	1.316	(a)
Beneficios a empleados	(12.113)	(9.615)	(b)
Ingresos por dividendos de portafolio	9.622	-	(c)
Aplicación del método de participación patrimonial bajo NIIF en subsidiarias	(16.761)	225.309	(d)
Aplicación del método de participación patrimonial bajo NIIF en asociadas	(754)	4.105	(d)
Reversión de la valoración bajo COLGAAP y valor razonable de inversiones	(279.050)	(431.985)	(d)
Otros ajustes	(117)	(333)	
Total impacto	**(296.727)**	**(211.203)**	

Tabla 32

19.2.2 CONCILIACIÓN DE LOS RESULTADOS NETOS DE GRUPO NUTRESA PARA EL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO Y EL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

		Notas
Utilidad neta COLGAAP	**377.453**	
Principales impactos:		
Dividendos portafolio	(9.622)	(c)
Medición de impuesto diferido	(3.410)	(a)
Beneficios a empleados	9.216	(b)
Aplicación del método de participación en asociadas	4.859	(d)
Reversión del método de participación COLGAAP de subsidiaria	211.109	(d)
Otros	(217)	
Total impactos	**211.935**	
Utilidad neta NIIF al 31 de diciembre 2014	**589.388**	

Tabla 33

19.2.3 NOTAS EXPLICATIVAS

(a) Impuesto diferido

De acuerdo con COLGAAP, el reconocimiento del impuesto diferido se realiza considerando únicamente las diferencias temporales que se presentan entre los resultados contables y los resultados fiscales. Bajo NIIF, el método es el denominado "método del pasivo", que considera todas las diferencias temporarias entre las bases contables y fiscales de activos y pasivos. El impacto neto en el balance de apertura de Grupo Nutresa es de $2.446, que corresponde principalmente al efecto en el impuesto diferido de los ajustes realizados en NIIF para la valoración de los pasivos por beneficios a empleados.

Durante el año de transición se generan un mayor gasto por impuesto diferido $3.410 e impacto al patrimonio de $2.281.

(b) Beneficios a empleados

Usando la metodología de cálculo actuarial de la unidad de crédito proyectada establecida en la NIC 19, se realiza el reconocimiento y la medición de los beneficios a empleados de largo plazo, los cuales, en el estado de situación financiera de apertura, generan una disminución en el patrimonio de Grupo Nutresa de $12.113.

Durante el período de transición se presenta un menor gasto por beneficios a empleados por $9.216, por la causación bajo COLGAAP de gastos que, bajo NIIF, ya habían sido reconocidos en el estado de situación financiera de apertura, e impacto al patrimonio de $6.718.

Al final del período de transición, la medición de los beneficios a empleados tiene un efecto acumulado en el patrimonio de Grupo Nutresa de $(9.615).

(c) Dividendos de portafolio

Se reconoce como cuenta por cobrar en el estado de situación financiera de apertura el valor de los dividendos pendientes por cobrar de las inversiones de portafolio por $9.622.

Además, en el acumulado a diciembre 31 de 2014 se reconoce bajo NIIF el ingreso y la cuenta por cobrar por el total de los dividendos decretados por cobrar de las inversiones de portafolio que bajo COLGAAP se reconocen de acuerdo con los períodos de pago determinados por el emisor.

(d) Inversiones

Durante el período de transición se recalculó el método de participación en las inversiones por $229.414; se revierten las valorizaciones registradas directamente en el patrimonio COLGAAP por la aplicación del método de participación y por la medición al valor intrínseco de las inversiones por $(4.269.134) y se registra el valor razonable de las inversiones por $3.837.149.

19.3 UTILIDADES ACUMULADAS EN EL PROCESO DE ADOPCIÓN POR PRIMERA VEZ DE NIIF

El proceso de adopción por primera vez de las NIIF generó utilidades acumuladas por $1.346.663 en el balance de apertura correspondiente a disminución por impactos patrimoniales de la adopción por primera vez por $296.727 y aumento neto por reclasificaciones de otros rubros del patrimonio por $1.643.390 (superávit de capital $992.917 correspondiente al método de participación y aumento por la cancelación de la revalorización del patrimonio de $650.473).

Además, durante el período de transición se acumulan utilidades por $211.935, que corresponde a la diferencia entre los resultados netos atribuibles a la controladora del período anual 2014 bajo NIIF por $589.388 y los valores apropiados por la Asamblea de Accionistas sobre las utilidades COLGAAP del mismo período por $377.453.

Estas utilidades acumuladas por $1.558.598 no son objeto de distribución de dividendos y serán llevadas a "otras reservas" una vez la Asamblea de Accionistas de Grupo Nutresa apruebe dicho traslado.

nutresa

UN FUTURO
ENTRE TODOS

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

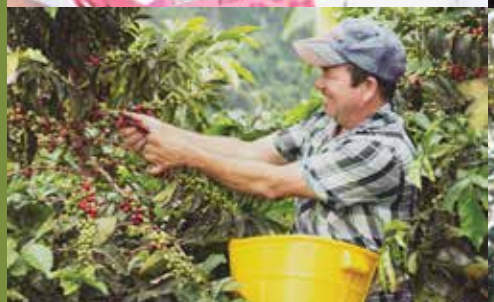
UN FUTURO
ENTRE TODOS

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

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

nutresa

UN FUTURO
ENTRE TODOS



Reserva El Centello
Municipio de Jardín,
Colombia.

Grupo
nutresa